

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS  
CENTRO DE EDUCAÇÃO E CIÊNCIAS HUMANAS (CECH)  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS DA INFORMAÇÃO (PPGCI)

WASHINGTON LUIZ TOMAZ

**PRÁTICAS DA GESTÃO DO CONHECIMENTO COMO  
CONTRIBUTO PARA A GERAÇÃO DA INOVAÇÃO  
NAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DA REGIÃO  
DE BAURU/SP**

SÃO CARLOS - SP  
2025

WASHINGTON LUIZ TOMAZ

**PRÁTICAS DA GESTÃO DO CONHECIMENTO COMO CONTRIBUTO PARA A  
GERAÇÃO DA INOVAÇÃO NAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DA REGIÃO DE  
BAURU/SP**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação da Universidade Federal de São Carlos para obtenção do título de Mestre em Ciência da Informação.

**Área de concentração:** Conhecimento, Tecnologia e Inovação.

**Linha de pesquisa:** Conhecimento e Informação para Inovação.

**Orientadora:** Profa. Dra. Wanda Aparecida Machado Hoffmann

São Carlos - SP  
2025

Tomaz, Washington Luiz

Práticas da Gestão do Conhecimento como contributo para a geração da inovação nas micro e pequenas empresas da região de Bauru/SP / Washington Luiz Tomaz -- 2025.  
249f.

Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de São Carlos, campus São Carlos, São Carlos

Orientador (a): Wanda Aparecida Machado Hoffmann

Banca Examinadora: Luciana de Souza Gracioso, Luana Maia Woida

Bibliografia

1. Gestão do conhecimento. 2. Práticas da gestão do conhecimento. 3. Inovação. 4. Micro e pequena empresa. I. Tomaz, Washington Luiz. II. Título.

Ficha catalográfica desenvolvida pela Secretaria Geral de Informática

(SIn)

DADOS FORNECIDOS PELO AUTOR

Bibliotecário responsável: Arildo Martins - CRB/8 7180



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS**

Centro de Educação e Ciências Humanas  
Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação

---

**Folha de Aprovação**

---

Defesa de Dissertação de Mestrado do candidato Washington Luiz Tomaz, realizada em 28/05/2025.

**Comissão Julgadora:**

Profa. Dra. Wanda Aparecida Machado Hoffmann (UFSCar)

Profa. Dra. Luciana de Souza Gracioso (UFSCar)

Profa. Dra. Luana Maia Woida (UNESP)

O Relatório de Defesa assinado pelos membros da Comissão Julgadora encontra-se arquivado junto ao Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação.

## **DEDICATÓRIA**

Dedico este trabalho a vocês que são minha base  
e a quem amo de todo meu coração:  
Aos meus pais Maria José e Valdeci  
E meu "aumigo" Marlinho

## AGRADECIMENTO

Início a escrita dessa seção com muito orgulho e sentimento de dever cumprido, fazendo memória de tudo o que vivi nesses 36 anos, de todas as fases e dificuldades enfrentadas até aqui.

Agradeço primeiramente a Deus, por me dar sabedoria, serenidade e forças, e não me deixar desistir deste sonho, manifestando-se por meio de pessoas que me ensinaram, ajudaram e encorajaram em todas as etapas da minha vida, contribuindo com quem sou hoje.

À minha orientadora Profa. Dra. Wanda Aparecida Machado Hoffmann, por acreditar em mim, no meu projeto e por todo o acompanhamento e conhecimento que compartilhou em mais de dois anos de caminhada, da qual muito me orgulho por ter conhecido e ter disso orientando.

Às examinadoras da banca de qualificação e de defesa desta dissertação, Profa. Dra. Luana Maia Woida e Profa. Dra. Luciana de Souza Gracioso pelas valiosas contribuições oferecidas a esta pesquisa.

Ao corpo docente do PPGCI, corpo técnico, em especial à Vanessa Custódio, sempre solícita quanto as nossas dúvidas, e nos auxiliando nos momentos mais importante e as amizades construídas por meio do programa, em especial a Samirian Grimberg por todo encorajamento, conselhos e pela sua amizade.

Aos meus pais, Maria José e Valdeci, base e estrutura da minha vida, pessoas guerreiras, fortes e de caráter, que não mediram esforços para ver o filho da empregada doméstica e do tratorista, estudado.

Aos meus queridos amigos, Erick Pacheli, José Benedito Júnior, Valéria Sanches e Vanessa Messias por todo o companheirismo, força e confiança em mim, especialmente nos dias mais difíceis, sempre me encorajando e não me deixando desistir.

E, agradeço às empresas que confiaram no meu trabalho e aceitaram colaborar com esta pesquisa, sem vocês esta dissertação não existiria. Meu muito obrigado!

**EPÍGRAFE**

“Sonhos determinam o que você quer. Ação determina o que você conquista”

Aldo Novak

## RESUMO

Este estudo aborda a gestão do conhecimento nas micro e pequenas empresas do setor de tecnologia e *marketing*, voltada para as práticas da gestão do conhecimento. A informação, como insumo base no contexto organizacional, adquire importância ao transformar-se em conhecimento, propiciando o surgimento de inovações, as quais são consideradas fonte de recurso estratégico, apoio à tomada de decisão e à sustentabilidade para os negócios. A Gestão do Conhecimento e suas práticas, apresentam-se, portanto, como uma ferramenta estratégica para as grandes demandas de inovação e competitividade no atual cenário mercadológico. Diante disso, a fundamentação teórica está pautada nas discussões entre os temas: conhecimento organizacional, Gestão do Conhecimento e suas práticas, Inovação Organizacional e micro e pequenas empresas (MPEs) com o propósito de atingir o objetivo geral desta pesquisa que é identificar a contribuição das práticas da gestão do conhecimento nos processos relacionados à inovação nas MPEs da Região de Bauru/SP. Por meio de uma pesquisa de campo, foram entrevistadas três MPEs da Região de Bauru/SP. Com a utilização do método de Análise de Conteúdo verificou-se a importância das Práticas de Gestão do Conhecimento no ambiente organizacional e sua contribuição na geração e promoção da inovação. De acordo com os dados da pesquisa, cerca de 10 (dez) práticas da GC, das 17 (dezesete) elencados, são totalmente utilizadas pelas MPEs, correspondendo a 58% do total. Além disso, verificou-se que todas as práticas da GC contribuíram para algum tipo de inovação nas empresas pesquisadas. Desta forma, os resultados indicam que as empresas pesquisadas reconhecem a importância das práticas da gestão do conhecimento, mesmo que algumas não tenham sido praticadas devido à falta de conhecimento ou outros motivos, assim como, apontam melhorias em seus ambientes para que seus benefícios sejam amplamente explorados. Ainda assim, entende-se que as empresas ao utilizarem as práticas da gestão do conhecimento, sendo em maiores ou menores graus de utilização, estão contribuindo para a geração e promoção da inovação nas MPEs.

**Palavras-chave:** Gestão do Conhecimento; Práticas da Gestão do Conhecimento; Inovação; Micro e pequena empresa.

## ABSTRACT

This study addresses the issue of knowledge management in micro and small enterprises (MSEs, English acronym for ME/EPP) in the technology and marketing sectors with focus on knowledge management practices. Information, as a fundamental input in the organizational context, gains importance as it is transformed into knowledge, enabling the emergence of innovations. In this sense, knowledge becomes a strategic resource, essential for decision-making and business sustainability. Knowledge Management and its practices thus present themselves as strategic tools to meet the growing demands for innovation and competitiveness in the current market scenario. Accordingly, the theoretical foundation is based on discussions around the following themes: organizational knowledge, knowledge management and its practices, organizational innovation, and micro and small enterprises (MSEs), with the aim of achieving the main goal of this research — identifying the contribution of knowledge management practices to innovation-related processes in MSEs in the Bauru/SP region. Through field research, three MSEs in the Bauru/SP region were interviewed. Using the Content Analysis method, the study assessed the importance of knowledge management practices in the organizational environment and their contribution to the generation and promotion of innovation. According to the research data, around 10 (ten) out of the 17 (seventeen) listed knowledge management practices are fully utilized by the MSEs, accounting for 58% of the total. Additionally, it was found that all the knowledge management practices contributed to some type of innovation within the surveyed companies. Therefore, the results indicate that the surveyed companies recognize the importance of knowledge management practices, even if some are not implemented due to a lack of awareness or other reasons. The findings also highlight the improvements being made to organizational environments to better leverage these benefits. Nevertheless, it is understood that by employing knowledge management practices — to varying degrees — companies are contributing to the generation and promotion of innovation within MSEs.

**Keyword:** Knowledge Management; Knowledge Management Practices; Innovation; Micro and small businesses.

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1</b> – Classificação de dado, informação e conhecimento.....	33
<b>Figura 2</b> – Relação cíclica entre dados, informação e conhecimento.....	34
<b>Figura 3</b> – Modelo SECI ou espiral do conhecimento.....	41
<b>Figura 4</b> – Espiral da criação do conhecimento organizacional.....	45
<b>Figura 5</b> – A organização do conhecimento.....	49
<b>Figura 6</b> – Conceito de inovação.....	73
<b>Figura 7</b> – Radar da inovação: 12 dimensões da inovação.....	83
<b>Figura 8</b> – Radar da inovação: 13 dimensões da inovação.....	85
<b>Figura 9</b> – Níveis da cultura organizacional.....	88
<b>Figura 10</b> – Estrutura de classificação do IBID.....	104
<b>Figura 11</b> – Classificação dos estabelecimentos segundo porte .....	116
<b>Figura 12</b> – Procedimento metodológicos da pesquisa.....	132
<b>Figura 13</b> – Classificação dos municípios da Região Administrativa de Bauru no ISDEL .....	135
<b>Figura 14</b> – Diagrama da Empresa B1 relacionando as Práticas da GC com os tipos de inovação.....	199
<b>Figura 15</b> – Diagrama da Empresa B2 relacionando as Práticas da GC com os tipos de inovação.....	200
<b>Figura 16</b> – Diagrama da Empresa B3 relacionando as Práticas da GC com os tipos de inovação.....	201

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

<b>Gráfico 1</b> – Notas atribuídas das quatro primeiras PGC quanto a sua importância para a inovação.....	170
<b>Gráfico 2</b> – Notas atribuídas as PGC quanto a sua importância para a inovação.....	173
<b>Gráfico 3</b> – Avaliação dos participantes das PGC quanto a sua importância para a inovação.....	177
<b>Gráfico 4</b> – Notas atribuídas ao último grupo de PGC quanto a sua importância para a inovação.....	182
<b>Gráfico 5</b> – Média das práticas de GC por empresa.....	191

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1</b> – Diferença entre dados, informação e conhecimento.....	27
<b>Quadro 2</b> – Modos de conversão do conhecimento e exemplos.....	44
<b>Quadro 3</b> – Condições promotora do conhecimento organizacional.....	46
<b>Quadro 4</b> – Atividades base da Gestão da Informação e da Gestão do Conhecimento .....	56
<b>Quadro 5</b> – Modelos da gestão do conhecimento.....	58
<b>Quadro 6</b> – Dissertações que analisam modelos da GC nas MPEs.....	61
<b>Quadro 7</b> –Tipos de inovação segundo o Manual de Oslo.....	79
<b>Quadro 8</b> – Definição das doze dimensões da inovação.....	84
<b>Quadro 9</b> – Paralelo entre as definições de Atividades Inovativas.....	93
<b>Quadro 10</b> – Distribuição percentual dos empreendedores estabelecidos segundo a faixa etária.....	122
<b>Quadro 11</b> – Distribuição percentual dos empreendedores estabelecidos segundo a escolaridade.....	123
<b>Quadro 12</b> – Municípios da região de Bauru.....	133
<b>Quadro 13</b> – Caracterização das MPEs pesquisadas.....	136
<b>Quadro 14</b> – Estrutura para o roteiro da entrevista semiestruturada .....	139
<b>Quadro 15</b> – Categoria de análise e suas abordagens.....	141
<b>Quadro 16</b> – Categorias e conceitos básicos.....	141
<b>Quadro 17</b> – Categoria de análise e suas inferências.....	143
<b>Quadro 18</b> – Apresentação dos entrevistados.....	144
<b>Quadro 19</b> – Práticas da GC exercidas pelas empresas pesquisada .....	167
<b>Quadro 20</b> – Alocuções quanto as práticas de Gestão do Conhecimento.....	171
<b>Quadro 21</b> – Depoimento quanto as notas atribuídas das práticas da GC.....	175
<b>Quadro 22</b> – Citações quanto as notas atribuídas das práticas da GC.....	180
<b>Quadro 23</b> – Notas atribuídas do último grupo de Práticas da GC.....	184

<b>Quadro 24</b> – Ranking médio das práticas da GC e sua contribuição com a geração da inovação .....	187
<b>Quadro 25</b> – Desvio médio dos dados das Empresas.....	192
<b>Quadro 26</b> – Tipos de inovação das empresas pesquisadas.....	195

## LISTA DE TABELAS

<b>Tabela 1</b> – Dissertações e teses sobre GC, Inovação e MPE na BDTD.....	22
<b>Tabela 2</b> – Produções sobre GC, Inovação e MPEs .....	23
<b>Tabela 3</b> – Dissertações e teses sobre GC e MPE na BDTD.....	59
<b>Tabela 4</b> – Produções sobre GC e MPE.....	59
<b>Tabela 5</b> – Dissertações e teses de modelos de GC nas MPE na BDTD.....	61
<b>Tabela 6</b> – Dez países mais inovadores.....	99
<b>Tabela 7</b> – Variação da posição do Brasil nas edições do GII.....	99
<b>Tabela 8</b> – Posição dos países da América Latina no GII de 2023.....	100
<b>Tabela 9</b> – Comparação do Brasil em relação aos agrupamentos frente aos sete pilares do GII de 2023.....	101
<b>Tabela 10</b> – Posição dos países BRICS no GII de 2023.....	102
<b>Tabela 11</b> – Posição dos Estados Brasileiros no IBID de 2024 .....	105
<b>Tabela 12</b> – Unidades Federativas com mais indicadores no IBID em 1º posição nos <i>rankings</i> específicos .....	106
<b>Tabela 13</b> – <i>Ranking</i> geral e por pilar dos cinco Estados mais inovador do Brasil do IBID em 2024.....	108
<b>Tabela 14</b> – Posição por dimensões associadas do Estado de São Paulo do IBID de 2024.....	109
<b>Tabela 15</b> – Índice de cidades empreendedoras do Estado de São Paulo .....	125
<b>Tabela 16</b> – Categorização do material.....	147
<b>Tabela 17</b> – Codificação do material .....	147
<b>Tabela 18</b> – Análise da categoria Informação como subsídio para Inovação.....	148
<b>Tabela 19</b> – Análise da categoria conhecimento organizacional.....	152
<b>Tabela 20</b> – Análise da categoria Gestão do conhecimento.....	158
<b>Tabela 21</b> – Análise da categoria Inovação como Estratégia .....	194

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AC – Análise de Conteúdo  
AI – Inteligência Artificial  
ALI – Agente Local de Inovação  
ANPEI – Associação Nacional de Pesquisa, Desenvolvimento das Empresas Inovadoras  
APO – *Asian Productivity Organization*  
BDTD – Base Digital Brasileira de Teses e Dissertações  
BNDES – Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social  
CI – Ciência da Informação  
C&T – Ciência e Tecnologia  
CRM – *Customer Relationship Management*  
CT&I – Ciência, Tecnologia e Inovação  
CNPq – Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico  
DEL – Desenvolvimento Econômico Local  
 $D_m$  – Desvio Médio  
ERP – *Enterprise Resource Planning*  
EUROSTAT – *European Statistical System*  
IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística  
IBID – Índice Brasil de Inovação e Desenvolvimento  
INPI – Instituto Nacional da Propriedade Industrial  
INSEAD – Escola de Negócios para o Mundo  
ISDEL – Índice Sebrae de Desenvolvimento Econômico Local  
GEM – *Global Entrepreneurship Monitor*  
GC – Gestão do Conhecimento  
GED – Gestão Eletrônica de Dados  
GI – Gestão da Informação  
GII – Índice Global de Inovação  
GSC – Gerente de Serviço Compartilhado  
LGPD – Lei Geral de Proteção de Dados  
MDIC – Ministério do Desenvolvimento, Indústria, Comércio e Serviço  
 $M_e$  - Média  
MEI – Micro Empreendedor Individual  
MPEs – Micro e pequenas empresas  
OCDE – Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico  
ODS – Objetivos de Desenvolvimento Sustentável  
P&D – Pesquisa e Desenvolvimento  
PGC – Práticas da gestão do conhecimento  
PIB – Produto Interno Bruto  
PINTEC – Pesquisa Nacional de Inovação Tecnológica  
RPA – *Robotic Process Automation*  
SAC – Serviço de atendimento ao consumidor

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SEMPE – Secretaria Especial da Micro e Pequena Empresa

SP – São Paulo

TI – Tecnologia da Informação

TIC – Tecnologias da Informação e da Comunicação

UNICAMP – Universidade Estadual de Campinas

USP – Universidade de São Paulo

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	18
1.1	PROBLEMA DE PESQUISA.....	20
1.2	OBJETIVOS DE PESQUISA.....	20
1.3	JUSTIFICATIVA.....	21
1.4	ESTRUTURA DO TRABALHO.....	24
<b>2</b>	<b>A CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO NA ERA DA INOVAÇÃO</b> .....	26
2.1	DADO, INFORMAÇÃO E CONHECIMENTO: ABORDAGEM CONCEITUAL.....	26
2.2	CONHECIMENTO E SUA FUNÇÃO NA ORGANIZAÇÃO.....	34
2.2.1	<b>Conhecimento no contexto organizacional</b> .....	35
2.3	CRIAÇÃO DO CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL.....	40
2.4	ORGANIZAÇÃO DO CONHECIMENTO.....	46
2.5	GESTÃO DO CONHECIMENTO.....	50
2.6	MODELOS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO.....	57
2.7	PRÁTICAS DA GESTÃO DO CONHECIMENTO.....	62
<b>3</b>	<b>INOVAÇÃO NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL</b> .....	69
3.1	CONCEITOS DE INOVAÇÃO.....	70
3.2	CLASSIFICAÇÃO DAS INOVAÇÕES.....	78
3.2.1	<b>Quanto à natureza</b> .....	78
3.2.2	<b>Quanto ao tipo</b> .....	79
3.2.3	<b>Quanto à dimensão</b> .....	82
3.3	CULTURA ORGANIZACIONAL VOLTADA PARA A INOVAÇÃO.....	86
3.3.1	<b>Cultura de Inovação</b> .....	90
3.4	ATIVIDADES INOVATIVAS.....	93
3.5	INDICADORES DE INOVAÇÃO.....	96
3.5.1	<b>Índice Brasil de Inovação e Desenvolvimento - IBID</b> .....	103
<b>4</b>	<b>MICRO E PEQUENA EMPRESA</b> .....	113
4.1	MICRO E PEQUENA EMPRESA NO BRASIL.....	114
4.1.1	<b>Representatividade das MPEs no Brasil e no Estado de São Paulo</b> .....	120
<b>5</b>	<b>METODOLOGIA DA PESQUISA</b> .....	127
5.1	CARACTERÍSTICA DA PESQUISA.....	127
5.2	MÉTODO DA PESQUISA.....	129
5.3	TÉCNICAS DA PESQUISA.....	130
5.4	UNIVERSO DA PESQUISA.....	132
5.4.1	<b>Sujeitos da pesquisa</b> .....	137
5.5	PROCEDIMENTOS DA COLETA DE DADOS.....	138
5.6	PROCEDIMENTOS DA ANÁLISE DE DADOS.....	140
<b>6</b>	<b>ANÁLISE E DISCUSSÕES DE RESULTADOS</b> .....	144
6.1	ANÁLISE DAS ENTREVISTAS.....	145
6.1.1	<b>Apresentação das empresas</b> .....	145
6.1.2	<b>Análise das categorias e códigos</b> .....	147

6.1.2.1	Análise da Categoria Informação como Subsídio para Inovação.....	148
6.1.2.2	Análise da Categoria Conhecimento Organizacional.....	152
6.1.2.3	Análise da Categoria Gestão do Conhecimento.....	157
6.1.2.4	Análise da Categoria Inovação.....	194
6.2	SUGESTÃO DE TRABALHOS FUTUROS.....	203
7	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>205</b>
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>210</b>
	<b>APÊNDICE A – Modelo do Termo de Consentimento</b>	
	<b>Livre e Esclarecido.....</b>	<b>239</b>
	<b>APÊNDICE B – Roteiro de Entrevista Semiestruturada com as</b>	
	<b>micros e pequenas empresas.....</b>	<b>243</b>
	<b>ANEXO 1 - Parecer Consubstanciado do Comitê de Ética.....</b>	<b>250</b>

## 1 INTRODUÇÃO

No atual cenário mercadológico em que há constantes transições, os desafios se esculpem em diversos fatores com repercussões econômicas, políticas, sociais, culturais e tecnológicas. Diante do avanço tecnológico e seus impactos, surgem novas maneiras de buscar, acessar, receber, interagir, produzir, compartilhar e gerenciar a informação. Face a este contexto, a homogeneização de um grande volume de informações e a facilitação de seu acesso, não garante sua apropriação, pois, a centralidade do processo informacional se dá por meio do indivíduo.

A informação é o elemento básico para a sobrevivência e desenvolvimento de qualquer organização, principalmente aquelas com fins lucrativos, em uma arena extremamente competitiva. Apesar disso, nem sempre o valor da informação é levado em consideração nos ambientes organizacionais, e tampouco nem são reconhecidos os procedimentos necessários para o seu devido adequado tratamento visando sua utilização, gerenciamento e transformação em conhecimento, o que auxilia as empresas nas tomadas de decisões e na execução de suas atividades e objetivos empresariais.

À medida que as transformações do ambiente profissional e de negócios se tornam cada vez mais constantes, a informação e o conhecimento revertem, incontestavelmente, instrumentos propulsores e essenciais, capaz de assegurar a antecipação e a análise das tendências de mercado, bem como a habilidade de adaptabilidade, de aprendizagem e de inovação.

Por sua vez, a geração de novos conhecimentos e o seu compartilhamento nos mais variados níveis hierárquicos da organização necessita de ações sistematizadas e estruturadas que assegurem, de um lado, a qualidade do conhecimento disseminado, e de outro, a aplicabilidade desse conhecimento nas mais diversas atividades organizacionais (Furlanetto; Oliveira, 2008).

Desta maneira, a capacidade da organização em captar, armazenar, compartilhar, utilizar e gerar conhecimento por meio de suas atividades diárias, quando imbricada com a criatividade e as experiências de seus colaboradores, pode potencializar a habilidade inovadora e fortificar seus diferenciais competitivos (Nonaka; Takeuchi, 2008).

Visto que inovar pode ser compreendido, de maneira elementar, como o processo oriundo da produção de ideias criativas, que, por meio de sua

implementação, podem melhorar produtos, serviços, processos, práticas organizacionais ou mercadológicas, além de permitir a implantação de novos processos ou produtos na organização, na busca por vantagens competitivas.

Por este fato, os estudos sobre a temática da inovação não se limitaram apenas ao campo das Ciências da Administração e da Economia, mas tornaram-se também um domínio epistemológico da Ciência da Informação (CI), como demonstra a conclusão da tese de doutorado de Heloísa Maria Ottoni em 2016 (IBICT-UFRJ) com o título “A inovação no universo do conhecimento em Ciência e Tecnologia: um recorte na Física Experimental e Aplicada”, já que a autora afirma encontrar, de forma recorrente, na literatura científica vigente, os elementos ‘informação’ e ‘conhecimento’ como promotores da inovação. Além do mais, a autora explicita que a CI esclarece os aspectos tangíveis e intangíveis da inovação, ou seja, a intangibilidade da informação como principal insumo da inovação e o conhecimento tácito (adquirido por meio da experiência e da prática) como fonte de inovação e competitividade.

Por consequência, dentre as vastas possibilidades, a CI pode contribuir estudando a inovação em seus diversos ramos por meio de abordagens organizacionais, como a Gestão do Conhecimento (GC). A GC consiste na administração do conhecimento em todo o seu escopo (desde a criação do conhecimento, o gerenciamento e o uso), com a finalidade de coadjuvar a criação de novos conhecimentos, otimizando sua utilização por meio de processos criativos e da tomada de decisões, além de reflexões, discussões e decisões mais fundamentadas, o que contribui para a criação de processos inovativos e diferenciais competitivos (Davenport; Prusak, 1998; Choo, 2003; Nonaka; Takeuchi, 2008).

Autores influentes da área de gestão como Davenport e Prusak (1998, 2003), Choo (2003) e Nonaka e Takeuchi (2008), salientam a importância da GC para o sucesso organizacional na atual sociedade. Autores brasileiros como Valentim (2004, 2006, 2008a), Tarapanoff (2006) e Hoffmann (2009, 2011, 2012, 2018), apresentam perspectivas complexas e holísticas, com estudos voltados à inteligência competitiva e a construção do capital de conhecimento nas organizações.

Portanto, a CI desempenha um papel fundamental nos estudos sobre o gerenciamento informacional, pois, dentro deste campo de pesquisa, ela apresenta modelos para que as organizações consigam administrar informações e conhecimentos pertinentes às suas atividades. Além de a informação ser o insumo para atuação da empresa e o conhecimento, fonte de inovação, ambos se relacionam

em ambientes e fluxos informacionais influídos pela configuração adotada pela organização na condução de seus processos produtivos e administrativos. Logo, tais processos também sofrem interferência na forma como esses fluxos informacionais, se organizam, criando uma res(significação) organizacional ao longo de sua execução.

### **1.1 Problema de pesquisa**

Inúmeros estudos consentem que o conhecimento é um dos principais fatores impulsionadores de diferenciais competitivos para uma organização (Teixeira Filho, 2000, Choo, 2003; Davenport; Prusak, 2003). A gestão eficaz do conhecimento é essencial para alcançar bom desempenho e sucesso organizacional (Stollenwerk, 2001; Dumont et al, 2006; Almeida; Freitas; Souza, 2011), além de desempenhar um papel potencialmente mediador entre o contexto estratégico e a efetividade organizacional (Zheng et al., 2010). Em vista disso, cada vez mais os líderes reconhecem que os diferenciais competitivos da organização têm origem na base do conhecimento de seus funcionários (Moresi, 2001; Valentim; Gelinski, 2006; Johnson, 2011), e que o conhecimento é a fonte dos processos criativos, das atividades e da gestão da inovação (Nonaka; Takeuchi, 2008; Silva, 2013; Ottoni, 2016).

A partir desta articulação com a introdução, o contexto, o recorte e a lacuna teórica, e seguindo a orientação de Gil (2011, p. 7), segundo a qual toda “pesquisa se inicia com algum tipo de problema, ou indagação” e que este “problema deve ser formulado como pergunta” (Gil, 2011, p. 11), define-se a seguinte questão problema: de que forma as práticas da Gestão do Conhecimento contribuem para o processo de inovação nas micro e pequenas empresas (MPEs) da região de Bauru/SP?

### **1.2 Objetivos da pesquisa**

Face à questão de pesquisa elaborada, é possível definir os objetivos que orientarão as respostas. Assim, o objetivo geral desta pesquisa de mestrado é identificar a contribuição das práticas da Gestão do Conhecimento nos processos relacionados à inovação nas MPEs da região de Bauru/SP.

Como objetivos específicos, esta pesquisa tem:

- 1) Pesquisar os conceitos de GC e os modelos disponíveis na literatura vigente;
- 2) Estudar e identificar, de forma mais abrangente, na literatura, as diversas abordagens conceituais e aplicadas relacionadas à geração de inovação;

- 3) Verificar a presença de práticas integrantes da GC nos diferentes tipos de inovação, por meio da identificação de ações e comportamentos da GC nos processos voltados à geração e promoção de inovação nas MPEs selecionadas para essa pesquisa; e
- 4) Apontar o contributo da GC para a geração e promoção da inovação nas MPEs.

### 1.3 Justificativa

A vasta literatura voltada à GC em empresas realça preponderantemente as organizações de médio e grande porte, por isso, reflexões e estudos em relação aos pequenos empreendimentos no Brasil, suas particularidades e complexidades carecem de abordagens, técnicas ou modelos baseados no processo de gerenciamento da informação e do conhecimento.

Para Marchernay (2003), mesmo que as MPEs sejam a maioria entre as organizações em todo o mundo e atuem nos mais diversos segmentos, elas são vistas como um fenômeno acessório na economia, o que resulta na limitação de estudos. Diante deste fato, para demonstração, verificou-se a situação das pesquisas brasileiras nos programas de pós-graduação no Brasil sobre as temáticas GC, Inovação e MPEs. No *site* da Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD)<sup>1</sup>, buscou-se analisar e comparar a produção de pesquisas com a temática GC, da seguinte forma: primeiramente, foi realizada uma pesquisa no período de 2014 a 2023, ou seja, um marco temporal de 10 anos, utilizando os critérios de busca com o termo “gestão do conhecimento” nos campos: título, resumo e assunto. No segundo momento, com a mesma amostragem de tempo, foram utilizados os termos “gestão do conhecimento” e “inovação” nos mesmos campos. Por fim, foram executados os mesmos passos, acrescentando os termos “micro e pequena empresa”, ou “micro e pequenas empresas” ou “micros e pequenas empresas” nos campos: título, resumo e assunto, gerando os resultados conforme apresentado na Tabela 1.

---

<sup>1</sup> *Site* da Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD) - <https://bdtd.ibict.br/vufind/>. Acesso em: 19 dez. 2024.

**Tabela 1 – Dissertações e Teses sobre GC, Inovação e MPE na BDTD**

<b>Trabalho</b>	<b>GC</b>	<b>GC e Inovação</b>	<b>GC, Inovação e MPEs</b>	<b>%</b>
<b>Dissertações</b>	963	11	0	0,00%
<b>Teses</b>	450	9	0	0,00%
<b>TOTAL</b>	1413	20	0	0,00%

Fonte: BDTD (2024)

Elaborada pelo autor (2024)

Ao averiguar a Tabela 1, a conjuntura dos trabalhos produzidos no cenário dos Programas de Pós-graduação no Brasil que envolvem as temáticas e expressões de busca Gestão do Conhecimento, Inovação e micro e pequena empresa representa 0% do total das produções acadêmicas, quando comparada com os demais tipos de trabalhos e temas, ou seja, durante o período de dez anos, nenhum trabalho foi encontrado na base de dados que abordasse a inter-relação entre essa temática e as reflexões sobre a GC como contributo para a inovação nas MPEs.

Entretanto, a busca compreender o que tem sido estudado acerca da conjuntura desses temas não se limitou apenas às pesquisas nos Programas de Pós-Graduação no Brasil, sendo assim, recorreu-se as bases de dados *Web Of Science*<sup>2</sup> e *Scopus*<sup>3</sup> para analisar a quantidade de publicações atualmente disponíveis sobre os temas em questão.

Em ambas as bases de dados, foram realizados três procedimentos, dois quais o primeiro utilizou a expressão de busca “*knowledge management*” nos campos: título, resumo e palavra-chave, delimitando a pesquisa a um marco temporal de 2014 a 2023, isto é, 10 anos de pesquisa. Em seguida, com a mesma amostragem de tempo e utilizando os mesmos campos de busca, empregaram-se as expressões de “*knowledge management*” AND “*innovation*” e, por fim, repetiram-se os passos anteriores, enjuncando as expressões: “*knowledge management*” AND “*innovation*” AND “*micro and small business*”. Os dados coletados nessas buscas estão apresentados de forma didática na Tabela 2.

<sup>2</sup> Site da Base de Dados da *Web Of Science*: <https://www-webofscience.ez31.periodicos.capes.gov.br/wos/wosccc/basic-search>. Acesso em: 19 dez. 2024.

<sup>3</sup> Site da Base de Dados da *Scopus*: <https://www-scopus.ez31.periodicos.capes.gov.br/search/form.uri?display=basic#basic>. Acesso em: 19 dez. 2024.

**Tabela 2 – Produções sobre GC, Inovação e MPEs**

<b>Bases de Dados</b>	<b>GC</b>	<b>GC e Inovação</b>	<b>GC, Inovação e MPEs</b>	<b>%</b>
<b>Web Of Science</b>	26.056	286	0	0,000%
<b>Scopus</b>	49.857	5.848	22	0,0017%

Fonte: Web Of Science e Scopus (2024)

Elaborada pelo autor (2024)

Por meio dos dados obtidos referentes à produção científica em bases de dados de reconhecimento internacional, é perceptível a gama de trabalhos com a temática GC; contudo, tais publicações apresentam declínio ao associar os temas GC com inovação. Ao conjecturar os temas GC, inovação e MPEs, tornam-se despidentes os artigos científicos em nível mundial, corroborando com a opinião deste pesquisador nesta pesquisa de mestrado, que tal temática enfrenta a escassez de estudos e materiais bibliográficos, principalmente com temas de estudo intrínsecos à CI que podem colaborar para o crescimento socioeconômico das micro e pequenas empresas.

Tratando-se dos aspectos gerenciais das MPEs, no Brasil, estereótipos, generalizações e concepções de senso comum devem ser descartadas e modificadas por análises com diferentes níveis de complexidade e particularidades que essas empresas possuem. Uma vez que essas empresas também necessitam criar estratégias para a sua sobrevivência, desenvolvimento e sucesso organizacional.

Pensar que os pequenos negócios não possam realizar práticas de GC é um equívoco, visto que, independentemente do tamanho da empresa, do segmento e do aporte tecnológico utilizado, essas práticas podem levar as organizações, de qualquer natureza jurídica, a uma melhor performance organizacional (Menezes; Olave, 2016), justamente pela necessidade que as empresas defrontam em se manter competitivas no atual ambiente mercadológico, em que buscam incitar práticas de GC que contribuam para a “criação e o compartilhamento de conhecimento dentro e fora das fronteiras que delimitam o ambiente empresarial” (Menezes; Olave, 2016, p. 05).

Dessa forma, estudos demonstram que adotar práticas de GC possibilita a otimização de processos, elaboração de um planejamento com diretrizes, normas e comportamentos voltados para a criação de novos conhecimentos, dando origem a processos criativos, geração de atividades inovativas, redução de incertezas na tomada de decisão diante dos riscos internos e externos e o fortalecimento da cultura organizacional voltada para a inovação, em prol de uma gestão participativa por meio

da aprendizagem individual e coletiva, sendo necessário neste âmbito que o gestor tenha a devida percepção e habilidade para lidar de maneira efetiva com a informação e o conhecimento para a criação de uma gestão informacional.

Portanto, este estudo justifica-se por trabalhar com o universo das MPEs, por ser um fenômeno socioeconômico, por meio da geração de emprego e renda e o desenvolvimento local, regional e nacional. Ademais, busca contribuir com o arcabouço teórico do campo da CI, visto que constatou-se a devida carência de estudos neste âmbito temático, almejando a contribuição que a GC possa exercer no subsídio ao processo de inovação nas MPEs enquanto organizações vitais para o desenvolvimento econômico, cujas particularidades e complexidades são inerentes a elas e que devem ser levadas em conta no momento em que se consideram teorias, modelos e métodos de estudo, principalmente nos âmbitos informacionais.

Assim, espera-se que essas empresas e os empreendedores das MPEs tenham consciência dos benefícios que a GC pode proporcionar para suas empresas no que diz respeito ao desenvolvimento, à sobrevivência e aos diferenciais competitivos.

#### **1.4 Estrutura do trabalho**

Para o desenvolvimento desta dissertação, o capítulo 1 (um) apresenta a Introdução, problema e objetivos da pesquisa e a justificativa da escolha do tema.

No capítulo 2 (dois) apresenta-se a Ciência da Informação no contexto do conhecimento organizacional, em prol da Era da Inovação. Neste capítulo são retratadas as concepções da tríade dado, informação e conhecimento, a relevância do conhecimento no ambiente empresarial, sua criação e organização. Após tais reflexões, parte-se para os conceitos de Gestão do Conhecimento, compreendendo alguns modelos de GC, sua aplicabilidade nas MPEs, bem como a importância das práticas da Gestão do Conhecimento.

A inovação é abordada no capítulo 3 (três), com seu contexto histórico, teórico, e conceitos relevantes sobre a inovação, as classificações da inovação e os índices do Brasil em comparação com outros países quanto ao desempenho da inovação no âmbito mundial.

No Capítulo 4 (quatro) expõem-se a complexidade, a subjetividade e a especificidade das micro e pequenas empresas, conceituando-as e apresentando ponderações quanto à sua importância econômico-social para o Brasil, assim como

para qualquer país. Além do que, lança luz sobre questionamentos em relação às dificuldades dessas empresas com a aplicabilidade da Gestão do Conhecimento e práticas inovativas.

Os procedimentos metodológicos são abordados no capítulo 5 (cinco), que apresenta o delineamento da pesquisa, as técnicas e os instrumentos para coleta de dados, bem como o método e os aspectos éticos relacionados aos dados obtidos.

O capítulo 6 (seis) corresponde à análise e discussão dos resultados dos dados coletados, compostos pelas entrevistas, por meio da técnica de análise de conteúdo de Bardin. São também apresentadas, neste capítulo, sugestões para futuros trabalhos, diante das reflexões vista no decorrer desta pesquisa.

Por fim, no capítulo 7 (sete), faz-se o fechamento do trabalho, com as considerações finais, impressões e ponderações sobre a pesquisa proposta.

## **2 A CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO NA ERA DA INOVAÇÃO**

Toda ciência tem seu escopo. Por mais que o fenômeno informação perpassasse diversas disciplinas científicas devido à sua versatilidade pós-moderna, ele é o objeto de estudo da Ciência da Informação (Borko, 1968; Le Coadic, 2004; Capurro, 2007; Araújo, 2018), pois, como afirma Borko (1968, p. 01), a CI está centrada nos estudos “relacionados à origem, coleção, organização, armazenamento, recuperação, interpretação, transmissão, transformação, e utilização da informação”. Como área interdisciplinar, a CI apresenta pontos de confluência com diversas áreas do conhecimento, com as quais compartilha características análogas, e o conceito de informação transcorre em diversas correntes epistemológicas que, de acordo com os diferentes modelos, modifica sua compreensão em relação ao usuário e, conseqüentemente, à própria CI. Os elementos da tríade dado, informação e conhecimento fazem parte da dinâmica da CI e, por conseguinte, de como administra a Gestão da Informação e a Gestão do Conhecimento.

Para Semidião (2014), a tríade dado, informação e conhecimento torna-se um dos principais conceitos tratados nas pesquisas da área da CI, sendo considerada pelo pesquisador como um dos alicerces do campo por proporcionar a compreensão sobre o objeto informação e a sua abrangência à sociedade e às organizações. Além do que, tais elementos também compõem a base para a estruturação da GC.

Entretanto, tais conceitos podem ser encontrados na literatura e interpretados como elementos isolados, quando, na verdade, são elementos complementares e que, por meio de sua relação cíclica, criam uma dinâmica de interconexão para a execução de suas finalidades com efetividade.

Assim sendo, antes de dialogar sobre os conceitos, a importância e as práticas da GC, fez-se necessário dissertar, conceber e diferenciar o significado dos elementos da tríade: dado, informação e conhecimento.

### **2.1 Dado, informação e conhecimento: abordagem conceitual**

Na literatura vigente de diversas áreas do saber há inúmeros trabalhos que aludem à tríade dado, informação e conhecimento (Davenport; Prusak, 1998; Angeloni, 2003; Choo, 2003; Zins, 2007; Stoner; Freeman, 2009; Hoffmann, 2012; Semidião, 2014; Setzer, 2015).

Apesar de muitos esforços para a definição desses elementos, é possível

encontrar na literatura acepções polissêmicas, justamente diante do berço epistemológico e da área de conhecimento de cada autor ou pesquisador, tencionando tais concepções devido aos diversos contextos e aplicações.

Obviamente, diante da falta de um consenso dos autores quanto à definição desses três elementos, surgem dúvidas quanto a tais conceitos e até a sua aplicabilidade, resultando em compreensões distorcidas na prática organizacional o que gera dispêndios em todos os setores e também em diferentes vieses profissionais (Davenport; Prusak, 1998).

Como consequência dessa imprecisão conceitual, torna-se necessário trazer uma conceituação que esta pesquisa irá adotar quanto a cada elemento. Davenport e Prusak (1998) comentam que a diferença entre dado e informação está justamente na relevância e no propósito, ou seja, a informação está organizada diante do valor para um objetivo específico. Os autores ainda acrescentam que o dado é transformado em informação por meio de agregação de valores, sendo assim gerando significados para seu criador (Davenport; Prusak, 2003), e para que isso possa ocorrer, eles citam que é preciso:

- Contextualização: sabemos qual a finalidade dos dados coletados.
- Categorização: conhecemos as unidades de análise ou os componentes essenciais dos dados.
- Cálculo: os dados podem ser analisados matematicamente ou estatisticamente.
- Correção: os erros são eliminados dos dados.
- Condensação: os dados podem ser resumidos para uma forma mais concisa. (Davenport; Prusak, 2003, p. 05).

Os autores ainda salientam que a “informação visa modelar a pessoa que a recebe no sentido de fazer alguma diferença em sua perspectiva ou *insight*” (Davenport; Prusak, 2003, p. 04). Neste pensamento, o Quadro 1 sintetiza os conceitos de dados, informação e conhecimento.

**Quadro 1 – Diferença entre dados, informação e conhecimento**

<b>Dados, informação e conhecimento</b>		
<b>Dados</b>	<b>Informação</b>	<b>Conhecimento</b>
<p>Simple observações sobre o estado do mundo</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Facilmente estruturado</li> <li>▪ Facilmente obtido</li> </ul>	<p>Dados dotados de relevância e propósito</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Requer unidade de análise</li> <li>▪ Exige consenso em</li> </ul>	<p>Informação valiosa da mente humana. Inclui reflexão, síntese, contexto</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ De difícil estruturação</li> <li>▪ De difícil captura em máquinas</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ por máquinas</li> <li>▪ Frequentemente quantificado</li> <li>▪ Facilmente transferível</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ relação ao significado</li> <li>▪ Exige necessariamente a mediação humana</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Frequentemente tácito</li> <li>▪ De difícil transferência</li> </ul>
--	---	---

Fonte: Davenport; Prusak (1998, p. 18)

Apesar dos esforços de Davenport e Prusak (1998) ao buscarem um conceito-chave de maneira isolada dos termos dado, informação e conhecimento, uma vez que para os autores tais elementos apresentam interdependência entre si.

Tome-se a velha distinção entre dados, informação e conhecimento. Resisto em fazer essa distinção, porque ela é nitidamente imprecisa. [...] Não é fácil distinguir, na prática, dados, informação e conhecimento. No máximo pode-se elaborar um processo que inclua os três. Ainda assim, encontrar definições para esses termos é um ponto de partida útil (Davenport; Prusak, 1998, p. 18-19).

Lembrando que os elementos da tríade dado, informação e conhecimento fazem parte da dinâmica da Gestão do Conhecimento, que, diante da narrativa dos autores e em consonância com o que já foi exposto quanto a polissemia dos termos, entre os diversos entendimentos existentes, nesta pesquisa entende-se dado como o “conjunto de fatos, distintos e objetivos que não fornece julgamento, nem interpretação” (Longo *et al.*, 2014, p. 214).

Diante desta primeira definição, Jamil (2005) também comenta que o dado pode ser um sinal ou código representativo por meio de uma grandeza qualquer, o qual é obtido por meio de medições, processos automatizados ou por uma simples observação. Ademais, dado é considerado o insumo básico diante de uma primeira percepção para registro de uma realidade ou de um contexto (Garber, 2001).

Provost e Fawcett (2013) ainda destacam que os dados são uma base objetiva, sem significação, todavia, podem ter significados ao passo que são estruturados e organizados em informações. Além disso, Zins (2007) afirma que os dados são matérias prima da informação. Nesta assertiva, Angeloni (2003, p. 17) ressalta “o que é um dado para um indivíduo pode ser informação e/ou conhecimento para outro”.

Neste enquadramento hierárquico da tríade dado, informação e conhecimento, nota-se então que o dado é um elemento bruto, com registros que podem ser quantificáveis ou de ordem qualitativa, por meio de simbologias, códigos, numeração etc., coletados por meio de instrumentos, sejam eles automatizados ou não, sendo também caracterizado como observável, o qual, por si só, não tem propósito ou

significado.

Posto isso, e conforme as orientações dos autores o dado só passa de nivelção ao ser denominado informação. Contudo, o que é informação? Em relação aos termos da tríade dado, informação e conhecimento, possivelmente o mais usual no vocabulário das pessoas é a informação, demarcando assim parâmetros fundamentais nas esferas acadêmicas, políticas, econômicas, sociais e culturais. Conseqüentemente, como é um dos principais fatores de mudança do atual cenário, surgem diversos estudos, principalmente no contexto organizacional (Hoffmann, 2018), foco desta pesquisa.

No entanto, divergente da terminologia de dado, o entendimento de informação é mais complexo devido aos seus atributos subjetivos e objetivos assim como a sua epistemologia.

Esta complexidade inicia-se com um processo, conforme já mencionado, com a hierarquização: dado, seguido pela informação. Sendo assim, a movimentação para transfigurar dado para informação consiste na contemplação da intervenção humana ao agregar significado (Wilmers, 2019). Davenport e Prusak (1998, p. 12) comentam que a “informação e conhecimento são, essencialmente, criações humanas, e nunca seremos capazes de administrá-los se não levamos em consideração que as pessoas desempenham, nesse cenário, um papel fundamental”.

Assimilando que a informação é inerente ao ser humano, ou seja, necessita da mente humana, em virtude de integrar sentido aos dados, Drucker (1999, p. 32) assevera essa ideia ao definir informação como “dados interpretados dotados de relevância e propósito”.

Hoffmann (2012, p. 12) contribui ao conceituar informação como um “dado interpretado que envolve um processo analítico e que possibilita a tomada de decisões ou de ações, sendo assim um suporte básico para as atividades humanas”. Em outro estudo, a autora ainda explana que, além de ser uma interpretação, a informação é influenciada por fatores como os modelos mentais, vivências, valores, percepções e conhecimentos (Hoffmann, 2011).

Para Nonaka e Takeuchi (1997), a informação é novos olhares diante da interpretação de objetos ou eventos, associado a significados antes não vislumbrados, permitindo também novos pensamentos e conexões, as quais ocorrem em função aos elos sociais, por meio de experiências, histórias, leituras, estudo, percepções, etc.

Ao falar de significado, Choo (2003, p. 70) agrega ao comentar que “a informação só é útil quando o sujeito infunde-lhe significado, e a mesma informação objetiva pode receber diferentes significados subjetivos de diferentes indivíduos”. Então, o nexos entre interpretação e significado torna o sentido de ‘estar informado’ uma condição única, pertencente exclusivamente à mente humana.

E quando se considera a interpretação e o significado como ponto essencial no desenvolvimento da abordagem da informação, é necessário compreender que o ser humano é dotado de saberes, e como já explicitado, o saber humano oriunda de vastas fontes de aprendizado, seja ele por meio de observações, estudos, convivências, experiências, sentimentos e outras formas de aprendizado.

Além do mais, outros autores defendem o entendimento de que a informação é uma interpretação dos dados dentro de um contexto. Tal narrativa é encontrada na obra de Carvalho e Tavares (2001, p. 05, grifo nosso) que escrevem que “um conjunto de dados somente irá constituir uma informação se, para o indivíduo que o recebe, possuir algum significado, **o qual é determinado pelo próprio contexto em que aquela pessoa se insere**”.

Probst, Raub e Romhardt (2002) têm o mesmo entendimento dos autores acima e relatam em seus estudos que o dado só é processado em informação por meio da interpretação e da contextualização de um sujeito.

Choo (2003), além de destacar em sua obra a significação no processo da informação e do conhecimento, destaca que isso só ocorre por englobar aspectos oriundos da experiência humana e seu ambiente.

Enquanto a informação quase sempre tem uma manifestação física, como um documento ou registro, o contexto e o significado da informação se renovam a cada vez que ela chega a um usuário. A informação é fabricada por indivíduos a partir de sua experiência passada e de acordo com as exigências de determinada situação na qual a informação deve ser usada. Um modelo de uso da informação deve englobar a totalidade da experiência humana, os pensamentos, sentimentos, ações e o ambiente onde eles se manifestam (Choo, 2003, p. 83).

Ademais, Valentim (2008b) e Hoffmann (2012) compactuam do mesmo pensamento de que a informação é a matéria-prima do saber e o insumo mais relevante da atividade humana. Em seus textos percebe-se ainda a sinergia de pensamento ao afirmar que o processo de informação é dotado de relevância e propósito com base no contexto envolvido, cuja necessidade de realizar o fazer informacional se aplica em diferentes contextos e usos.

Doravante, o próximo elemento hierárquico da tríade é o conhecimento, que, por sua vez, também apresenta complexidades em relação às definições e compreensões terminológicas.

Como já exposto em relação à tríade, dado, informação e conhecimento, assim como a informação é substancializada a partir de dados, o conhecimento é o processo originário da informação, com a inserção de novos elementos. Entretanto, o conceito de conhecimento não é consensual, e por isso vários autores buscam suas definições e compreensões, embasadas em sua área do saber.

E nesta escala hierárquica, a definição de conhecimento é ainda mais complexa que a de informação. “Conhecer é um processo de compreender e internalizar as informações recebidas, possivelmente combinando-as de formar e gerar mais conhecimento” (Merton, 1937, *apud*, Gonçalves, 1995, p. 331).

Assim, o conhecimento é o processo que se origina da informação, com a inclusão de novos elementos, em que podem ser destacado as experiências de cada sujeito, valores e crenças, *insights* que surgem a partir da informação em um determinado contexto, podendo ou não se utilizar do discernimento e da tomada de decisão (Davenport; Prusak, 2003; Hoffmann, 2012).

Deste modo, compreende que o conhecimento é baseado em:

[...] verdades e crenças, perspectivas e conceitos, julgamentos e expectativas, metodologias e *know-how*. O conhecimento é acumulado, organizado, integrado e mantido por períodos mais longos para ser disponível, para ser aplicado, para lidar com situações e problemas específicos (Wiig, 1993, p. 72, tradução nossa).

Angeloni (2003) contribui ao afirmar que o conhecimento é o processamento da informação com um valor agregado pelos indivíduos. A autora ainda acrescenta que este valor agregado à informação é variável em cada sujeito, devido aos seus conhecimentos prévios. Assim, o conhecimento só é adquirido por meio da informação, e não é desassociado do indivíduo, visto que ele está “estritamente relacionado com a percepção do mesmo, que codifica, decodifica, distorce e usa a informação de acordo com suas características pessoais, ou seja, de acordo com seus modelos mentais” (Angeloni, 2003, p. 18).

Almeida, Freitas e Souza (2011) pontuam algumas características quanto ao conhecimento, considerando semelhanças e contradições em relação à informação. Quanto à semelhança da informação, eles indicam que há uma relação de significado,

e na contraposição eles dissertam que o conhecimento requer crenças, compromissos e está indispensavelmente ligado à ação. Perante isso, eles asseveram o conceito de Nonaka e Takeuchi (2008, p. 56) que ao definir conhecimento escrevem:

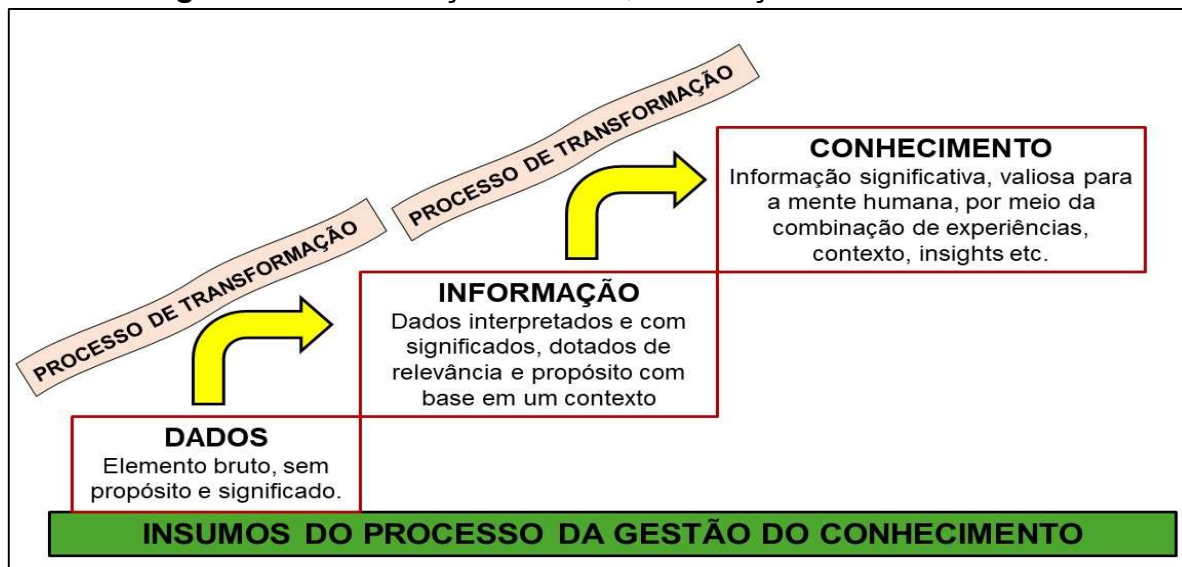
primeiramente, o conhecimento, ao contrário da informação é sobre crenças e compromisso. O conhecimento é uma função de uma determinada instância, perspectiva ou intenção. Em segundo lugar, o conhecimento, ao contrário da informação, é sobre ação. É sempre conhecimento “para algum fim”. E, em terceiro lugar, o conhecimento, como a informação, é sobre significado. É específico ao contexto e relacional.

Como se observa, o dinamismo e a amplitude do conhecimento mostram que ele está presente nas mais vastas atividades humanas, sendo obtido pelos indivíduos, grupos e até nas rotinas organizacionais. Entre as fontes de obtenção de conhecimento, Davenport e Prusak (2003) comentam que podem ser de maneira estruturada como livros, repositórios, manuais, documentos, etc. No que diz respeito às fontes não estruturadas os autores dissertam sobre a relação dos sujeitos, desde uma simples conversa até o aprendizado formal.

Assim, nota-se que no contexto organizacional, quando a informação é utilizada de maneira estratégica, contribui para a criação de conhecimento, conseqüentemente, colaborando e apoiando a tomada de decisão dos funcionários e, principalmente, os gestores em um mundo de mudanças incessantes, em que se exige-se cada vez mais novas habilidades e competências em prol de um ambiente inovador para o desenvolvimento e crescimento organizacional (Choo, 2003).

Em face do exposto, as definições de dados, informação e conhecimento apresentam um sistema hierárquico de difícil delimitação, todavia, são elementos intrínsecos à GC. Dito isso, Ilharco (2003, p. 64) analisa esse processo envolvendo dados, informação e conhecimento e classifica-os em níveis, dizendo que “os dados vêm primeiro, a informação depois e o conhecimento por fim”, conforme ilustra a Figura 1.

**Figura 1 – Classificação de Dado, Informação e Conhecimento**

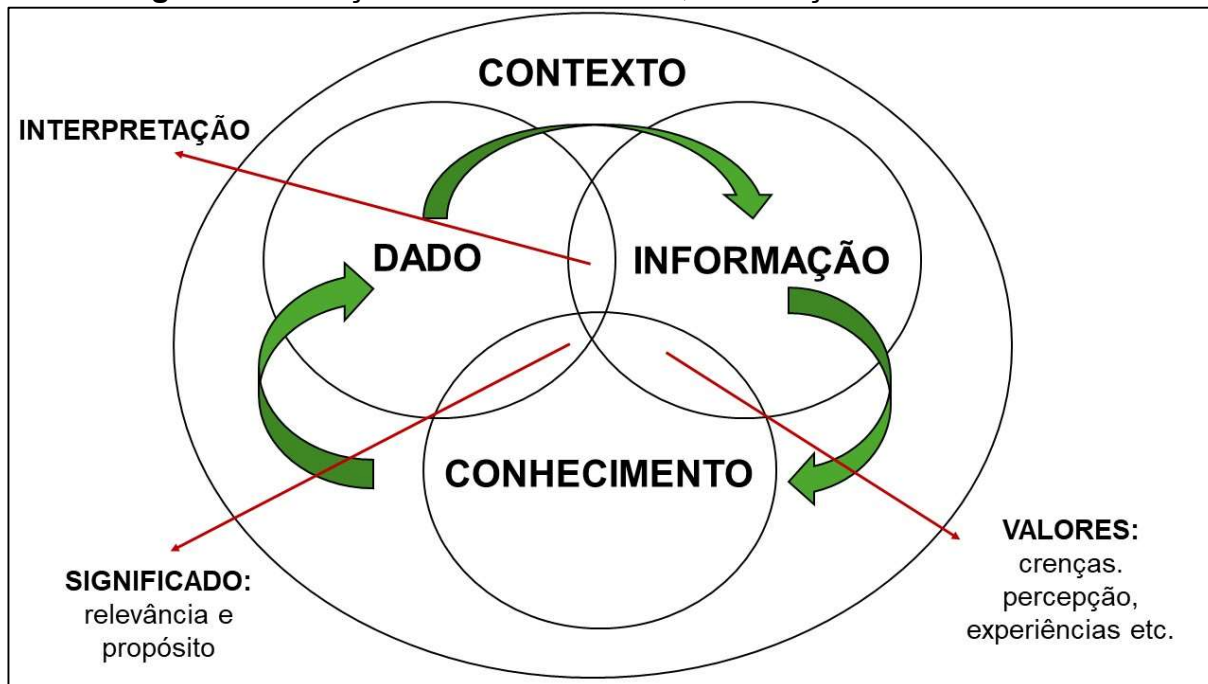


Fonte: elaborada pelo autor (2024)

Apesar de alguns autores retratarem dado, informação e conhecimento de forma hierárquica, e considerando o esforço de vários estudiosos em conceituar cada elemento para fins didáticos, pedagógicos e acadêmicos, é necessário ter em mente e até instigar determinada reflexão que tais unidades têm uma relação estreita e permanente, interagindo, complementando e renovando em um processo cíclico, evidenciando que um não vive sem o outro (Michaud, 2006; Jorge, 2013).

Este processo se dá justamente com a interação do sujeito em seu contexto, em que ocorre este processo dinâmico (Jorge, 2013). Em sua dissertação de mestrado, Jorge (2013) comenta o processo dinâmico de transformação de dado em informação, e de informação em conhecimento, o que condiz com o que já foi mencionado nesta pesquisa. Contudo, o pesquisador complementa afirmando que o processo dos elementos da tríade se desencadeia não apenas entre um sujeito, mas também quando há contato com outro ou outros sujeitos, reiniciando o ciclo, gerando novos e diferentes tipos de conhecimento. Portanto, com base no entendimento desses estudiosos em relação ao processo intrínseco e cíclico da tríade dado, informação e conhecimento originou-se a ilustração apresentada na Figura 2.

**Figura 2 – Relação cíclica entre Dados, Informação e Conhecimento**



Fonte: elaborada pelo autor (2024)

Embora o arcabouço teórico aqui apresentado sobre o que é dado, informação e conhecimento, não se pode limitar a discussão apenas a fins acadêmicos, e sim, vislumbrar na prática a abrangência de cada elemento, pois, o gestor precisa se preocupar em compreender o papel deles na atuação do indivíduo, na equipe, na organização e na sociedade atual, quanto à criação, aquisição, uso e disseminação como recursos estratégicos no suporte aos processos inovativos e alavancar o crescimento e a competitividade organizacional.

Por isso, os estudos que contemplam a GC não devem apenas concluir que os elementos da tríade têm significados diferentes, e sim levar em consideração essa intersecção e aprofundar as discussões sobre a constituição do conhecimento humano e organizacional bem como seu impacto no indivíduo e o coletivo (Spender, 1996).

Este conhecimento precisa ser compartilhado e administrado de maneira efetiva, para que as organizações possam usufruir plenamente de seus benefícios. Assim, a próxima seção discutirá a importância do conhecimento no ambiente organizacional.

## 2.2 Conhecimento e sua função nas organizações

O conhecimento sempre esteve presente na história e na vida do ser humano,

e ele é central para o desenvolvimento humano, tecnológico, inovativo, e organizacional diante dos desafios do mundo contemporâneo. Em consonância com esse pensamento, Morin (1999, p. 26) comenta que “o ato de conhecimento, ao mesmo tempo biológico, linguístico, cultural, social, histórico, faz com que o conhecimento não possa ser dissociado da vida humana e da relação social”.

Por conseguinte, diante da complexidade da atual arena competitiva e mutáveis cenários mercadológicos, a informação processada em conhecimento torna-se um ativo valioso não só para a evolução do ser humano em si, mas também para o desenvolvimento da sociedade, assim como para as organizações, uma vez que permite se antecipar e realizar análises de tendências de mercado e criar estratégias mais assertivas assim como criar uma cultura que propicie a adaptação, flexibilidade, aprendizagem e processos inovativos em prol da criação de vantagens competitivas (Santos; Hoffmann, 2016; Gonzalez; Martins, 2017; Cavaretti, 2022).

Assimilar o conhecimento como recurso e suas conexões com os demais insumos informacionais é de extrema importância para a sociedade e para a organização, principalmente no que tange quanto à sua gestão. Contudo, o conhecimento não é um simples aglomerado desordenado de vários elementos, portanto, deve ser classificado, organizado e esquematizado em processos dinâmicos de comunicação com os demais indivíduos e organizações em sua transmissão, seja ela pelo conhecimento pessoal ou por meio de fontes de conhecimento (Pacharaph; Ractham, 2012).

A partir desta introdução e fundamentando-se nos autores supracitados, corrobora que a administração do conhecimento consiste em aplicar princípios, políticas, processos e ferramentas gerenciais com foco em estratégias para o direcionamento de ações na criação, manutenção e valorização do capital intelectual. Dito isto, torna-se um importante ponto de partida para a discussão nesta pesquisa a valorização do conhecimento organizacional e sua gestão, em razão das inúmeras necessidades informacionais que as empresas vivenciam para criar seus planejamentos e ações, diante da complexidade do atual mundo moderno, bem como o propósito de aplicar a GC de maneira assertiva no controle e gerenciamento dos dados, da informação e logicamente, do conhecimento.

### **2.2.1 Conhecimento no contexto organizacional**

O conhecimento tornou-se o fator econômico mais importante no ambiente

competitivo das organizações. Em relação às atividades e processos organizacionais, seja de maneira direta ou indireta, a informação e o conhecimento se fazem presentes, logo compreende-se que a sua apropriação, uso e gestão desses recursos fazem com que as organizações alcancem melhores resultados, com o seu desenvolvimento e competitividade em relação ao mercado (Cavalcante; Valentim, 2010).

De acordo com Teixeira Filho (2000), as pessoas têm utilizado o conhecimento nas organizações de maneira implícita há muito tempo. Entretanto, ele comenta que o conhecimento se faz presente e é o alicerce no planejamento, nos processos, nas atividades e nas tomadas de decisão estratégicas da organização. Dessa forma, o reconhecimento desse conhecimento como um ativo e recurso da empresa é relativamente novo na prática empresarial, necessitando do seu gerenciamento.

O que as empresas em movimento necessitam é de um novo paradigma de administração, baseado na criação do conhecimento. Ele é melhor equipado para lidar com as turbulências, as incertezas, as inconsistências, as contradições e os paradoxos. O conhecimento é criado pela síntese do que aparenta ser oposto - isto é, o conhecimento tácito e o explícito. De acordo com o paradigma de administração-conhecimento, somos parte do ambiente e o ambiente é parte de nós (Nonaka; Takeuchi, 2008, p.37).

Para Chiavenato (2011, p. 563), “o conhecimento ficou na dianteira de todos os demais recursos organizacionais, pois todos eles passaram a depender do conhecimento”, denotando assim a importância do conhecimento no contexto organizacional e essencialmente da necessidade de as lideranças voltarem sua atenção para esse insumo. Em outra obra, o autor ainda fala que quando a organização não dá o devido valor para o conhecimento, este se torna uma mera opinião ou dogma, portanto, diante da sua importância, é fundamental que as corporações o enxerguem como um ativo, trabalhando em sua gestão para maior vantagem competitiva (Chiavenato, 2010).

Cabe salientar que a informação e o conhecimento só perpassam na organização por meio do sujeito organizacional. Como informa Chiavenato (2011, p. 562), o “conhecimento é a informação estruturada que tem valor para uma organização [...] são as pessoas que aprendem, desenvolvem e aplicam o conhecimento na utilização adequada dos demais recursos organizacionais”.

Por este ponto de vista, Valentim (2008a, p. 12-13), afirma que que “a geração de conhecimento somente é possível quando a informação é interiorizada pelo sujeito,

propiciando, por meio do estabelecimento de relações cognitivas, novo conhecimento, que pode ser aplicado”. Em resumo, pela definição aludida, o conhecimento só se constitui quando é internalizado pelo sujeito, enfatizando assim a necessidade do fator humano neste processo.

O compartilhamento de informações na organização, portanto, tem que partir dos próprios indivíduos, e não por meio de algum tipo de imposição da alta administração, isto é, os indivíduos têm que tomar consciência da importância da informação e do conhecimento para a organização, assim como necessitam perceber que compartilhar informação e conhecimento será proveitoso e resultará em bons resultados, tanto para a própria organização quanto para ele próprio como colaborador direto (Cavalcante; Valentim, 2010, p. 246).

E para que isso ocorra, Bukowitz e Williams (2002) comentam que as organizações necessitam incentivar, integrar e valorizar o conhecimento individual em seus processos e sistemas por meio da sua cultura organizacional. Segundo Marchiori (2008), todo o comportamento das pessoas na organização é influenciado pela cultura organizacional e, ao mesmo tempo, a influencia. A autora ainda registra que a cultura é procedente de interações sociais, sendo, desta forma, difícil de ser planejada e até mesmo de ser imaginada. No entanto, aspectos culturais que, quando ignorados pela organização, podem causar impactos negativos ou mesmo dificultar o planejamento e desenvolvimento das estratégias propostas. Ademais, a cultura, em sua compreensão, “pode ser vista como os modelos mentais compartilhados que os membros de uma organização adotaram e admitiram como corretos” (Schein, 2007, p.36).

Assim, modificar padrões culturais requer atenção minuciosa e tempo. Mesmo que a cultura organizacional tenha determinada estabilidade, é conclusivo que ela não é estática. As organizações precisam ter em mente que “uma cultura é reconhecer o papel ativo dos indivíduos na construção da realidade organizacional e no desenvolvimento de interpretações compartilhadas para as suas experiências” (Freitas, 2009, p. 12), em outras palavras, a cultura organizacional pode ser entendida como o conhecimento coletivo que envolve a imagem, identidade e reputação da empresa. Nesta lógica, pensar e viabilizar uma cultura organizacional de valorização da informação e conhecimento para a criação, uso, gerenciamento e disseminação do conhecimento faz-se necessário para todos os tipos de organizações que objetivam expandir, inovar, obter vantagem competitiva ou apenas sobreviver no atual cenário competitivo.

Hoffmann (2012) solidifica essa ideia ao comentar que o conhecimento organizacional é resultado do conhecimento individual, sendo imprescindível que as organizações, em seus ambientes, criem e estabeleçam, por meio de sua cultura ambientes que oportunizem e disponibilizem recursos para que a aprendizagem aconteça.

Tarapanoff (2006, p. 28) ainda reforça essa ideia ao afirmar que os novos conhecimentos “podem ser criados pela conversão do conhecimento, pela construção do conhecimento e pela conexão do conhecimento”, e isso se dá quando a organização cria significado com a informação ao construir o conhecimento na tomada de decisão. Ao criar o conhecimento a empresa busca processos inovativos e vantagem competitiva (Tarapanoff, 2006).

A criação, a geração e a disseminação do conhecimento são defendidos por Nonaka e Takeuchi (2008) em uma organização que preza e valoriza o conhecimento individual em seu desenvolvimento e nas suas ações, além de que, tais organizações aperfeiçoam esse conhecimento para disseminá-lo aos demais setores da empresa por meio de diálogos, discussões, e do compartilhamento de experiências individuais. Pois, de acordo com os autores “o conhecimento é criado apenas pelos indivíduos. Em outras palavras, uma organização não pode criar conhecimento por si mesma, sem os indivíduos” (Nonaka; Takeuchi, 2008, p. 25). Seguindo esse raciocínio e embasado nos autores supracitados, o conhecimento jamais estará livre das crenças, valores e cognição humana, tanto na conjunção individual, grupal e organizacional.

Em seus estudos, eles visualizam duas categorias de conhecimento: o tácito e o explícito (Nonaka; Takeuchi, 1997), no qual comentam que o mundo ocidental, enraizado nas teorias administrativas de Frederick Taylor (no início do século XX) e demais autores assimilam o conhecimento somente como explícito, ou seja, têm a visão que a organização é uma máquina que processa a informação, que trata o conhecimento de maneira formalizada e sistemática. Enquanto para a filosofia japonesa, ou as organizações orientais entendem o conhecimento de maneira diversa da ocidental, isto é, consideram-no como sendo tácito, que faz referência ao conhecimento muito pessoal, difícil de formalizar e externalizar, apesar de que os autores reconhecem a importância do conhecimento explícito e destacam que ele é a ponta do *iceberg*.

Em relação ao conhecimento explícito, Nonaka e Takeuchi (1997, p. 07) versam que:

pode ser expresso em palavras e números, e facilmente comunicado e compartilhado sob a forma de dados brutos, fórmulas científicas, procedimentos codificados ou princípios universais. Assim, o conhecimento é visto como um sinônimo de um código de computador, uma fórmula química ou um conjunto de regras gerais.

Diante da exposição, o conhecimento explícito é o conhecimento formalizado e transmitido, seja de maneira verbal, visual, codificada ou escrita, ou seja, pode ser expresso em palavras, sons, imagens e compartilhamento de dados, gráficos, fórmulas, documentos, manuais, livros etc. Choo (2003, p. 37) reforça a ideia ao comentar que o “conhecimento explícito é o conhecimento formal, que é fácil transmitir entre indivíduos e grupos. É frequentemente codificado em fórmulas matemáticas, regras, especificações, e assim por diante”. Já o conhecimento tácito é definido como:

altamente pessoal e difícil formalizar, o que dificulta sua transmissão e compartilhamento com outros. Conclusões, *insights* e palpites subjetivos incluem-se nessa categoria de conhecimento. Além disso, o conhecimento tácito está profundamente enraizado nas ações e experiências de um indivíduo, bem como em suas emoções, valores ou ideais (Nonaka; Takeuchi, 1997, p. 07).

Assim, o conhecimento tácito é complexo e subjetivo, justamente por contemplar a personalidade do indivíduo, advinda da cognição humana, seu contexto e suas interações sociais, por conseguinte, há dificuldade na sua formalização, comunicação e compartilhamento, ou seja, a utilização de elementos ou ferramentas que auxiliam o ser humano em sua relação com os outros e com a sociedade, como a escrita, a conversação, que se expressa por meio dos pontos de vista, crenças e valores, mapas mentais e conceituais, esquemas, além do “*know-how*” e das habilidades.

Portanto, apesar de a literatura trazer as classificações dos conhecimentos tácitos e explícitos e suas concepções de maneira desagregada, enfatiza-se que tais conhecimentos não são excludentes, e sim que, na construção do conhecimento, resultam de um processo dinâmico e complementar. “O conhecimento não é explícito ou tácito. **O conhecimento é tanto explícito quanto tácito**” (Nonaka; Takeuchi, 2008, p. 20, grifo nosso).

Sendo assim, o conhecimento tácito e explícito são complementares, um dependendo do outro para a sua existência, ou seja, “quando o conhecimento tácito torna-se explícito, esse por sua vez faz surgir um novo conhecimento tácito, formando

assim uma espiral contínua de conhecimento” (Cavalcante; Valentim, 2010, p. 239). Esse dinamismo do conhecimento instigou os pesquisadores Nonaka e Takeuchi a investigar mais profundamente o processo da “Criação do Conhecimento Organizacional”.

### 2.3 Criação do conhecimento organizacional

Nonaka e Takeuchi (1997; 2008) apresentam a teoria da criação do conhecimento organizacional como uma contestação ao formato utilizado no contexto ocidental, o qual lida com a informação como um processo voltado para atender às necessidades do novo cenário mercadológico.

Para os autores, a criação do conhecimento organizacional é “a capacidade de uma empresa de criar novo conhecimento, difundi-lo na organização como um todo e incorporá-lo a produtos, serviços e sistemas” (Nonaka; Takeuchi, 1997, p. 01). Em outras palavras, é possível descrever que se trata da recriação constante da empresa e dos seus *stakeholders*<sup>4</sup> em um cenário altamente competitivo e diante de novos cenários por meio de um processo de autorrenovação.

Os autores ainda evidenciam que é por meio da criação do conhecimento que as organizações têm condições de inovar não pela concepção do processamento de informação, mas principalmente por meio da criação do conhecimento. Portanto, nota-se que a teoria e modelo propostos por Nonaka e Takeuchi (1997) apontam o uso do conhecimento para a geração de inovação, pois, conforme eles versam, as empresas podem “fomentar a inovação de forma contínua, incremental e em espiral” (Nonaka; Takeuchi, 1997, p. 01).

A etapa da criação do conhecimento refere-se ao processo de aquisição, gerenciamento, estruturação e processamento de informação com o objetivo de criar um novo conhecimento, proporcionando às organizações um ambiente propício à inovação. Além do ambiente inovador, este novo conhecimento gerado possibilita melhorias nos processos organizacionais (Gaspar; Miranda, 2006).

Na teoria da criação do conhecimento, além de afirmar que o conhecimento é uma criação por meio da interação, Nonaka e Takeuchi (2008), formulam uma teoria que prega a relação entre o conhecimento tácito e explícito, a qual foi denominada de

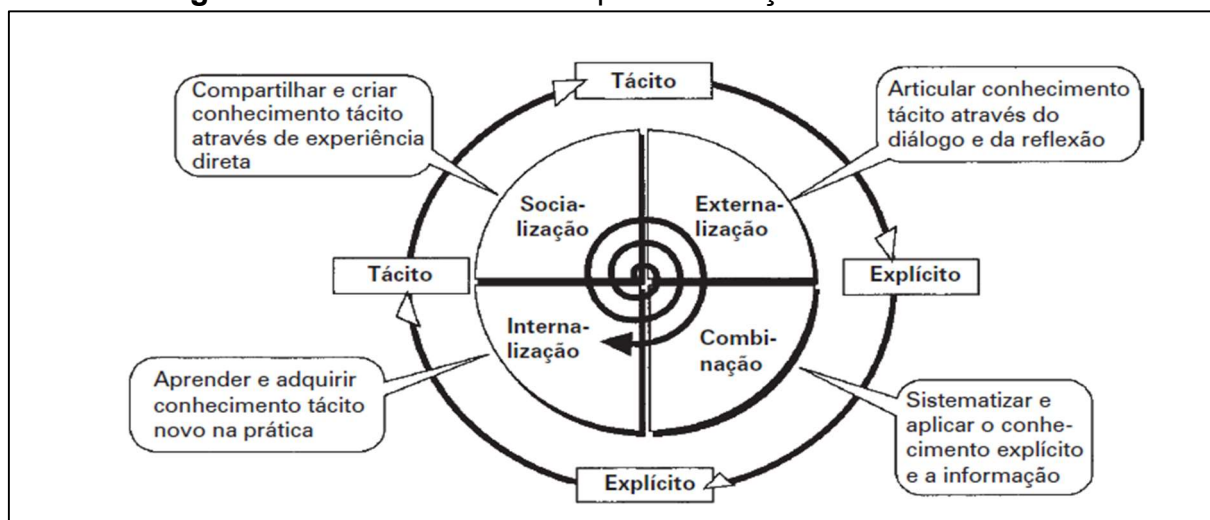
---

<sup>4</sup> Entende-se *stakeholders* como “parte interessada” ou “grupo interessado”, que são todas as pessoas que, de alguma forma, têm algum interesse em uma organização (Stoner; Freeman, 2009).

modelo SECI ou espiral do conhecimento. Refere-se a quatro modos de conversão do conhecimento, que, para os autores, aspiram à disseminação do conhecimento, tanto em termos de qualidade quanto de quantidade, principiando no nível individual, elevando para o nível grupal e, posteriormente, para o organizacional.

A Figura 3 apresenta os quatro modos de conversão do conhecimento: socialização, externalização, combinação e internalização, conforme o modelo SECI.

**Figura 3 – Modelo SECI ou espiral de criação do conhecimento**



**Fonte:** Nonaka e Takeuchi (2008, p. 24)

Na concepção de Nonaka e Takeuchi (2008) para um trabalho efetivo em relação à conversão do conhecimento em relação aos conhecimentos tácito e explícito, é necessário que a organização dê o devido apoio aos seus colaboradores, crie contextos e ambientes favoráveis. Os autores ainda comentam que o “conhecimento tácito dos indivíduos é a base da criação do conhecimento organizacional” (Nonaka; Takeuchi, 2008, p. 70) e que para a organização se torne uma “organização que gera conhecimento”, ela deve motivar o conhecimento tácito individual, expandindo-o organizacionalmente por meio dos quatro modos de conversão do conhecimento, que passa de tácito para tácito, de tácito para explícito, de explícito para explícito e explícito para tácito. Dessa forma, é fundamental que o conhecimento seja articulado, internalizado e disseminado para a transformação do conhecimento organizacional.

Como mostra a Figura 3, os quatro modos de conversão do conhecimento se alimentam e se retroalimentam, por meio de uma interação contínua e dinâmica, na criação e na amplificação dos conhecimentos. Vale lembrar que, no processo de

criação do conhecimento organizacional, o conhecimento é proveniente dos sujeitos cognoscentes, e que, por meio das ações das organizações, se mobilize a disseminação e à amplificação deste conhecimento para o nível organizacional.

Em relação ao primeiro modo da conversão do conhecimento, a socialização é a aquisição por parte do conhecimento tácito de uma pessoa por outra, incorporando-o ao seu próprio conhecimento tácito individual. “A socialização é um processo de compartilhamento de experiências e, com isso, de criação de conhecimento tácito – tais como os modelos mentais e as habilidades técnicas compartilhadas” (Nonaka; Takeuchi, 1997, p. 69).

Assim sendo, a socialização é a interação de sujeito para sujeito, isto é, um indivíduo pode adquirir conhecimento tácito de outro indivíduo, sem usar a linguagem, apenas por meio da observação, da imitação e da prática (Nonaka; Takeuchi, 2008), por meio de “atividades, como treinamento no local de trabalho, sessões informais e *brainstorms*, interações com os clientes etc.” (Fialho *et al.*, 2006, p. 111) e, em ambientes como espaços de conversação, salas de treinamentos, eventos, o dia a dia, a execução de tarefas e nas relações entre mestre-aprendiz (Pereira, 2023).

A externalização concerne à conversão do conhecimento tácito para o explícito. Refere-se ao momento da comunicação do conhecimento tácito, por meio da conversação, discussões e reflexões, de maneira que este conhecimento seja transmitido do indivíduo para o grupo (Nonaka; Takeuchi, 2008), possibilitando que “modelos mentais individuais e habilidades são transformados em conceitos comuns” (Fialho *et al.*, 2006, p. 112).

De acordo com Nonaka e Takeuchi (2008), a conversão do conhecimento tácito para o explícito é fundamental para a existência do registro, do documento, do reservatório ou repositório, das trocas de conhecimento, sejam elas físicas ou verbais, nas quais utilizam-se formas como metáforas, analogias, hipóteses, conceitos, modelos, linguagem figurada e demais meios de comunicação com o objetivo de externalizar a maior fração do conhecimento tácito.

No modo de externalização, tais práticas são mais diretas ao desenvolvimento e à aquisição do conhecimento dos profissionais. “Promovem a sua comunicação e a disseminação numa relação mais passiva entre emissor e receptor” (Mattera, 2014, p. 212), em momentos como um relato de experiência, uma palestra, ou um treinamento. Portanto, a externalização é “a chave para a criação do conhecimento, porque cria conceitos novos, explícitos, a partir do conhecimento

tácito” (Nonaka; Takeuchi, 2008, p. 64).

As práticas classificadas no quadrante de Combinação tratam-se do conhecimento explícito para explícito, no qual é entendido como o processo da estruturação dos conceitos em um sistema de conhecimento (Nonaka; Takeuchi, 2008), onde “ocorre a padronização do conhecimento, podendo ser integrado em um manual ou guia de trabalho e com isso incorporá-lo a um produto ou serviço (Hoffmann, 2009, p. 69).

Os indivíduos, por diversos meios utilizados, trocam e combinam seus conhecimentos e, a reconfiguração dessas informações gera novos conhecimentos (Fialho *et al.*, 2006; Nonaka; Takeuchi, 2008; Hoffmann, 2009). “Acontece quando um indivíduo combina partes de um conhecimento explícito em um novo conhecimento explícito” (Hoffmann, 2009, p. 69), e isto ocorre mediante a combinação entre um conhecimento recém-criado e do conhecimento já existente com a elaboração de documentos, manuais, normas, *e-mails*, procedimentos, e com uso de redes de comunicação por meio das atuais Tecnologias da Informação e da Comunicação (TICs) ou de maneira verbalizada, por meio de reuniões, conversas informais e por meio telefônico.

Nesta fase, é importante a organização sistematizar o conhecimento individual ou do grupo para agregar ao conhecimento explícito da organização. Por meio deste acoplamento, será possível à organização lidar com este conhecimento sistêmico por meio do agrupamento definido, seja por meio de classificação ou sumarização e após os processamentos dos diversos conhecimentos explícitos em nível organizacional (Silva, 2004). Para Silva (2004, p. 146) a síntese desta conversão é o “agrupamento dos registros de conhecimento”.

Por fim, a internalização é o processo de internalizar o conhecimento explícito, transformando-o em conhecimento tácito. Esta conversão ocorre na transmissão do conhecimento organizacional para o sujeito, isto é, quando novos conhecimentos explícitos são disseminados na organização e os sujeitos principiam o processamento de internalizá-los, logo, utilizando-os para agregar e expandir o próprio conhecimento tácito (Nonaka; Takeuchi, 1997).

Para que o conhecimento explícito seja tácito, ajuda se ele for verbalizado ou diagramado em documentos, manuais ou relatos orais. A documentação ajuda os indivíduos a internalizarem o que vivenciarem, enriquecendo assim seu conhecimento tácito. Além disso, os documentos ou manuais facilitam a transferência do conhecimento explícito para outras pessoas, auxiliando-as

assim a vivenciarem, indiretamente, as experiências dos outros (isto é, “revivenciarem-nas”) (Nonaka; Takeuchi, 2008, p. 67).

Para Rossato (2003), a internalização é resultado da interpretação de cada sujeito diante do encontro do conhecimento explícito presente nas mais variadas tipologias, como manuais, livros, documentos, mensagens, entrevistas, treinamento, conversas etc. É por meio dessas interpretações que o sujeito vive ou revive a experiência de quem transmite a informação, aprendendo fazendo (Rossato, 2003; Fialho et al, 2006; Nonaka; Takeuchi, 2008; Mattera, 2014), ou insere-se no contexto na construção de novos conhecimentos. Dessa forma, Rossato (2003, p. 18) contribui ao comentar que:

os conhecimentos tácitos criados pelo receptor são incorporados a sua base de conhecimentos mental e são integrados aos já existentes, passando a ser utilizados automaticamente pelo seu cérebro nas próximas capturas e interpretações de conhecimentos enviados por alguém.

Posto isso, de maneira sucinta, foi elaborado o Quadro 2, o qual reúne os quatro modos da conversão do conhecimento e a aplicabilidade da transformação de um tipo de conhecimento para outro.

**Quadro 2 – Modos de conversão do conhecimento e exemplos**

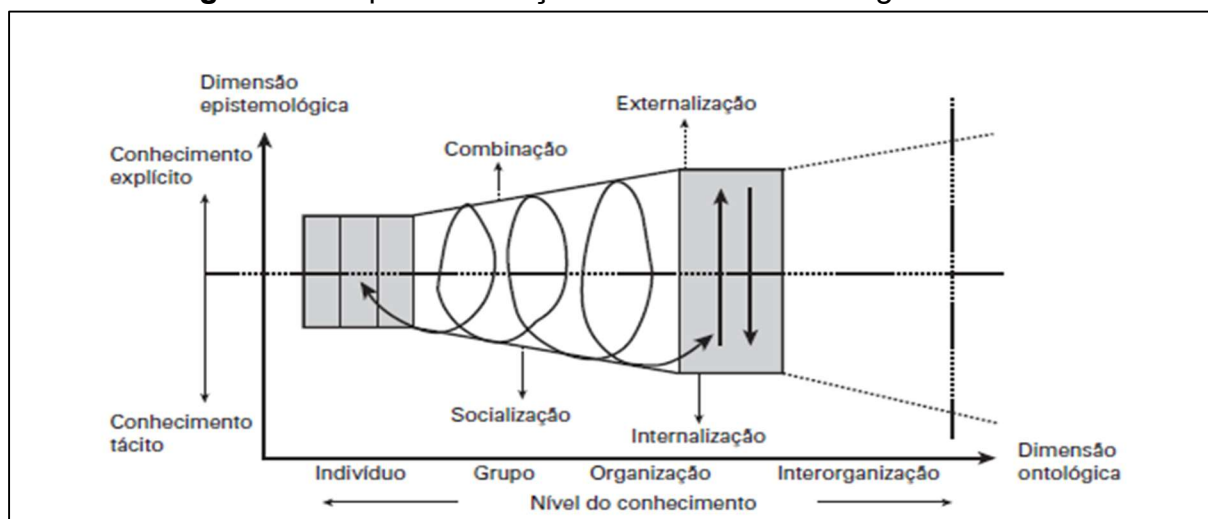
TIPO	CONVERSÃO	EXEMPLOS
Socialização	Tácito para Tácito	Compartilhamento de experiências, atividades, observação, interações sociais e sessões de <i>brainstorms</i> .
Externalização	Tácito para Explícito	Articulado por meio de palavras, como fala e diálogo; utilização de metáforas, figuras de linguagem, analogias, conceitos, hipóteses e modelos.
Combinação	Explícito para Explícito	Troca e combinação de conhecimento por meio de documentos, <i>e-mails</i> , manuais, procedimentos, discussões, treinamento etc.
Internalização	Explícito para Tácito	Internalização do conhecimento; relacionado com o “aprender fazendo”.

Fonte: Adaptado de Nonaka e Takeuchi (2008)

Para que a criação do conhecimento organizacional ocorra, é elementar que o conhecimento tácito individual seja socializado com os demais sujeitos organizacionais, “iniciando desse modo uma nova espiral de criação do conhecimento” (Nonaka; Takeuchi, 2008, p. 67).

No processo de criação do conhecimento organizacional, é basilar ter em mente que o conhecimento é uma produção individual, sendo papel inerente das organizações promover o ensejo, a motivação, a mobilização e a sistematização do conhecimento individual para a sua disseminação e amplificação em nível organizacional. A Figura 4 demonstra este processo:

**Figura 4 – Espiral da criação do conhecimento organizacional**



**Fonte:** Nonaka e Takeuchi (2008, p. 70)

Neste processo, Nonaka e Takeuchi (2008) o intitulam como “espiral do conhecimento”, no qual a interação entre o conhecimento tácito e explícito se eleva na escala à medida que avança dos níveis individuais para grupal; grupal para organizacional e organizacional para interorganizacional. Este processo precisa ser compreendido como uma interação ininterrupta, dinâmica e simultânea entre esses dois conhecimentos: o tácito e o explícito, no qual, por meio dos quatro modos da conversão do conhecimento cria-se, dissemina-se, e amplia-se o conhecimento em um mecanismo de espiral conforme ilustra a Figura 4.

Contudo, para que este processo percorra do nível individual ao organizacional, Nonaka e Takeuchi (2008) elencam alguns fatores que as organizações necessitam promover em seu contexto para facilitar a criação e o acúmulo do conhecimento na organização. Em sua dissertação, Trevisan (2019) apresenta de maneira sintética os fatores apontados por Nonaka e Takeuchi (2008), os quais são apresentados no Quadro 3.

**Quadro 3 – Condições promotora do conhecimento organizacional**

<b>Condição promotora</b>	<b>Impacto/Característica</b>
Intenção	A organização deve expressar padrões e visões organizacionais, que podem ser usados para avaliar e justificar o conhecimento criado.
Autonomia	A ação autônoma de indivíduos e equipes permite a introdução de oportunidades inesperadas e aumenta a motivação dos indivíduos para a criação de novos conhecimentos.
Flutuação e caos criativo	A decomposição de hábitos, rotinas ou estruturas cognitivas, leva os sujeitos organizacionais a refletir sobre premissas e perspectivas estabelecidas.
Redundância	O compartilhamento de informação além da demanda imediata, ou a rotatividade dos sujeitos por áreas e processos diversos na organização, acelera o processo de criação do conhecimento.
Requisito variedade	A combinação de informações de maneiras diversas, flexível, rápida e, igualmente acessível em toda a organização, aumenta a possibilidade de criação de conhecimento organizacional.

**Fonte:** Trevisan (2019, p. 37)

Portanto, diante da teorização criada por Nonaka e Takeuchi (1997; 2008), enfatiza-se que o conhecimento é originário do indivíduo e cabe à organização oferecer meios e estratégias para a transformação do conhecimento tácito em explícito, ou seja, elevar o conhecimento que está no nível individual para o nível organizacional.

Entretanto, apesar desta pesquisa apresentar a teorização da criação do conhecimento organizacional dos autores Nonaka e Takeuchi (1997; 2008), é preciso destacar que por meio do modelo SECI e da espiral do conhecimento, é preciso versar que outros autores também tratam o tema de forma diversa.

Entre esses autores, reconhecido por seus estudos no campo da CI, com os temas da gestão da informação e do conhecimento, está Chun Wei Choo, que traz em sua obra a denominação da “organização do conhecimento”.

## **2.4 Organização do conhecimento**

Como já mencionado, de maneira direta e indireta, a informação e o conhecimento estão ligados em todos os processos organizacionais, e pode-se afirmar que são fatores estratégicos para qualquer organização quanto em relação ao seu desenvolvimento organizacional. Quanto a isso, Choo (2003, p. 27) explica:

a informação é um componente intrínseco de quase tudo que uma

organização faz. Sem uma compreensão dos processos organizacionais pelos quais a informação se transforma em percepção, conhecimento e ação, as empresas não são capazes de perceber a importância de suas fontes e tecnologias de informação.

Assim, verifica-se que as organizações podem usar a informação de maneira estratégica, visando uma ou mais ações. Para que isso ocorra, Choo (2003) explica que é preciso criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. Uma “organização do conhecimento”, segundo Choo (2003, p. 51), está relacionada aos três processos supramencionados de uso estratégico da informação em um “ciclo de aprendizagem e adaptação que se pode chamar de ciclo do conhecimento”. Ainda sob o ponto de vista do autor, “a organização do conhecimento possui informações e conhecimentos que a tornam bem-informada e capaz de percepção e discernimento” (Choo, 2003, p. 31), permitindo a construção do conhecimento organizacional e possibilitando a inovação por meio de novos produtos, ou novas competências.

Na criação de significado, os indivíduos e a organização precisam analisar as mudanças ambientais, e iniciar uma interpretação com base na realidade externa. “A criação de significado começa quando ocorre alguma mudança no ambiente da organização, provocando perturbações ou variações nos fluxos de experiências e afetando os participantes da empresa” (Choo, 2003, p. 33).

Infelizmente, as mensagens e sinais de ocorrências e tendências no ambiente são invariavelmente ambíguos e sujeitos a múltiplas interpretações. Em consequência disso, uma tarefa crucial da administração é distinguir as mudanças mais significativas, interpretá-las e criar respostas adequadas para elas. Para os membros de uma organização, o objetivo imediato de criar significado é construir um consenso sobre o que é a organização e o que ela está fazendo; o objetivo de longo prazo é garantir que a organização se adapte e continue prosperando num ambiente dinâmico (Choo, 2003, p. 28).

Em um cenário com nuances complexas e totalmente caótico, exige dos atuais colaboradores a compreensão dessas mudanças e que busquem novos significados para a realidade organizacional. A criação de significados exige que todos os sujeitos organizacionais analisem os acontecimentos no ambiente interno e externo à organização, com a intenção de identificar informações relevantes e que realmente merecem atenção, a fim de realizar a interpretação desta informação, compreender as mudanças ocasionadas, tornar o ambiente previsível a fim de estabelecer respostas mais assertivas nas atividades que serão executadas (Choo, 2003).

A criação de significado eleva o nível do uso estratégico da informação,

processo que o autor denomina como construção do conhecimento. Ora, tendo em vista que a organização é capaz de se apropriar de novas informações e criar significados, por essa razão, a disseminação desta informação e sua fusão com o conhecimento organizacional proporcionará um novo conhecimento.

A construção do conhecimento tem como base o processo de conversão do conhecimento apresentado por Nonaka e Takeuchi (2008) no modelo SECI: socialização, externalização, combinação e internalização.

A construção do conhecimento é conseguida quando se reconhece o relacionamento sinérgico entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito dentro de uma organização, e quando são elaborados processos sociais capazes de criar novos conhecimentos por meio da conversão do conhecimento tácito em conhecimento explícito [...] Enquanto permanece guardado como *know-how* pessoal, o conhecimento tácito tem pouco valor para a organização. Por outro lado, o conhecimento explícito não surge espontaneamente, mas precisa ser cultivado a partir das sementes do conhecimento tácito. As organizações precisam aprender a converter o conhecimento tácito, pessoal, em conhecimento explícito, capaz de promover a inovação e o desenvolvimento de novos produtos (Choo, 2003, p. 36-37).

A construção do conhecimento tem como premissa o processo de criação, organização e processamento das informações, norteados pela geração de novos conhecimentos o que possibilita o aprendizado individual e organizacional.

Na organização denominada “organização do conhecimento”, cuja informação é interpretada, dotada de significado e, a partir disso, gera um novo conhecimento, é estrategicamente utilizada na tomada de decisão. Este processo constitui o último fator do uso estratégico da informação definido por Choo (2003): a tomada de decisão.

Nesta etapa, a tomada de decisão precisa ser considerada de maneira racional, por meio da busca e avaliação da informação, conduzida pelos objetivos organizacionais, possíveis cenários e seus impactos, bem como os resultados almejados para cada escolha. “Embora a tomada de decisões seja um processo complexo, não há dúvida de que ela é uma parte essencial da vida da organização: toda ação da empresa é provocada por uma decisão, e toda decisão é um compromisso para uma ação” (Choo, 2003, p. 29).

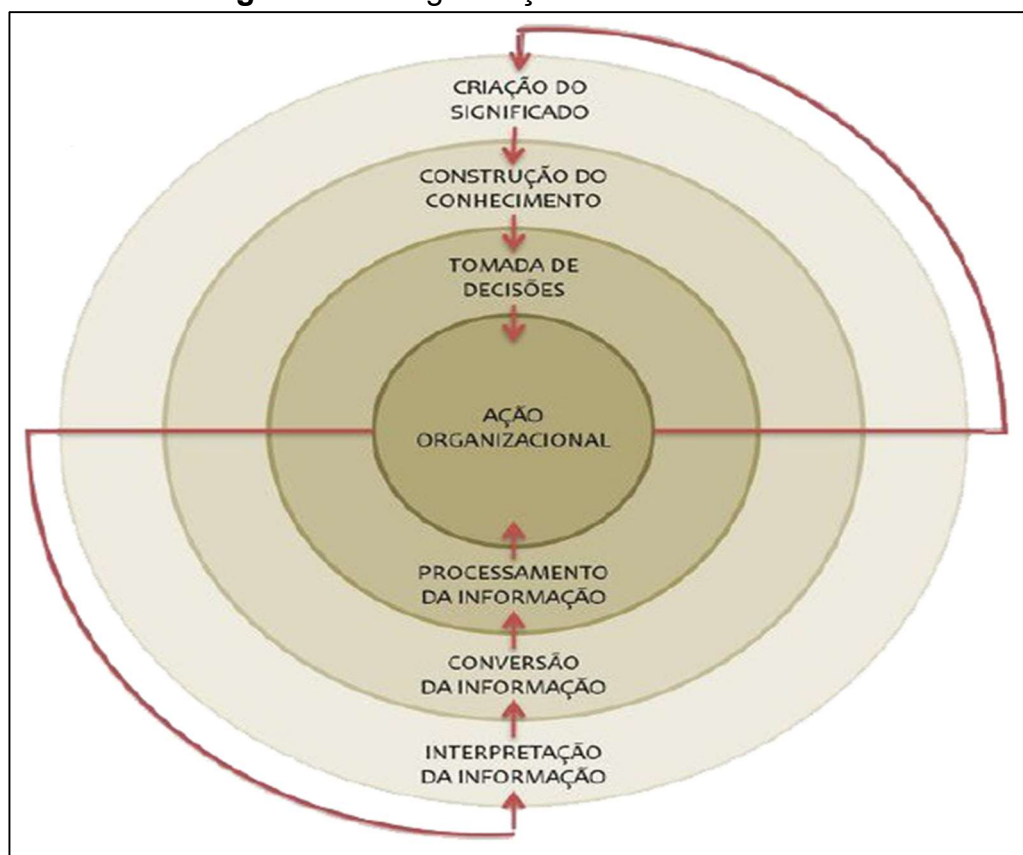
Vale realçar que nem sempre as tomadas de decisões ocorrem de maneira racional em sua totalidade, pois a organização como um organismo vivo, é influenciada por uma série de fatores, sejam eles internos ou externos, no entanto,

mesmo que a racionalidade possa ser limitada, é tarefa da organização criar um ambiente em que os sujeitos organizacionais se aproximem o máximo possível da racionalidade por meio da compreensão dos objetivos, metas e do propósito organizacional (Choo, 2003).

As três arenas estratégicas da informação de Choo (2003) são interdependentes, ao passo que a criação de significado possibilita a construção do conhecimento, logo, com a geração de um novo conhecimento, acoplado a todo o conhecimento tácito e explícito existente na organização, permite tomadas de decisões mais assertivas. Este processo, além de ser interligado, é simultâneo e dinâmico e seu próprio fluxo se alimenta e se retroalimenta, conforme é demonstrado na Figura 5. Com relação ao conhecimento:

[...] reside na mente dos indivíduos, e esse conhecimento pessoal precisa ser convertido em conhecimento que possa ser partilhado e transformado em inovação. Quando existe conhecimento suficiente, a organização está preparada para a ação e escolhe seu curso racionalmente, de acordo com seus objetivos. A ação organizacional muda o ambiente e produz novas correntes de experiências, às quais a organização terá de se adaptar, gerando assim um novo ciclo (Choo, 2003, p. 30).

**Figura 5 – A organização do conhecimento**



Fonte: Choo (2003, p. 31)

A organização do conhecimento, com base na compreensão do seu ambiente, das necessidades internas, e, diante da informação e conhecimento disponível, deve ser capaz de realizar a integralização efetiva das etapas apresentadas na figura 5 para a tomada de decisão das ações empresariais. Desta forma, a organização do conhecimento consegue lidar com as pressões mercadológicas com inteligência, administrando seus recursos com base em informações, colaborando com uma organização mais flexível, rápida e eficaz diante das mudanças exigidas no atual cenário, além de que, por meio da aprendizagem constante e da utilização do conhecimento, a organização do conhecimento torna-se geradora de inovação, alavancando sua vantagem competitiva por meio de ações racionais e decisivas (Choo, 2003).

Por isso, dada a importância do processamento e criação do conhecimento organizacional, é essencial compreender que ele precisa ser administrado a fim de que as organizações possam desfrutar de seus benefícios e contribuir para a GC.

## **2.5 Gestão do conhecimento**

Como visto até aqui, a evolução da criação, da transformação, do acesso e uso da informação e do conhecimento é um processo contínuo e dinâmico da sociedade moderna. Isso também é resultado da evolução humana nas mais diversas arenas e torna-se a base para as mudanças sociais, mercadológicas, políticas e econômicas, sendo parte de ciclos que se repetem indefinidamente em prol da multiplicação do conhecimento. Destaca-se que uma gama significativa de estudiosos, lideranças empresariais, econômicas e políticas atribuído ao conhecimento o papel de fator direcionador do crescimento e desenvolvimento econômico (Barbosa, 2008; Valentim, 2008a; Hoffmann, 2012).

Diante desses estudos, os esforços em promover o conhecimento nas organizações acabaram encaminhando para o conceito atualmente conhecido da GC que é discutido tanto no âmbito acadêmico quanto na esfera empresarial. Perante esses estudos, evidencia-se a importância, a localização e o valor do conhecimento organizacional, quer por meio de sua criação, desenvolvimento, disseminação ou agregação (Barbosa, 2008; Fell, 2011; Maganha, 2019).

Todavia, vale destacar que assim como na CI, a tríade dado, informação e conhecimento, o conceito de GC não é um consenso nesta área. Uma corrente de estudiosos acredita que não exista a GC, pois, para eles, o que pode ser gerenciado

são os dados e informações, assim como os recursos informacionais, mas o conhecimento, por ser subjetivo, complexo e o saber exclusivo de um indivíduo não tem a viabilidade do seu gerenciamento a não ser por ele mesmo (Barbosa, 2008; Valentim, 2008a).

Um dos autores importantes da área da CI que compartilha esta visão é Thomas Daniel Wilson. Em 2002 o autor lança um estudo que ele reconhece ser polêmico para os pesquisadores que acreditam que exista a GC (Wilson, 2006), no entanto, ele é enfático que pesquisadores e estudiosos da área confundem as terminologias de dado, informação e conhecimento e, por esta razão, defendem a existência da GC, sendo que para ele, o conhecimento reside na mente humana e é único, não sendo, portanto, possível a sua disseminação, e sim a transmissão de informação. Nesta perspectiva, Wilson (2006, p. 39) comenta:

o corolário disto é que conhecimento nunca pode ser capturado nem compartilhado: tudo que é capturado ou compartilhado são informações sobre o que sabemos. É bastante improvável que possamos alguma vez relatar a totalidade do que sabemos, em razão da multiplicidade de associações que qualquer coisa que sabemos tem com tudo o que conhecemos.

Além do que, pesquisadores que acreditam na inexistência da GC, são enfáticos ao seguir uma linha baseada na conceituação da ‘gestão da mente humana’ e ainda com suas ressalvas. Retomando o teor de Wilson (2006), como o conhecimento é exclusivo da mente de cada sujeito e cada indivíduo tem a sua estrutura cognitiva na qual processa o conhecimento de maneira diferenciada, ele expõe que o papel das organizações é instigar o desenvolvimento da aprendizagem e das competências, sendo assim ele ressalta:

não existe gestão do conhecimento, uma vez que o conhecimento reside nas pessoas. O que pode ser feito é tentar gerenciar a organização de modo a assegurar que o desenvolvimento da aprendizagem e das habilidades seja encorajado e que a cultura organizacional promova o compartilhamento da informação (Wilson, 2006, p. 54).

Fora Wilson (2006), estudiosos como Krogh, Ichizo e Nonaka (2001) vislumbram o não gerenciamento do conhecimento, mas sim a capacidade de adquiri-lo. No prefácio do seu livro, eles pontuam: “estamos absolutamente convencidos de que não se gerencia o conhecimento, apenas capacita-se para o conhecimento” (Krogh; Ichizo; Nonaka, 2001, p. 04).

Em ato contínuo, os autores versam que a gestão em si resulta em processos especificamente incontroláveis ou que o desenvolvimento deste gerenciamento seja intenso demais. E sob este aspecto, cabe o papel dos líderes na promoção de um ambiente propício para à criação do conhecimento por meio de ‘capacitadores para o conhecimento’, eximindo a ideia do seu gerenciamento. Em relação a estes capacitadores, eles listam: “(1) instilar a visão do conhecimento, (2) gerenciar as conversas, (3) mobilizar os ativistas do conhecimento, (4) criar o contexto adequado e (5) globalizar o conhecimento local” (Krogh; Ichizo; Nonaka, 2001, p. 06).

Apesar disso, outra corrente de estudiosos não compartilha do mesmo entendimento em relação ao conceito de GC, até porque ocorrem estudos multívocos de diversas áreas do saber que pesquisam e analisam o fenômeno inerentes à GC.

Como esta pesquisa centra-se no campo científico da CI, optou-se por concentrar a concepção da GC nesta área de conhecimento. Como já dissertado, a informação constitui o insumo para a geração do conhecimento, e “o conhecimento só é, de fato, um conhecimento conhecido quando explicitado de alguma forma” (Valentim, 2008a, p. 06).

Assim como a tríade de dado, informação e conhecimento integra a vida humana, não fosse tal processo transformador, não permitiria ser o que somos. Essa dinâmica entre informação e conhecimento é discutida e explorada por autores como Davenport e Prusak (1999), Morin (1999), Bukowitz e Williams (2002), Choo (2003), Nonaka e Takeuchi (2008), entre outros.

Logo, conclui-se que a CI deve se preocupar com os estudos e fenômenos relacionados à GC. A partir de então, é essencial compreender o conceito da GC e a sua importância para os negócios no desenvolvimento, no crescimento, nos processos inovativos e, conseqüentemente, nas estratégias para a vantagem competitiva.

Mesmo que muitos estudos acadêmicos e atenção profissional tenham sido dedicados à GC nos últimos tempos, o conceito permanece instável. O termo apresenta nuances e utilização de maneiras diferentes diante das várias fontes do campo científico, no qual cada ciência articula a sua compreensão, trabalhando em seu domínio e contexto (Stollenwerk, 2001; Souza; Alvarenga Neto; Mendes, 2007; Hoffmann, 2009; Hoffmann, 2012). Hoffmann (2012, p. 32) corrobora esse pensamento ao comentar que a “gestão do conhecimento não é uma disciplina pronta e finalizada, não existindo uma receita única para sua aplicação nas diferentes

organizações”.

Apesar dos estudos sobre a Gestão do Conhecimento terem iniciado em meados dos anos 70 e/ou 80, ainda é uma nova área de confluência entre a Tecnologia da Informação, Administração e a CI, sendo “um novo campo entre a estratégia, a cultura e os sistemas de informação de uma organização. Com o enfoque da GC, começa-se a rever a empresa, suas estratégias, sua estrutura e sua cultura” (Teixeira Filho, 2000, p. 23).

Com isso, a GC pode ser assimilada como os processos que administram a criação, disseminação e utilização do conhecimento com o objetivo de alcançar de forma eficaz os objetivos propostos pela organização (Teixeira Filho, 2000). Moresi (2001) também compartilha da concepção anterior, acrescentando que as atividades da GC devem ter como principal foco apoiar a tomada de decisão em todos os níveis da organização. O autor ainda comenta que, para que isso ocorra, “é preciso estabelecer políticas, procedimentos e tecnologias que sejam capazes de coletar, distribuir e utilizar efetivamente o conhecimento, bem como representar o fator de mudança no comportamento organizacional” (Moresi, 2001, p. 137-138).

Bukowitz e Williams (2002) são mais sucintos em sua conceituação e versam que a GC é o processo pelo qual a organização busca gerar riqueza por meio do conhecimento. Isto porque a GC desempenha o papel de estudar o mercado em que atua, as tendências mercadológicas, o desenvolvimento tecnológico, mudanças nas legislações, o relacionamento com fornecedores e clientes, além de trabalhar de forma integrada com a gestão da inovação para o desenvolvimento de novos produtos ou serviços.

Fialho *et al.* (2006) têm a mesma sinergia de pensamento e falam que, para a GC acontecer, é necessário reunir os processos de combinação entre os dados em informação e, por meio do processamento da informação em conhecimento, transformá-lo em capacidade criativa e inovativa. Ademais, a GC tem como missão criar uma cultura organizacional em prol da criação, disseminação e produção do conhecimento, a fim de contribuir com as empresas na descoberta das práticas que proporcionem o crescimento, o desenvolvimento, a lucratividade e a vantagem competitiva, baseados no conhecimento.

Nesta mesma linha de ideia, Valentim (2008a, p. 03) redige e conceitua a GC como:

um conjunto de atividades que visa trabalhar a cultura organizacional/informacional e a comunicação organizacional/informacional em ambientes organizacionais, no intuito de propiciar um ambiente positivo em relação à criação/ geração, aquisição/ apreensão, compartilhamento/ socialização e uso/utilização de conhecimento, bem como mapear os fluxos informais (redes) existentes nesses espaços, com o objetivo de formalizá-los, na medida do possível, a fim de transformar o conhecimento gerado pelos indivíduos (tácito) em informação (explícito), de modo a subsidiar a geração de ideias, a solução de problemas e o processo decisório em âmbito organizacional.

Para Beckman (1999, *apud* Coelho; Silva Filho; Soffner, 2008) a formação do conhecimento comentado por Valentim (2008a) se dá por meio das experiências, conhecimentos já adquiridos e da *expertise* do indivíduo, sendo a GC a formalização desses elementos para que estejam acessíveis à organização, permitindo que esta crie novos conhecimentos, desenvolva novas competências, melhore o desempenho em seus processos e estratégias, estimule a inovação e gere valor para os fornecedores e clientes, internos e externos.

Como se observa até aqui, os indivíduos são indispensáveis e desempenham papel inerente na GC, embora o papel da tecnologia seja de extrema importância no processo de transformação de dados, tabulação e apresentação de resultados, apenas o sujeito cognoscente, ou um grupo, pode fazer a interpretação desses dados para a organização. A participação humana é tão importante e, ao mesmo tempo, complexa, visto que os mesmos dados que têm validade para uma organização em determinado período podem ser irrelevantes para outra, dependendo da análise realizada, das necessidades informacionais, do contexto e dos indivíduos.

Almeida, Freitas e Souza (2011) sublinham esta ideia e comentam que a GC exige dos funcionários proatividade em relação ao próprio conhecimento, disposição para aprender de maneira contínua e vontade de compartilhar o que aprenderam e o que sabem. No entanto, a cultura organizacional tem papel basilar nessa construção.

A cultura organizacional pode promover ou inibir esses fatores, por meio dos valores, das crenças e pressupostos, das normas de comportamentos e ações, das relações de poder, dos mitos, tabus, sagas, rituais e cerimônias, todos eles estabelecidos ou reforçados pelos fundadores ou revitalizadores da organização e largamente disseminados por meio da comunicação verbal e não verbal. Nesse sentido, é necessário o direcionamento de esforços para que se desenvolva uma cultura organizacional propícia às práticas da gestão do conhecimento (Almeida; Freitas; Souza, 2011, p. 25).

A cultura, de maneira geral, não apenas delimitada no âmbito organizacional, é um fenômeno que permeia as ações humanas, ao passo que o indivíduo inicia

contato com outros e passa a criar relações e necessidades de estabelecer “normas” específicas de conduta de comportamento. Esses comportamentos tendem a se tornar padrões e vão sendo compartilhados com novos membros, ocorrendo sucessivamente até o fortalecimento desse ideal, que se transforma em base para a forma de pensar e agir do grupo (Garcia; Fadel, 2010). De maneira mais segmentada, Ferrarezzi *et al.* (2016, p. 255) comentam que a “cultura organizacional é o elemento que define o comportamento humano nas organizações e reflete os valores em toda a estrutura organizacional”.

Concatenando a cultura organizacional com a GC, Longo *et al.* (2015, p. 217, grifo nosso) dissertam que a GC:

Pode ser vista como uma coleção de processos que governa a criação, disseminação e utilização do conhecimento para atingir plenamente os objetivos da organização. É um processo pelo qual uma organização consciente e sistematicamente coleta, cria, organiza, compartilha e qualifica seu acervo de conhecimento para atingir objetivos estratégicos, **unindo políticas de recursos humanos, culturais** e tecnologias adequadas. **É um conjunto de valores, políticas, processos e ferramentas** que permite à organização administrar os fatores que fazem com que essa capacidade de realização – o conhecimento – surja, seja propagado, evolua e seja aplicado aos negócios. É uma fonte de vantagem competitiva porque sua forma de olhar a organização busca pontos dos processos de negócio em que o conhecimento passa a ser usado como vantagem competitiva. É um processo de transformação organizacional, em que a experiências e o conhecimento individual são insumos. Ao se propiciar um ambiente favorável para a geração, o compartilhamento, a retenção e a aplicação desses conhecimentos, constrói-se um saber coletivo organizacional que poderá ter resultado em inovações e diferenciais competitivos para a organização, sendo o conhecimento tratado como insumo da estratégia e a inovação, como produto do conhecimento.

Portanto, é possível compreender que a GC é um processo dinâmico, complexo e reiterado, que sistematicamente transforma os *inputs*, como os dados, em *outputs*, como o conhecimento, sendo este o insumo para a inovação, e a objetivação do conhecimento organizacional. Em suma, este desenvolvimento tem início com a coleta de dados, os quais precisam passar por um processamento, envolvendo a cognição humana, interpretação e atribuição de sentido, tornando-se informação. A informação derivada, diante da ação humana e da aprendizagem organizacional, cria um novo conhecimento. No entanto, este conhecimento só transfigura em uma nova competência por meio da cognição do indivíduo. Por fim, este conhecimento proporciona a aplicabilidade de ideias por meio de inovações e, conseqüentemente, contribui para melhoria dos níveis de produtividade e o alcance

de vantagens competitivas (Arias, 2019).

Hoffmann (2012) ainda credibiliza que a GC transforma e potencializa os ativos intangíveis em valiosos recursos estratégicos, tanto na vida das pessoas quanto nas práticas empresariais. “O valor advindo da informação interpretada ou de sistemáticas de geração, apropriação, codificação, análise e disseminação do conhecimento é obtido pela sinergia entre os capitais humano, estrutural e de relacionamento” (Hoffmann, 2012, p. 09). Por esta razão, quanto maior a interação, a troca e a utilização do conhecimento, mais ele é ampliado, tornando-se mais visível e “concreto” para a organização, devido a sua importância e valor, e transformando-se em um diferencial competitivo (Hoffmann, 2012; 2018).

Entretanto, é importante atentar para as concepções dos autores, pois, como modelo de gestão, a GC tem atividades bases que alguns podem considerar semelhantes a outro modelo de gestão: a Gestão da informação (GI). Como a GI e GC têm conexões intelectuais e, com o decorrer do tempo e diante de estudos, essas conexões têm se estreitado de diversas formas (Barbosa, 2008), é essencial abordar aqui as diferenças, visto que o foco desta pesquisa é peculiar às atividades da GC.

Valentim (2004) também constata que tanto na literatura atual quanto nas práticas organizacionais, algumas correntes bibliográficas lidam com os dois modelos de maneira idêntica, sendo assim, na prática empresarial é comum que a aplicabilidade da GI seja reconhecida como GC. A pesquisadora esclarece que a GI trabalha com os fluxos formais de informação e com o conhecimento explícito, ou seja, a informação registrada, explicitada e de fácil compartilhamento, enquanto a GC atua nos fluxos informais da informação e com o conhecimento tácito, isto é, com os ativos de conhecimento, ou seja, a informação ainda não registrada, não explicitada e de difícil disseminação.

A fim de elucidar de maneira didática (Quadro 4) os aspectos inerentes da Gestão da Informação e da GC, a autora Valentim (2004) criou um quadro que sistematiza as atividades bases mais importantes desses dois modelos.

**Quadro 4 – Atividades base da Gestão da Informação e da Gestão do Conhecimento**

<b>Gestão da Informação</b>	<b>Gestão do Conhecimento</b>
<b>Âmbito</b> Fluxos Formais	<b>Âmbito</b> Fluxos Informais
<b>Objeto</b> Conhecimento explícito	<b>Objeto</b> Conhecimento tácito
<b>Atividades Base</b>	<b>Atividades Base</b>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar necessidades/demandas de informação;</li> <li>• Mapear e reconhecer fluxos formais;</li> <li>• Desenvolver a cultura organizacional positiva em relação ao compartilhamento/socialização de informação;</li> <li>• Proporcionar a comunicação informacional de forma eficiente, utilizando tecnologias de informação e comunicação;</li> <li>• Prospectar e monitorar informações;</li> <li>• Coletar, selecionar e filtrar informações;</li> <li>• Tratar, analisar, organizar, armazenar e agregar valor às informações, utilizando tecnologias de informação e comunicação;</li> <li>• Desenvolver e implantar sistemas informacionais de diferentes naturezas, visando o compartilhamento e o uso de informação;</li> <li>• Elaborar produtos e serviços informacionais;</li> <li>• Elaborar e implantar normatizações visando à sistematização da informação produzida internamente e externamente;</li> <li>• Retroalimentar o ciclo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar necessidades/demandas de conhecimento;</li> <li>• Mapear e reconhecer fluxos informais (redes);</li> <li>• Desenvolver a cultura organizacional positiva em relação ao compartilhamento/socialização de conhecimento;</li> <li>• Proporcionar a comunicação informacional de forma eficiente, utilizando tecnologias de informação e comunicação;</li> <li>• Criar espaços criativos dentro da organização;</li> <li>• Desenvolver competências e habilidades voltadas ao negócio da organização;</li> <li>• Criar mecanismos de captação e sistematização de conhecimento, gerado por diferentes pessoas da organização;</li> <li>• Desenvolver e implantar sistemas de diferentes naturezas, visando o compartilhamento e uso do conhecimento;</li> <li>• Elaborar e implantar normatizações visando à sistematização do conhecimento gerado internamente;</li> <li>• Retroalimentar o ciclo.</li> </ul>
---	---

Fonte: Valentim (2004, não paginado)

Destaca-se que o trabalho de Valentim (2004) não é construir um modelo de GI e de GC, mas sim diferenciar as atividades bases da GI em relação à GC diante dos inúmeros trabalhos que os apresentam como idênticos e/ou sinônimos. Entretanto, é preciso analisar que a grande diversidade de entendimentos sobre o processo de GC nas organizações constitui um ponto positivo, pois evidencia interesse de pesquisadores e praticantes nessa temática. Por outro lado, a mesma diversidade apresenta um aspecto negativo, ao incorporar definições errôneas e imprecisas no processo de GC. Sendo assim, é importante apresentar breves considerações sobre os modelos de GC.

## 2.6 Modelos de Gestão do Conhecimento

Diante da gama de trabalhos desenvolvidos, vários autores se preocuparam em criar modelos de Gestão do Conhecimento. Dentre os variados modelos, De Sordi (2015) listou o que considera os principais, e agregou as atividades que cada autor relata em seu modelo, conforme é mostrado no Quadro 5.

**Quadro 5 – Modelos da Gestão do Conhecimento**

Davenport (1993)	Bukowitz e Williams (1999)	Probst, Raub e Romhardt (2000)	Davenport e Marchand (2000)	Gupta, Bhatt e Kitchens (2005)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Determinar exigências;</li> <li>• Obter;</li> <li>• Distribuir;</li> <li>• Utilizar.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Obter;</li> <li>• Utilizar;</li> <li>• Aprender;</li> <li>• Contribuir;</li> <li>• Avaliar;</li> <li>• Construir e sustentar;</li> <li>• Abster-se.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar;</li> <li>• Adquirir;</li> <li>• Desenvolver;</li> <li>• Partilhar/ distribuir;</li> <li>• Utilizar;</li> <li>• Reter.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mapear;</li> <li>• Adquirir/ criar/ capturar;</li> <li>• Empacotar;</li> <li>• Armazenar;</li> <li>• Compartilhar/ transferir/ aplicar;</li> <li>• Inovar/ evoluir/ transformar.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Criar;</li> <li>• Manter;</li> <li>• Distribuir;</li> <li>• Rever e revisar.</li> </ul>

Fonte: De Sordi (2015, p. 130)

Assim como versado, a definição, abordagem e acepção quanto a GC é um tema complexo e até considerado controverso por alguns autores, não obstante, ao se retratar quanto aos modelos de GC, não é exceção à regra, visto que cada pesquisador elaborará diante da sua ótica sobre o que é GC. O que merece reflexão, principalmente nesta pesquisa, cuja intencionalidade é verificar a aplicabilidade da GC nas micro e pequenas empresas é que a maioria dos textos vigentes sobre a temática não retratam este escopo empresarial, mas sim privilegiam somente as grandes organizações. “A abordagem é distante da realidade das MPE, o que induz a pensar a GC como privativa de grandes corporações públicas ou privadas” (Mota; Targino, 2013, p. 180).

Para demonstrar isso, verificou como as pesquisas brasileiras nos Programas de Pós-Graduação têm abordado as temáticas de GC e MPE. No *site*<sup>5</sup> da Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD), procurou analisar e comparar a produção científica relacionada à temática de GC da seguinte forma: primeiro, realizando uma pesquisa no período de 2014 a 2023, ou seja, um marco temporal de 10 anos, e usando os critérios de busca com a utilização do termo “gestão do conhecimento” nos campos título, resumo e assunto e, no segundo momento, com a mesma amostragem de tempo, utilizando agora os termos “gestão do conhecimento” e “micro e pequena empresa” nos campos título, resumo e assunto, elaborou-se a Tabela 3 com os seguintes resultados.

<sup>5</sup> Site da Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD) - <https://bdtd.ibict.br/vufind/>. Acesso em: 02 fev. 2024.

**Tabela 3 – Dissertações e Teses sobre GC e MPE na BDTD**

<b>Trabalho</b>	<b>GC</b>	<b>GC e MPE</b>	<b>%</b>
<b>Dissertações</b>	963	2	0,21%
<b>Teses</b>	450	0	0,00%
<b>TOTAL</b>	1413	2	0,14%

Fonte: BDTD (2024)

Elaborada pelo autor (2024)

Como se pode verificar pela Tabela 3, os trabalhos produzidos no cenário dos Programas de Pós-graduação no Brasil que abordam ambas as temáticas de Gestão do Conhecimento e Micro e Pequena Empresa representam menos de 1% do total das produções acadêmicas, se comparadas apenas às dissertações e teses sobre GC.

Não obstante, a inquietude em verificar os estudos relacionados aos temas de GC e MPE não se limitou apenas aos Programas de Pós-Graduação no Brasil, assim recorreu às bases de dados *Web Of Science*<sup>6</sup> e *Scopus*<sup>7</sup> para analisar a quantidade de publicações atualmente que abordam a conjunção dos temas. Em ambas as bases de dados, foram realizados dois procedimentos, sendo que o primeiro, utilizou-se a expressão de busca “*knowledge management*”, delimitando a pesquisa em um marco temporal de 2014 a 2023, isto é, 10 anos de pesquisa. Após, com a mesma amostragem de tempo, utilizou-se as expressões “*knowledge management*” AND “*micro and small business*”, e a Tabela 4 apresenta os dados coletados.

**Tabela 4 – Produções sobre GC nas MPE**

<b>Bases de Dados</b>	<b>GC</b>	<b>GC e MPE</b>	<b>%</b>
<b>Web Of Science</b>	26.056	1	0,003%
<b>Scopus</b>	49.857	3	0,006%

Fonte: *Web Of Science* e *Scopus* (2024)

Elaborada pelo autor (2024)

Através dos dados obtidos referentes à produção científica nas respectivas bases de dados de reconhecimento internacional, detecta que a temática Gestão do Conhecimento nas Micro e Pequena Empresas é muito irrisória em artigos científicos em nível mundial, corroborando a opinião do autor desta pesquisa, de Mota e Targino (2013) e Nadal *et al.* (2021) que na literatura, seja em livros, em pesquisas

<sup>6</sup> Site da Base de Dados da *Web Of Science*: <https://www-webofscience.ez31.periodicos.capes.gov.br/wos/wosccc/basic-search>. Acesso em: 02 fev. 2024.

<sup>7</sup> Site da Base de Dados da *Scopus*: <https://www-scopus.ez31.periodicos.capes.gov.br/search/form.uri?display=basic#basic>. Acesso em: 02 fev. 2024.

acadêmicas resultantes de teses e dissertações ou por meio de artigos científicos publicados, os pesquisadores e autores tratam a GC com foco nas grandes corporações, sendo suas considerações excludentes em relação às MPEs. Em contrapartida, sob um viés, pode-se analisar como negativa a falta de estudos do nexo dessas temáticas, por outro lado, constata-se o amplo campo de investigação que se abre a partir desta informação.

Após esta análise, denota-se a importância quanto ao estudo da Gestão do Conhecimento nas micro e pequenas empresas, e a escassez de modelos de GC para pequenos empreendimentos. Como já percorrido, a multiplicidade das acepções dos termos quanto a GC impacta no entendimento sobre a criação de seus modelos. Assim, alguns autores elaboram modelos mais conceituais do que práticos. Com a premissa de colaborar com a organização, como um *check list*, considera-se o conjunto de valores. Sendo assim, os modelos apresentam itens a serem analisados antes, durante e depois do processo de GC e não têm real preocupação com a sua implantação. Porém, outros modelos almejam uma praticidade e aplicabilidade nas organizações, devido à visão do autor em analisar as características e público-alvo definido.

Desta forma, esclarece que o objetivo desta pesquisa não é dialogar nem dissertar sobre os modelos de GC, muito menos fazer um comparativo em relação a sua praticidade no âmbito organizacional, mas sim trazer apenas uma reflexão sobre a lacuna existente entre a temática GC e MPE. Assim, aponta-se que, da mesma forma que há precariedade nos estudos sobre essas temáticas, há também a escassez de modelos de GC.

Similarmente, instigou-se à descoberta de pesquisas brasileiras em Programas de Pós-Graduação no Brasil, com foco na verificação de modelos de GC relacionados às micro e pequenas empresas. Na base de dados do BDTD<sup>8</sup>, realizou-se uma pesquisa utilizando as expressões de busca “modelo”, “gestão do conhecimento” e “micro e pequena empresa”, optou-se por não delimitar o período, para realçar o déficit de estudos da conjuntura dos temas, desta forma, são apresentados os dados coletados na Tabela 5.

---

<sup>8</sup> Site da Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD) - <https://bdttd.ibict.br/vufind/>. Acesso em: 03 fev. 2024.

**Tabela 5 – Dissertações e Teses de Modelos de GC nas MPE na BDTD**

Trabalho	Tipo de Documento	Proposta de Modelo de GC	Trabalhos Excluídos	Trabalhos Seleccionados
Dissertação	10	1	6	4
Tese	0	0	0	0
<b>TOTAL</b>	10	1	6	4

Fonte: BDTD (2024)

Elaborada pelo autor (2024)

Ao analisar a Tabela 5, mesmo sem delimitação de tempo, limitadíssimos trabalhos nos Programas de Pós-Graduação no Brasil têm estudado modelos de GC nas micro e pequenas empresas. Lendo o resumo das dissertações, seis dos trabalhos apresentados foram excluídos desta análise, pois não contemplam em nenhum momento modelos de GC, mas sim modelos de tecnologia da informação aplicados nas MPEs. Dos demais trabalhos seleccionados, apenas um propõe um modelo voltado para associações empresariais, o qual pode ou não ser utilizado nas MPEs, enquanto os demais utilizam modelos conhecidos e verificam a possibilidade da aplicabilidade neste porte empresarial. O Quadro traz as informações dos trabalhos seleccionados.

**Quadro 6 – Dissertações que analisam modelos da GC nas MPEs**

AUTOR	TÍTULO	ANO	MODELO GC
Josiana Florêncio Vieira Régis	A gestão do conhecimento e a inovação tecnológica como fatores de sobrevivência e de competitividade na sociedade do conhecimento: uma análise exploratória das MPEs do Rio Grande do Norte	2009	Modelo de Bukowitz e Williams (2002)
Denysson Axel Ribeiro Mota	Modelos de Gestão do Conhecimento e Micro e Pequenas Empresas: estudo em empresas de base tecnológica	2011	Von Krogh, Ichijo e Nonaka (2000); Thiel (2002); Rumizen (2002); Silva Júnior (2006);
Marcela Antochio	Gestão do conhecimento: uma proposta de modelo para associações empresariais	2014	Criação de um modelo
Valéria Ayres Magalhães	Na teia do conhecimento: a busca de informação no varejo de moda de Belo Horizonte e os entraves enfrentados pelos seus gestores	2019	Choo (2003)

Fonte: BDTD (2024)

Elaborado pelo autor (2024)

Portanto, diante de tais levantamentos e com base nas discussões, é notória a carência de estudos referentes às MPEs no campo das teorias organizacionais,

principalmente no que tange à GC, que constitui a base desta pesquisa.

Não obstante, é necessário maior atenção por parte de todos, pesquisadores e setor empresarial na elaboração de modelos de GC voltados para esse porte corporativo. Ressaltando que, apesar de as MPEs terem enquadramento jurídico empresarial, é preciso enxergá-las em seu contexto e complexidade, os quais são bastante peculiares quando comparados às médias e grandes organizações.

Desta forma, os modelos de GC devem ser criados considerando as necessidades, cenários, características, pontos fortes e fracos das MPEs, visto que desenvolver modelos de GC para essas “ilustres desconhecidas” do cenário acadêmico proporcionará a sua adoção de maneira mais prática e fácil, com necessidade de poucas adaptações, o que ampliaria as práticas de GC nessas empresas e contribuiria para o sucesso empresarial, por meio da gestão da inovação e, conseqüentemente, para maior competitividade organizacional. Isto posto, a próxima seção abordará as práticas que são contempladas na GC.

## **2.7 Práticas da Gestão de conhecimento**

Em uma economia em que a única certeza é a incerteza, o conhecimento é o elemento representativo de vantagem competitiva (Nonaka; Takeuchi, 2008). Desta forma, a GC não apenas é vista como um diferencial competitivo, mas também se tornou um fator de sobrevivência empresarial. Batista (2004) comenta que muitas empresas não têm o devido conhecimento sobre o termo GC ou sequer o utilizam, todavia, suas práticas de compartilhamento e transferência de conhecimento já se encontram nas atividades organizacionais (Batista, 2004; Gaspar *et al.*, 2016; Cruz, 2018).

Conforme visto na seção 2.5, a GC busca facilitar o acesso, utilização, compartilhamento e disseminação do conhecimento dentro de uma organização, e para que isso ocorra, é necessário seguir algumas etapas ou processos sequenciais (Ortiz Laverde; Baragaño; Sarriegui Dominguez, 2003).

De acordo com Davenport e Prusak (1998), as atividades relacionadas à GC devem conter, em seu ciclo, três etapas: geração, codificação e a transferência do conhecimento. Para os autores, muitos esforços ainda são necessários para que o conhecimento organizacional seja vislumbrado em valor corporativo. Para que essa transformação ocorra, é essencial estimular e gerenciar o conhecimento de maneira efetiva, promovendo ambientes criativos e de aprendizagem individual e

organizacional.

Assim, é por meio das Práticas da Gestão do Conhecimento (PGC) que o sujeito organizacional pode criar, utilizar e disseminar seus conhecimentos em prol dos objetivos organizacionais. Segundo Batista (2004, p. 15), salienta que as práticas:

[...] se caracterizam por atividades que: são executadas regularmente; têm a finalidade de gerir as organizações; são baseadas em padrões de trabalho; são voltadas para a produção, retenção, disseminação, compartilhamento ou aplicação do conhecimento dentro das organizações e na relação delas com a sociedade.

Isso abrange a captura, absorção e retroalimentação de todo o conhecimento empresarial capaz de impulsionar o desenvolvimento organizacional. Gonçalves, Lima e Costa (2009, p. 169) também contribuem ao definir as PGC como um “conjunto de categorias que organizam as ações de gestão do conhecimento desenvolvidas pelas empresas. São responsáveis pela implementação das funções de gestão do conhecimento”.

Com esse entendimento, as PGC devem estar alinhadas essencialmente à missão, visão, valores e estratégias da organização (Alarcon; Spanhol, 2015), pois elas também podem ser conceituadas segundo Alarcon e Spanhol (2015, p. 47) como “métodos e técnicas que tem como objetivo abordar aspectos facilitadores e barreiras organizacionais, a fim de obter resultados positivos, melhorias e inovação para o sucesso das organizações”. Logo, compreende que as PGC perfazem um dos âmbitos mais usuais de aplicação da GC nas empresas.

Além do que, as PGC podem ser explicadas como atividades rotineiras, cuja praticidade muitas vezes tem caráter operacional, como arquivamento de conhecimentos originados em documentos técnicos, escolha e seleção de fontes externas de conhecimento para acesso e posterior disseminação dentro da organização (Coombs; Hull, 1998), que são particularmente relevantes para modelar a base de conhecimento da empresa e disponibilizá-la para o processo de inovação.

Desta maneira, concebe-se que as práticas de GC são um conjunto de atividades, rotinas, hábitos e ações adotados pela empresa por meio de processos estruturados que possibilitam o gerenciamento do conhecimento na organização, por intermédio de padrões de comportamento, ao longo do ciclo do processo de GC e de suas etapas (identificação/aquisição, armazenamento/acesso, criação/transformação, uso/aplicação e compartilhamento/disseminação).

Mattera (2014), aponta que, na atual literatura, é possível encontrar uma ampla diversidade de PGC, e, principalmente, quanto à sua aplicabilidade, cada organização deve identificar aquela que melhor se adequa e de que dispõem diante de sua realidade.

Além disso, as práticas de GC não se limitam à utilização de apenas uma prática, sendo possível aplicar simultaneamente várias práticas, de acordo com as demandas identificadas pela empresa, no sentido de incitar os conhecimentos tácitos e explícitos, bem como promover sua conversão de forma mais sistêmica (Mattera, 2014), pois as PGC têm como objetivo principal gerir conhecimento, para que ele possa gerar benefícios para a organização. Assim, vale ressaltar que “estas ferramentas e práticas favorecem uma ou mais formas de geração do conhecimento e o uso de cada método ou conjunto de métodos é mais adequado para determinado contexto de uma organização” (Cesa; Gentilini; Ribeiro, 2011 p. 05).

No entanto, ao definir quais PGC são as mais apropriadas para a organização, “é fundamental levar em consideração as estratégias organizacionais estabelecidas com base na missão, visão e objetivos” (Cruz, 2018, p. 31) da empresa. Desta maneira, torna-se possível verificar o que a empresa possui em termos de conhecimento e suas potencialidades, ou seja, o que ela precisa captar para desenvolver seus objetivos (Mattera, 2014), visto que a *Asian Productivity Organization* (APO, 2020) considera todas as práticas fundamentais para as iniciativas de GC, uma vez que proporcionam crescimento e evolução da internalização do capital intelectual nas organizações.

Obras como as de Batista et al. (2005, p. 12), Dalkir (2005), Leuch (2006) e APO (2020) apontam as PGC e, diante desse arsenal bibliográfico e outros materiais literários, apresentam-se tais práticas no Quadro 07

**Quadro 07 – Práticas da gestão do conhecimento**

<b>PRÁTICAS DE GC</b>	<b>DEFINIÇÃO</b>	<b>AUTOR(ES)</b>
<b>Fóruns/Listas de Discussão</b>	Espaços físicos ou virtuais disponibilizados pela organização para discussão, compartilhamento de ideias, troca de informações e construção de conhecimento, cuja intencionalidade é contribuir com o desenvolvimento de competências dos funcionários e do conhecimento organizacional.	Dalkir (2005); Batista et al. (2005); Leuch (2006)
<b>Educação Corporativa</b>	Integra processos de educação continuada, com	Leuch (2006); Purcidonio;

	o intuito de promover a atualização dos funcionários de maneira homogênea, em todos os setores da empresa. Além do aperfeiçoamento e desenvolvimento dos funcionários, pode incluir os clientes, fornecedores e a comunidade envolvida na cadeia de valor da organização.	Francisco (2007); APO (2020)
<b>Espaço de Trabalho Físico Interativo</b>	Espaço de trabalho físico adequado para a interação entre as pessoas face a face, com o objetivo de criar e compartilhar o conhecimento.	Batista; Quandt (2015); APO (2020)
<b>Brainstorming (Tempestade de Ideias)</b>	Técnica utilizada em grupo, na qual, de forma espontânea, os envolvidos buscam encontrar uma solução para determinado problema ou gerar <i>insights</i> criativos. As novas ideias, que podem ser divergentes ou convergentes, são coletadas, selecionadas, analisadas, combinadas ou descartadas, gerando novo conhecimento.	Dalkir (2005); Chiavenato (2011); APO (2020)
<b>Narrativas (Storytelling)</b>	Relatos individuais que detêm conhecimento considerado valioso sobre assuntos complexos; exposição de situações; comunicação de lições aprendidas e interpretação de mudanças culturais.	Batista; Quandt (2015); Figueiredo (2019)
<b>Coaching</b>	É uma prática que envolve todas as pessoas no aprendizado, e não apenas em dar <i>feedbacks</i> sobre o desempenho laboral, visto que o superior imediato auxilia seu liderado na compreensão do propósito do trabalho e identificação dos pontos fortes e fracos.	Purcidonio; Francisco (2007); Lemos et al. (2018).
<b>Café do Conhecimento</b>	Forma de debate em grupo cujo objetivo é refletir, criar, desenvolver e compartilhar pensamentos ou <i>insights</i> em um ambiente corporativo harmonioso.	Figueiredo (2019).
<b>Mentoring</b>	Encontro no ambiente de trabalho entre membros sêniores e júniores com o objetivo de transferir experiência e aprendizado. A pessoa com mais experiência e habilidade em uma área tem como responsabilidade o desenvolvimento das habilidades específicas do colaborador mais novo.	Leuch (2006) Figueiredo (2019)
<b>Comunidades de Prática</b>	Refere-se a um grupo de pessoas ligadas informalmente por um interesse comum de aprendizado, que se dispõe a colocar em prática aquilo que aprendem.	Batista et al. (2005); Purcidonio; Francisco (2007);
<b>Benchmarking</b>	Técnica utilizada por uma organização para comparar de maneira sistemática o seu desempenho com o de outras organizações. Por meio dessa técnica, a organização procura identificar boas práticas e imitá-las de outras organizações, concorrentes ou não.	Dalkir (2005); Chiavenato (2011); APO (2020).

<b>Lições Aprendidas/ Melhores Práticas</b>	Técnica que permite avaliar e analisar lições aprendidas e as melhores práticas adotadas após a conclusão de um projeto ou de um cargo específico. Possibilita que os membros da equipe verifiquem os pontos fortes e, além de detectar os pontos fracos, possam melhorá-los.	Batista et al. (2005); Lemos et al. (2018);
<b>Gestão de Competências</b>	Integra-se à maneira como a organização planeja, organiza, desenvolve, acompanha e avalia as competências de cada indivíduo necessário ao negócio, servindo de suporte para a gestão na construção de equipes e na identificação dos diversos conhecimentos possíveis.	Leuch (2006); Purcidonio; Francisco (2007).
<b>Normalização e Padronização</b>	Consiste na busca por atividades sistêmicas estabelecidas e convencionadas em um padrão. Além do que, visa unificar e simplificar, de maneira racional, as atividades empresariais por meio de normas.	Leuch (2006); Purcidonio; Francisco (2007).
<b>Mapa do Conhecimento</b>	É o retrato do que a empresa possui e local disponível. Indica quem detém determinado conhecimento na organização, pois inclui fontes de consulta de pessoas ou equipes especializadas em áreas específicas.	Dalkir (2005) Leuch (2006); Lemos et al. (2018).
<b>Memória Organizacional</b>	Trata-se de um processo de aquisição, representação, armazenamento e recuperação do conhecimento nas organizações. Além disso, busca preservar percepções e experiências, para que, futuramente, possam ser recuperadas.	Probst, Raub e Romhardt (2002); Leuch (2006).
<b>Inteligência Organizacional</b>	É a análise de mercado realizada por meio de um processo ético de coleta de informações sobre as atividades desenvolvidas pelos concorrentes e as tendências dos ambientes de negócios.	Leuch (2006); Purcidonio; Francisco (2007).
<b>Job Rotation (Rodízio de Função)</b>	Prática que envolve os funcionários na troca de função, com o intuito de aprenderem novas atividades dentro da organização.	Dalkir (2005); Batista e Quandt (2015).
<b>Job Backup (Backup de Funções)</b>	Trata-se de qualificar os colaboradores para que possam executar as atividades de outro colaborador, geralmente da mesma área, a fim de cobrir eventuais necessidades.	Dalkir (2005); Batista (2005); APO (2020)
<b>Programas de Incentivos</b>	É um programa cuja finalidade é incentivar o funcionário, de maneira contínua, a fazer o melhor possível. Por meio desse sistema de recompensas, estimulam-se determinados comportamentos desejados pelas organizações, como, por exemplo, a criação, utilização e disseminação do conhecimento.	Chiavenato (2010).
<b>Gestão Eletrônica de Documentos (GED)</b>	Prática de gestão que envolve a utilização de aplicativos informatizados para o controle da emissão, edição, acompanhamento do percurso, arquivamento, organização e descarte de documentos eletrônicos.	Dalkir (2005); Batista (2006); APO (2020).

<b>Portais/ intranet/ extranet</b>	Este conjunto de práticas refere-se a sistemas informatizados que capturam e disseminam experiências e conhecimentos entre os funcionários e seus departamentos. Esses portais podem se tornar verdadeiros ambientes de trabalho e repositórios de conhecimento para as organizações e seus funcionários.	Leuch (2006); Lemos et al. (2018).
<b>Gestão de Conteúdo</b>	Envolve o processo de organizar, consolidar e armazenar, de forma efetiva, as informações e os conhecimentos.	Batista e Quandt (2015)
<b>Balanced Scorecard (BSC)</b>	Técnica que foca no equilíbrio organizacional em quatro perspectivas: finanças, clientes, processos internos e aprendizagem/crescimento organizacional. O BSC avalia estratégias e ações de forma equilibrada em todas as áreas da organização, detectando os pontos de maior competência e eliminando as áreas de incompetência.	Batista (2005); Chiavenato (2011).
<b>Enterprise Resource Planning (ERP)</b>	Ferramenta de suporte à gestão. Sistema de informação que integra todos os dados e processos de uma organização em um único sistema.	Dalkir (2005); Batista (2006); APO (2020).
<b>Customer Relationship Management (CRM)</b>	Ferramenta que permite analisar e gerenciar as relações com clientes internos e externos, aprimorando o conhecimento de acordo com as demandas da organização. É uma ferramenta que armazena todas as informações atuais de cada cliente que compõe a empresa, contribuindo para a estratégia organizacional de conquistar novos clientes.	Dalkir (2005); Batista (2006); APO (2020).

Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

Admite-se que as inúmeras PGC operam diretamente nas diversas funções da GC, desde a criação do conhecimento até a sua disseminação nas organizações e na relação com seus “*stakeholders*” (atores envolvidos no ambiente de atuação da organização). Ressalta-se, contudo, que as funcionalidades dessas práticas e sua utilização representam um enorme desafio para as empresas. Como observado, existem várias abordagens cujo objetivo é estabelecer práticas que aprimorem o compartilhamento de informações, ideias, experiências e conhecimento, promovendo um processo de integração frente à atual economia baseada no conhecimento (Santos, 2014).

O autor Batista, (2012, p.68) afirma que, no contexto em que há a implementação das PGC, “os resultados imediatos são aprendizagem e inovação e, como consequência, o incremento da capacidade de realização individual, da equipe, da organização e da sociedade de identificar, criar, armazenar, compartilhar e aplicar

conhecimento”.

Por essa razão, as organizações colocam em funcionamento as PGC em sua administração, contando com a participação e o envolvimento dos funcionários para a efetividade na execução dessas práticas.

Diante disso, as PGC são capazes de auxiliar as mais diversas organizações, cujos benefícios atingem a todos, ao passo que produzem “impactos positivos nos processos, produtos e serviços e, conseqüentemente, agregando valor e uma maior integração das estratégias de gestão” (Freitas, 2019, p. 25-26).

### **3 INOVAÇÃO NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL**

Com o aumento das pesquisas acadêmicas e das práticas empresariais voltadas à inovação, a inovação evidencia-se como um elemento constituinte de vantagem competitiva para as corporações, com capacidade de desenvolver o sistema econômico, cultural e social nas esferas micro e macro, ou seja, local, regional, nacional e global.

Inovar, na atualidade, deixou de ser um mero modismo e tornou-se uma necessidade, constituindo-se, às vezes, como a única forma de as empresas se manterem competitivas no mercado. Tidd, Bessant e Pavitt (2008) ressaltam os benefícios da inovação em relação à vantagem competitiva. Para eles, a inovação viabiliza a conquista e a retenção de novos mercados, além do que, proporciona maior lucratividade. Para os autores, “fazer algo que ninguém mais pode, ou fazê-lo melhor que os outros, é uma vantagem significativa” (Tidd; Bessant; Pavitt, 2008, p. 26).

Em virtude dessa acirrada competição mercadológica e diante de clientes e de uma sociedade cada vez mais exigente, Lima (2021, p. 232) comenta que a inovação cria oportunidades para que as empresas já existentes, ou novas empresas atentas ao mercado, tenham o anseio em atender tais necessidades, “fazendo com que os novos empreendedores visualizem oportunidades, desenvolvam habilidades e capturem vantagens”.

Com essa prerrogativa, mudar e inovar não só contribui para a vantagem competitiva de uma organização, como também pode ser sinônimo de sobrevivência empresarial para muitas outras, em especial, as MPEs. No entanto, diversos estudos revelam que, no cenário brasileiro, as práticas sistemáticas de inovação estão pouco presentes nas ações empresariais, ocasionando um panorama nacional abaixo da média da grande maioria dos países desenvolvidos e resultando no fato de que “a inovação ainda seja incipiente nas empresas, no seu cotidiano, sendo o empreendedor brasileiro o que possui o menor conteúdo inovador em seus negócios” (Berne, 2016, p. 01).

A inovação e suas práticas não estão vinculadas apenas a grandes descobertas, mas também podem ser compreendidas em pequenas aplicações de melhorias contínuas, seja nos produtos, nos processos, na prestação de serviços, nas práticas de gestão ou na demanda de novos mercados. Além disso, inovar envolve o conceito de aprimorar algo já existente (Havard, 2007; Rocha, 2009; Trías de Bes,

Kotler, 2011; Botton, 2014; Silva, 2015a; Berne, 2016).

Ainda que a inovação desfrute de um papel basilar para o desenvolvimento econômico, cultural, social e da competitividade nacional, na literatura atual é uma palavra de caráter plurívoco, que abriga múltiplas acepções. Doravante, para melhor compreensão, é importante abordar a história, a evolução e os conceitos da inovação organizacional.

### **3.1 Conceitos de inovação**

A inovação é um dos conceitos mais valorizados no século XXI, oriundos da realidade da globalização, na qual cada vez mais o mundo corporativo sente a pressão da competitividade e desafios do mercado globalizado, visto que de um lado as inovações surgem de maneira acelerada, mas, paradoxalmente, na mesma velocidade, tornam-se obsoletas.

Então, toda organização, seja micro, pequena, média ou grande, independentemente do setor em que atua, ou da região, precisa se estruturar para inovar de forma sistemática e contínua, visto que a inovação é definida como suporte às organizações, além de ser um grande indutor no desempenho nas estratégias e competitividade das organizações. Além de que, o imbricamento com a GC intensifica a sua performance e importância para as corporações (Xu *et al*, 2010; Corsatto; Hoffmann, 2013).

Ainda que o conceito de inovação seja regularmente atrelado às tecnologias, produtos, fatores econômicos e grandes descobertas, Ahmed (1998) comenta que o bojo da inovação é multidimensional, portanto, considerado um fenômeno amplo e complexo. Por estes fatos, há dificuldades em estabelecer uma definição do termo. Consequentemente, “ainda não existe para esse termo uma definição que seja aceita amplamente em todos os círculos acadêmicos” (Narcizo *et al*, 2012, p. 3787).

Como explicitado, em relação ao termo inovação, seus conceitos, abordagens e entendimentos são variados e amplamente estudados na literatura vigente, e sua apreciação tem evoluído ao longo do tempo por meio dos avanços dos estudos acadêmicos e das práticas empresariais “evoluindo, tanto na compreensão do que é inovar, como nos personagens que podem fazer parte do processo” (Brandão; Gonçalves, 2006, p. 24).

Todavia, a inovação em si sempre existiu e é primordial para a sobrevivência da espécie humana. Portanto, inovar é o âmago do ser humano. “A inovação é

utilizada desde o começo da história humana e de suas instituições como meio para progredir e evoluir” (Rocha, 2009, p. 15), por meio da qual o homem busca satisfazer suas necessidades físicas, emocionais e intelectuais.

No entanto, no que tange ao termo, inovação na maioria das vezes é “empregado de forma leiga como substituto para os termos criatividade, mudança ou conhecimento” (Crossan; Apaydin, 2009, p. 02, *apud* Steinhorst, 2017, p. 14), evidenciando assim as múltiplas acepções de sua terminologia, a qual é “frequentemente evocada, mas difícil de ser definido” (Adolf; Mast; Stehr, 2013, p. 13, tradução nossa).

Em sua etimologia, inovação origina-se do verbo latino *innovatio*, cujo significado remete a “mudança”, “renovação” (Barros; Tarraço, 2018), e que o prefixo “*in*” carrega o sentido de “em”, podendo ser interpretado como “novo, recente” (Lu; Matui; Gracioso, 2019). Exposto isso, a palavra inovação, em sua origem, tem como referência uma nova ideia, ou novidade, seja por meio de métodos ou objetos criados que não se assemelham aos seus padrões anteriores.

De acordo com o Minidicionário da Língua Portuguesa Aurélio, a palavra inovação significa: “1. Ato ou efeito de inovar. 2. Novidade” (Ferreira, 2008, p. 480). Em continuação das acepções do termo inovação, o mesmo dicionário define a palavra inovar como “1. Renovar. 2. Introduzir novidades” (Ferreira, 2008, p. 480).

Porém, a inovação não se restringe à vida cotidiana do ser humano. Considerando a atual ligação umbilical entre o capitalismo e a competitividade, destaca-se que, em 1911, o economista austríaco Joseph Alois Schumpeter lançou luz sobre a teoria da inovação organizacional.

Dentro dessa linha de abordagem, apresenta-se, à luz da teoria econômica, o processo e desenvolvimento inovativo por meio da tecnologia. Joseph Schumpeter (1997) foi um dos estudiosos da área econômica que mais se destacou por seus estudos, principalmente ao salientar a importância da inovação no âmbito econômico. A concepção do economista teve influência significativa nas teorias da inovação, visto que introduziu em seus argumentos sobre desenvolvimento econômico aspectos como o processo da descontinuidade, o empreendedorismo e o comportamento do empresário na geração da inovação (Schumpeter, 1997).

No que se refere à relação entre a descontinuidade e o desenvolvimento econômico, Schumpeter (1997, p. 75) afirma que no desenvolvimento ocorre “uma mudança espontânea e descontínua nos canais do fluxo, perturbação do equilíbrio,

que altera e desloca para sempre o estado do equilíbrio existente”, e neste aspecto, Schumpeter compreende que o processo de inovação só ocorre quando é devidamente gerenciado. De acordo com o economista, a inovação é originária da criatividade, a qual, por sua vez, exige um processo estruturado, relacionado à definição de estratégias e de prioridades, que habitualmente ocorre dentro de um conjunto de padrões e regras já definidos (Scherer; Carlomagno, 2009). No entanto, em alguns momentos, surgem situações inesperadas que rompem este arquétipo, deslocando as diretrizes estabelecidas.

A partir da ruptura de algo já existente para a criação de algo novo ou substancialmente melhorado, fenômeno que Schumpeter (1997) chamou de descontinuidade, ocorre a criação de novas oportunidades, permitindo a realização de algo novo, o que significa que, no processo da inovação, o economista austríaco em sua teorização denominou de “destruição criativa”.

Na visão de Schumpeter (1997), o agente empreendedor é o elemento fomentador dessa mudança, sendo considerado um líder visionário guiado por um espírito inovador, que, ao produzir inovações, educa o mercado consumidor para o seu aproveitamento. Em uma correlação atual, Drucker (2010, p. 39) também assente tal pensamento ao comentar que “a inovação é o instrumento específico do espírito empreendedor”.

Essa dinamicidade promovida pelo empreendedor em prol da inovação ocorre por meio do acesso ao crédito e da realização de novas combinações, identificando uma oportunidade de mercado, seja ela representada por um novo produto ou por um processo tecnológico (Schumpeter, 1997). Com o advento da inovação, o empresário rompe o equilíbrio econômico, “impulsionando a economia e inaugurando uma nova rota de crescimento e de progresso tecnológico-empresarial” (Tavares; Bernardes; Francini, 2018, p. 18), por meio de alterações em seu processo produtivo e no relacionamento entre empresa e mercado, o que, para Schumpeter representa o significado de inovação, sendo por ele explicitadas cinco formas pelas quais ela pode ocorrer, que são:

- 1) Introdução de um novo bem – ou seja, um bem com que os consumidores ainda não estiverem familiarizados – ou de uma nova qualidade de um bem.
- 2) Introdução de um novo método de produção, ou seja, um método que ainda não tenha sido testado pela experiência no ramo próprio da indústria de transformação, que de modo algum precisa ser baseada numa descoberta cientificamente nova, e pode consistir também em nova maneira de manejar comercialmente uma mercadoria.
- 3) Abertura de um novo mercado, ou seja,

de um mercado em que o ramo particular da indústria de transformação do país em questão não tenha ainda entrado, quer esse mercado tenha existido antes, quer não. 4) Conquista de uma nova fonte de oferta de matérias-primas ou de bens semimanufaturados, mais uma vez independentemente do fato de que essa fonte já existia ou teve que ser criada. 5) Estabelecimento de uma nova organização de qualquer indústria, como a criação de uma posição de monopólio (Schumpeter, 1997, p. 76)

Com essa definição, mais do que dar visibilidade ao significado da inovação no âmbito organizacional, Schumpeter também foi responsável por realçar o papel da inovação no desenvolvimento econômico, além de destacar o papel intrínseco do empresário como agente de mudança e progresso na sociedade.

Assim como Schumpeter vislumbra a inovação como um processo segregado, Trott (2017) compartilha desse pensamento e disserta que a inovação não é uma ação isolada, mas envolve subprocessos inter-relacionados. Para o autor, a inovação é a integração de uma nova ideia (criatividade), a invenção de um novo dispositivo e o desenvolvimento de um novo mercado. À vista disso, ele esboça a definição baseada nessas três etapas (Figura 6), por meio da construção de uma equação que contribui para a compreensão da relação entre os termos: “inovação = concepção teórica + invenção técnica + exploração comercial” (Trott, 2017, p. 15, tradução nossa).

**Figura 6 – Conceito de inovação**



**Fonte:** Adaptada de Trott (2017)

Conforme a ideia exposta por Trott (2017), representada pela Figura 6, a invenção se distingue de inovação, contudo, o processo de inventar, por si só, não é suficiente para o sucesso organizacional, sendo necessária a sua comercialização. Essa compreensão é a base dos estudos de Schumpeter (1997), que esclarece que a invenção representa a origem de novas ideias, descoberta de um novo produto, processo, serviço ou matriz de insumo, as quais, de certa forma, permanecem aprisionados na organização pela falta de formalização de sua aplicação e exploração comercial por meio de um modelo de negócios. A invenção é considerada economicamente irrelevante devido à sua falta de comercialização, não se transformando, portanto, em uma inovação capaz de impactar a dinamicidade da economia. Distinto da invenção, Schumpeter compreende a inovação como um processo de geração de valor econômico a partir dela, o que, portanto, revoluciona e modifica incessantemente a estrutura econômica.

Assim, ao tratar das temáticas de geração de riqueza e inovação, ainda hoje se recorre ao pensamento econômico schumpeteriano, devido à sua importância e abrangência mundial. Logo, vários economistas neoschumpeterianos se espelharam nos estudos originais, desenvolvendo suas teorias e contribuindo para ampliar ou restringir a ideia original.

Isto exposto, a temática inovação se torna central com a oficialização do lançamento do Manual de Oslo, publicação lançada na década de 1990, e revisada atualmente, que foi desenvolvida conjuntamente pelo *European Statistical System* (Eurostat) e a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), cujo documento tem como objetivo mensurar e interpretar dados relacionados à ciência, tecnologia e inovação, a fim de estabelecer um conjunto de indicadores, atividades e resultados à inovação. Ressalta-se que o Manual de Oslo baseia-se na tipologia de inovação desenvolvida por Schumpeter, ou seja, com viés econômico e tecnológico. Desta forma, o presente Manual conceitua inovação como:

a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de *marketing*, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas. (OCDE, 2005, p.55).

Em consonância com a definição da OCDE exteriorizada no Manual de Oslo, no Brasil, a Lei 11.196/2005, chamada de Lei do Bem, classifica a inovação também sob o viés tecnológico como a:

concepção de novo produto ou processo de fabricação, bem como a agregação de novas funcionalidades ou características ao produto ou processo que implique melhorias incrementais e efetivo ganho de qualidade ou produtividade, resultando maior competitividade no mercado (Brasil, 2005, texto digital).

Drucker (2002) informa que a inovação não pode ser esclarecida ou conceituada com base no tamanho de uma empresa, mas sim em função da atividade que ela executa. O autor descreve, então, que a inovação é “o esforço para criar uma mudança proposital e focada no potencial econômico ou social de uma empresa” (Drucker, 2002, p. 02, tradução nossa).

O Manual de Frascati reuniu, para sua elaboração, especialistas dos países membros da OCDE na área de Investigação e Desenvolvimento, na Vila Falcioneri de Frascati, na Itália. Em suas versões, o resultado desses estudos foi estabelecer um consenso sobre a terminologia de inovação entre os países membros ao realizar suas pesquisas na área de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D). De maneira análoga ao Manual de Oslo, o Manual de Frascati não vislumbrou a inovação apenas no viés econômico e tecnológico, mas, também teve a preocupação de incluir o conhecimento como elemento-chave neste conceito. Dessa maneira, a inovação é compreendida como:

a introdução, com êxito, no mercado, de produtos, serviços, processos, métodos e sistemas que não existiam anteriormente ou contendo alguma característica nova e diferente da até então em vigor. Compreende diversas atividades científicas, tecnológicas, organizacionais, financeiras, comerciais e mercadológicas. A exigência mínima é que o produto/ processo/ método/ sistema deva ser novo ou substancialmente melhorado para a empresa em relação a seus competidores (OCDE, 2007, *apud* CNI, 2010, p. 15).

Todavia, a utilização da tecnologia no mundo dos negócios, era vista, muitas das vezes, como a única forma de inovação e desenvolvimento, que, com o passar do tempo, resultou na ruptura desse paradigma entre pesquisadores e empresários, visto que algumas organizações perceberam gradualmente a necessidade de modificar pequenas rotinas diárias em seus setores, e que, para que a inovação contribua de maneira efetiva para o crescimento empresarial, os estudos dedicados são apenas uma parte do processo inovativo (Godin, 2015), razão pela qual a maior parte do processo depende do comportamento de cada indivíduo organizacional e de sua capacidade de criar novas ideias, por meio da informação e do conhecimento diante da interação com os demais sujeitos organizacionais.

Devido a este novo olhar que a inovação se torna um “fenômeno complexo e multidimensional predominantemente cultural e social” (Villela, 2013, p. 40), pois as novas abordagens teóricas do final do século XX detectaram que a inovação é resultante de um processo interpessoal e interacional (Villela, 2013; Godin, 2015; Veras, 2016; Veras; Porém, 2019), em um entrelace cultural, em que a inovação se configura na criação e recriação “a cada nova dinâmica social, sujeita à intencionalidade do ato humano” (Marchioli, 2013, p. 21).

Esta singularidade é significativa ao considerar o ser humano em sua complexidade, dotado de vários campos do saber, desencadeando processos de criação e ressignificação. Esta abordagem da inovação só ocorre com a presença constante e essencial da consciência inovativa, vinculada à aprendizagem organizacional e ao seu processo na geração de conhecimento, ato intrínseco da base cultural do homem na busca de soluções, pensamento e ideias múltiplas, resultando em novas práticas e melhorias na realização de algo (Fabergerg, 2003).

Em outras palavras, a remodelação de compreender a inovação, de algo desfavorável e inalcançável, para acessível, possível, e conquistado, sucede quando os indivíduos têm a consciência de que a mudança é durável e efetiva, e que a inovação está além de resultados tangíveis e visíveis, não se restringindo a mensurações positivas ou negativas, visto que se trata de um fenômeno com elementos multifacetados, como a dependência do ambiente e o comportamento dos atores em relação aos objetivos estipulados no contexto determinado.

Por essa razão, partindo do princípio de que a inovação está interligada ao ambiente em que ocorre, ela “é um meio, não é um fim. É um COMO, não um O QUE” (Carneiro, 2016, *apud* Veras, 2016, p. 64), isto é, trata-se de uma atividade cujo gerenciamento é contínuo e não um mero objetivo ou objeto isolado, pois esse processo contempla a formação heterogênea de indivíduos e a sua interação com o objetivo de proporcionar mudanças por meio da integração social e cultural.

Diante desta singularidade, nota-se a complexidade em torno do processo inovativo, em virtude da transformação de ideias em melhorias ou na criação de novos produtos, serviços, e processos, já que a efetivação desta novidade exige da organização a administração de diversas atividades realizadas por diferentes pessoas, seres plurais munidos de múltiplas culturas, cuja criação e ressignificação dos modelos mentais decorre do elemento social, requerendo que essas atividades sejam executadas de forma integrada e nunca como um trabalho solitário (Tidd;

Bessant; Pavitt, 2008; Villela, 2013; Veras, 2016).

Face a este cenário moderno e competitivo, Plonski (2017, p. 07) comenta que a “inovação é a criação de novas realidades”. Apesar de aparentar ser uma declaração simplista, ela é composta por características fundamentais da inovação. O autor destaca, como primeiro ponto, a palavra ‘criação’, pois, para que a inovação seja uma criação, ela envolve uma compreensão dicotômica de processo e resultado. Quanto ao resultado, estima-se o de fazer existir algo e, também de dar nova configuração, formato ou utilização a algo já existente. Ao ser considerada como um processo, desfaz-se a imagem simplista de que a inovação é fruto único de lampejos da invenção ou da engenhosidade. Desta forma, ela passa a ser concebida como “um conjunto estruturado de ações ou operações visando a um resultado e, portanto, **a inovação é propensa a ser estimulada, promovida e gerida**” (Plonski, 2017, p. 07, grifo nosso).

Perante a explanação, a inovação só ocorre por meio de dois elementos essenciais: pessoas e conhecimento (Bessant; Tidd, 2009). Estimular, promover e gerir a inovação são atividades que envolvem intrinsecamente as ações das pessoas, que advém de seu saber aplicado para sugerir novas ideias e promover a criação de algo ou a melhoria de algo já existente. Isso apenas reforça que a GC é indispensável no processo de inovação, até porque a inovação “é um campo pluridisciplinar fértil para aplicação de conhecimento” (Plonski, 2017, p. 07) e suas práticas nas diversas áreas do saber.

Quanto ao segundo ponto destacado por Plonski (2017), é necessário trabalhar o processo e o resultado da inovação com foco em ‘novas realidades’, o que destaca a dimensão de possibilidades oferecidas, assim como a complexidade da sua realização e efetivação. “A complexidade do processo de inovação decorre precisamente das mutações inter-relacionadas que são necessárias para que uma nova proposição seja aceita e difundida” (Plonski, 2017, p. 07). Cabe lembrar que os elementos inter-relacionados são vastos, incluindo aspectos culturais, econômicos, sociais, demográficos, tecnológicos, entre outros.

Diante do exposto, compreende-se que a inovação é um rico campo pluridisciplinar, tanto em pesquisas acadêmicas quanto na aplicabilidade do conhecimento nas mais variadas áreas. Em um cenário mercadológico dinâmico, percebe-se que a inovação é fruto do conhecimento, e que sua apropriação contínua gera e aumenta gradualmente o valor dos negócios e dos investimentos. Sendo

assim, torna-se correto afirmar que:

em síntese, a inovação não é um fenômeno uno, mas um gênero múltiplo de iniciativas humanas. Essas iniciativas visam, de forma cada vez mais metódica, à criação de novas realidades. Ocorre que essas realidades atendem a determinados interesses (Plonski, 2017, p. 10).

Por conseguinte, com o avanço dos estudos acadêmicos e de consultores, a inovação é vista a partir de uma classificação que tem como base o conceito contemporâneo do Manual de Oslo e de outros estudos.

### **3.2 Classificação das inovações**

Em consonância com o que já foi aludido, se há múltiplas definições de inovação nos estudos, o mesmo ocorre quando se trata de suas classificações. Por isso, é importante compreender a que tipo de classificação a inovação se refere para melhor concepção e gerenciamento. Ressaltando que as atividades que contemplam o processo de inovação ocorrem em diversos cenários, ambientes, formatos e dependem de pessoas com suas complexidades, além do mais, as organizações buscam, a cada instante, inovar sob diferentes perspectivas. Desta maneira, a fim de contribuir com aporte teórico e complementar os objetivos dessa pesquisa com a abordagem na atividade inovativa, apresentam-se, a seguir, as classificações quanto à natureza, aos tipos e à dimensão das inovações.

#### **3.2.1 Quanto à Natureza**

Evidentemente, as inovações não são semelhantes, assim como não proporcionam o mesmo impacto, o que causa dificuldades para a gestão da inovação ao analisar a implicação de sua atuação na organização.

Nas últimas décadas, definições sobre inovação, no contexto organizacional, passaram a enfatizar o seu grau de novidade, levando em consideração a sua natureza evolucionária ou revolucionária. Quanto a essa natureza, diversos autores dos anos 1970 e 1980 a distinguem em duas categorias: incremental e radical, ou disruptiva (Serafim, 2011), sendo essas concepções ainda comuns nos dias atuais.

A inovação incremental trata de baixas ou pequenas rupturas das atividades existentes na organização (Steinhorts, 2007), visto que é compreendida como melhoria dos produtos, serviços, processos e métodos já existentes na empresa. Apesar do seu baixo ou moderado grau de novidade, ela retribui com ganhos

significativos nos resultados, sejam eles financeiros ou competitivos (Scherer; Carlomagno, 2009; Serafim, 2011).

As inovações incrementais são estimuladas por meio do conhecimento, de sua expansão e aplicação, com foco na competitividade e na vantagem competitiva, pois, a “inovação incremental resulta de um processo estruturado de gestão da inovação, a partir de ideias geradas internamente ou de necessidades detectadas do mercado” (Scherer; Carlomagno, 2009, p. 12).

Por outro lado, a inovação radical ou disruptiva é qualificada pela inserção de algo totalmente novo no mercado, gerando uma ruptura no meio em que se insere (Silva, 2013), apresenta características sem precedentes e empreende melhorias significativas quanto a desempenho ou custo, modificando os mercados existentes, vislumbrando novas oportunidades e adentrando nesses mercados, além de possibilitar a abertura de novos mercados (Serafim, 2011; Jugend; Silva, 2013). Para Scherer e Carlomagno (2009, p. 12), as inovações radicais:

induzem a grandes transformações nas regras competitivas, no processo produtivo, nos produtos e serviços ofertados, e nas preferências do consumidor. A inovação radical transforma as regras do jogo, altera o relacionamento com fornecedores, distribuidores e clientes, reestrutura a economia de determinados mercados, aposenta produtos vigentes e eventualmente cria categorias inteiramente novas de produtos. Inovações radicais envolvem mudanças significativas em produtos, processos e serviços que mudam os mercados e indústrias existentes ou criam outros absolutamente novos.

### 3.2.2 Quanto ao Tipo

Mesmo com o impacto da inovação, seja ela radical ou incremental, a inovação também pode ser tipificada. A inovação pode estar em um produto, no método de produção ou processo, no método de *marketing* ou na gestão de negócios da organização. Além da existência dessas quatro classificações da inovação, cada uma em si tem seu grau de novidade que repercute no âmbito local, regional, nacional, global e também na própria organização. Quanto ao tipo de inovação, o Manual de Oslo traz o conceito contemporâneo de cada uma, conforme especifica o Quadro 7.

**Quadro 7 – Tipos de inovação segundo o Manual de Oslo**

TIPO DE INOVAÇÃO	DESCRIÇÃO	PÁGINA
<b>Inovação de produto</b>	É a introdução de um bem ou serviço novo ou significativamente melhorado no que concerne a suas características ou usos previstos. Incluem-se me-	57

	lhoramentos significativos em especificações técnicas, componentes e materiais, <i>softwares</i> incorporados, facilidade de uso ou outras características funcionais.	
<b>Inovação de processo</b>	É a implementação de um método de produção ou distribuição novo ou significativamente melhorado. Incluem-se mudanças significativas em técnicas, equipamentos e/ou <i>softwares</i> .	59
<b>Inovação de <i>marketing</i></b>	É a implementação de um novo método de <i>marketing</i> com mudanças significativas na concepção do produto ou em sua embalagem, no posicionamento do produto, em sua promoção ou na fixação de preços.	59
<b>Inovação organizacional</b>	É a implementação de um novo método organizacional nas práticas de negócios da empresa, na organização do seu local de trabalho ou em suas relações externas.	61

Fonte: Adaptado de OCDE (1997)

Ao comentar sobre inovação, de maneira reducionista, vem à mente a introdução ou o aprimoramento de um produto. Isso ocorre justamente porque o tipo mais tradicional de inovação é o de produto (bem ou serviço), seja com a chegada de um novo produto, absolutamente inédito no mercado, ou com o aperfeiçoamento de um já existente. Pádua Filho (2016) comenta que há escassez de novos produtos, pioneiros no mercado na atualidade, devido à alta concorrência, à limitação de recursos financeiros, e às exigências das pesquisas de desenvolvimento e de mercado. Em contrapartida, as empresas investem na evolução e aperfeiçoamento dos produtos já existentes, pois, os “produtos inovadores serão aqueles que proporcionarão relevantes melhorias em características funcionais, habilidades técnicas ou facilidade de uso” (Pádua Filho, 2016, p. 83) e que as organizações “devem estar atentas às tendências do mercado e às mudanças no comportamento do consumidor” (Pádua Filho, 2016, p. 83).

A inovação de processo ganha destaque com o surgimento da gestão pela qualidade, que tem como foco a melhoria contínua (Silva 2013; Pádua Filho, 2016), visto que o processo abrange praticamente todas as atividades da empresa. No processo, é necessário definir quem é responsável pela execução de cada atividade, como serão realizados os procedimentos, quais os critérios adotados nas operações, a tecnologia empregada e o tempo estimado, além do que, “fazem a interface entre várias etapas da atividade produtiva e estão intimamente relacionados aos

parâmetros de qualidade, eficiência e produtividade” (Pádua Filho, 2016, p. 103).

O processo torna-se, então, responsável pela regulamentação, padronização e qualidade da atividade produtiva, com o objetivo de minimizar erros e variações nos produtos.

A inovação em métodos de *marketing* aponta para “abertura de novos mercados” e “quando a empresa passa a atender a um novo mercado” (Jugend; Silva, 2013, p. 08). Ademais, as inovações de *marketing* são associadas a métodos de *design* de produto, a pesquisas e análises do comportamento do mercado, a estratégias de *merchandising*, ao modo de comercialização (técnicas de promoção e precificação de produtos), à fidelização de clientes, entre outras (Possolli, 2012; Freitas Filho, 2013), cujas inovações têm como objetivo fazer com que as empresas aumentem “as vendas dos produtos, melhoram o atendimento aos clientes e objetivam a abertura de novos mercados” (Possolli, 2012, p. 20).

Por fim, a inovação organizacional opera sobre os processos, práticas administrativas e os recursos utilizados pela organização, visando à redução dos custos administrativos e de suprimentos. De acordo com Silva (2013), a inovação organizacional contempla a melhoria dos processos, a implantação de rotinas e procedimentos que colaboram com as atividades empresariais, a redução de custos, e o compartilhamento das informações.

As inovações organizacionais não são apenas um fator de apoio para as inovações de produto e processo; elas mesmas podem ter um impacto importante sobre o desempenho da firma. Inovações organizacionais podem também melhorar a qualidade e a eficiência do trabalho, acentuar a troca de informações e refinar a capacidade empresarial de aprender e utilizar conhecimentos e tecnologias (OCDE, 1997, p.17).

Realça que a inovação organizacional tem como base as funções administrativas, o que envolve, por exemplo, a gestão financeira, gestão estratégica, gestão de pessoas etc. Assim, entende que a inovação organizacional é holística na gestão empresarial (Freitas Filho, 2013), uma vez que qualquer melhoria ou implantação de algo novo em qualquer área organizacional é contemplada na tipologia da inovação organizacional.

Possolli (2012) esclarece que a inovação organizacional não se limita apenas às relações internas da organização, mas também ocorre nas relações externas, com os processos e parcerias entre entidades do mesmo setor, entre os fornecedores e clientes ou entre agências de pesquisa e órgãos de fomento. Sobre a inovação

organizacional, Carvalho, Penteado e Reis (2011, p. 05, *apud* Possolli, 2012, p. 21) afirmam que:

uma organização não sobrevive sob uma economia moderna sem inovação. É somente por intermédio da inovação organizacional que a empresa tem condições de redefinir os setores em que atua e criar novas indústrias, conquistar liderança e estabelecer as regras de concorrências. Os processos de inovação são exclusivos em cada empresa, portanto estes processos são dependentes de uma boa gestão.

Os autores Tidd, Bessant e Pavitt (2008), ao dissertarem sobre os tipos de inovação, seu papel de mudança e as formas que podem assumir em uma organização, definem quatro categorias abrangentes, que são denominadas de 4Ps da inovação, que são:

1) inovação de produto – mudança nas coisas (produtos/serviços) que uma empresa oferece; 2) inovação de processo – mudança na forma em que os produtos/serviços são criados e entregues; 3) inovação de posição – mudanças no contexto em que produtos/serviços são introduzidos e; 4) inovação de paradigma – mudanças nos modelos mentais subjacentes que orienta o que a empresa faz (Tidd; Bessant; Pavitt, 2008, p. 30).

Como é possível analisar, os dois primeiros tipos de inovação apresentados por Tidd, Bessant e Pavitt (2008), estão em consonância com a proposta do Manual de Oslo e de demais autores transcorridos até aqui. Quanto ao terceiro tipo, apesar da nomenclatura ser distinta – inovação de posição faz referência à inovação de *marketing* do Manual de Oslo - sua concepção também se assemelha ao que foi dissertado. Contudo, a última tipologia apresentada pelos autores difere, pois eles têm uma visão ampliada e mais complexa da inovação organizacional, reconhecendo o papel sistêmico da organização e assumindo a responsabilidade dos gestores na mudança da cultura organizacional em favor da inovação.

### **3.2.3 Quanto à Dimensão**

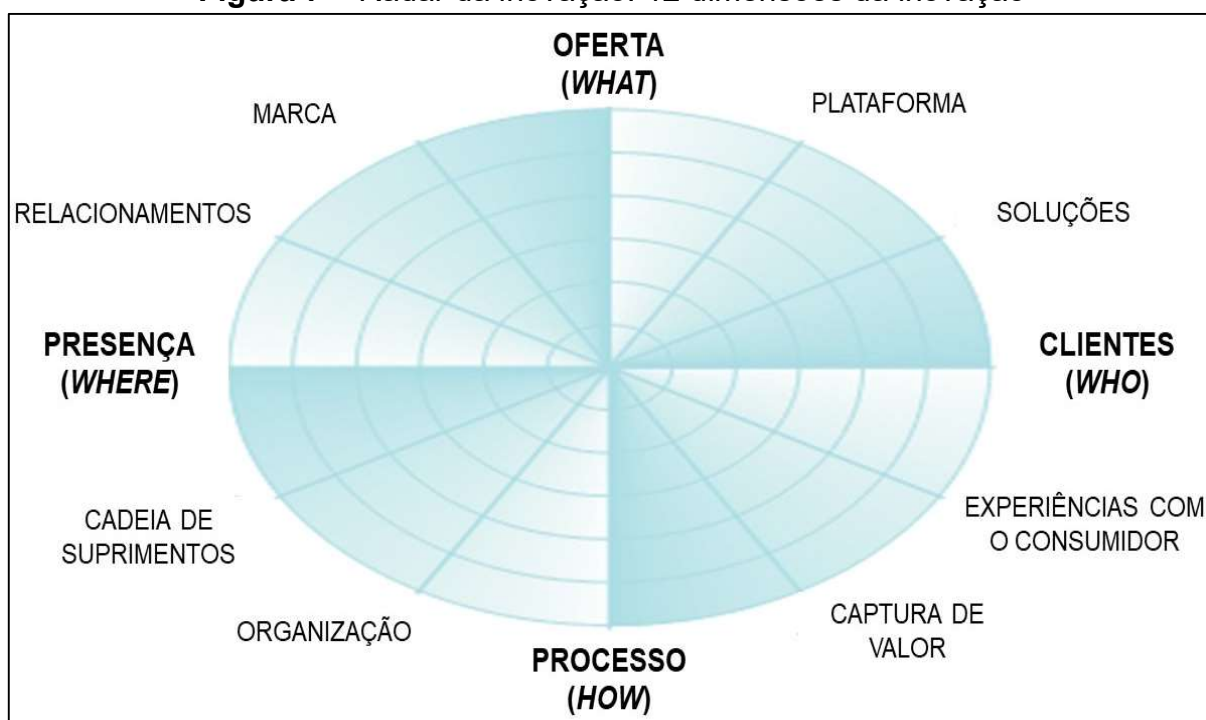
Além dos impactos e da tipificação da inovação, elas podem ser categorizadas quanto à dimensão do negócio onde elas ocorrem. Aspirando melhorar a efetividade da inovação, a empresa deve traçar quais dimensões do negócio deseja inovar, “já que as limitações de recursos e o controle dos riscos impedem que uma empresa inove em todas as dimensões do seu negócio” (Scherer; Carlomagno, 2009, p. 13).

Um dos estudos pioneiros quanto às dimensões da inovação é a metodologia criada pelos professores Mohanbir Sawhney e Robert C. Wolcott da *Kellogg School*

*Of Management* (EUA) e do professor Inigo Arroniz da *Deusto University*, publicado em 2006, intitulada “*The 12 Different Ways for Companies to Innovate*” (Os 12 diferentes jeitos para as empresas inovarem) (Sawhney; Wolcott; Arroniz, 2006).

Como o próprio título já informa, a metodologia traz doze dimensões que são ancoradas em quatro dimensões-chave: 1) as ofertas que a empresa gera; 2) os clientes que a empresa atende; 3) os processos que a empresa utiliza; e 4) os pontos de presença que a empresa dispõe para levar suas ofertas ao mercado. Além desses quatro polos chave, a metodologia é ramificada em mais oito dimensões que contribuem para a construção da gestão da inovação. A Figura 7 apresenta o estudo dos professores e sua metodologia com as doze dimensões da inovação.

**Figura 7 – Radar da inovação: 12 dimensões da inovação**



**Fonte:** Sawhney, Wolcott e Arroniz (2006, p. 77, tradução nossa)

Sawhney, Wolcott e Arroniz (2006) também explanam no artigo sobre cada dimensão, incluindo, respectivamente exemplos de inovação. Com base no esclarecimento dos autores, criou-se o Quadro 8 com a concepção de cada dimensão da inovação.

**Quadro 8 – Definição das doze dimensões da inovação**

<b>DIMENSÃO</b>	<b>DEFINIÇÃO</b>
<b>OFERTA</b>	Desenvolvimento de novos produtos e de serviços.
<b>Plataforma</b>	É um conjunto de componentes comuns, montagem, métodos ou tecnologias que servem como blocos de construção para um portfólio de produtos ou serviços.
<b>Soluções</b>	É a combinação personalizada e integrada de produtos, serviços e informações que resolvem um problema do cliente. A inovação em soluções cria valor para os clientes por meio da amplitude do sortimento e profundidade de integração dos diferentes elementos.
<b>CLIENTES</b>	São os indivíduos ou organizações que usam ou consomem as ofertas de uma empresa a fim de satisfazer determinadas necessidades.
<b>Experiências com o consumidor</b>	Esta dimensão considera tudo o que um cliente vê, ouve, sente e vivencia durante todos os momentos de interação com a empresa.
<b>Captura de valor</b>	Refere-se ao mecanismo que uma empresa usa para recuperar o valor que ela cria. Para inovar nesta dimensão, a empresa pode descobrir fontes de receita inexploradas, desenvolver novos sistemas de preços e expandir a sua capacidade de capturar valor das interações com clientes e parceiros.
<b>PROCESSO</b>	São as configurações das atividades de negócios usadas para conduzir operações internas.
<b>Organização</b>	É a forma como uma empresa se estrutura, seus parceiros, suas funções e responsabilidades dos funcionários. A inovação organizacional muitas vezes envolve repensar o escopo das atividades da empresa, bem como redefinir os papéis, responsabilidades e incentivos de diferentes unidades de negócios e indivíduos.
<b>Cadeia de suprimentos</b>	Uma cadeia de suprimentos é a sequência de atividades e agentes que transportam bens, serviços e informações da fonte até a entrega de produtos e serviços.
<b>PRESENÇA</b>	Os pontos de presença são os canais de distribuição que uma empresa emprega para levar ofertas ao mercado e os locais onde suas ofertas podem ser compradas ou usadas pelos clientes.
<b>Relacionamentos</b>	Uma empresa e seus produtos e serviços estão conectados aos clientes por meio de uma rede que às vezes pode tornar-se parte da vantagem competitiva da empresa.
<b>Marca</b>	São os símbolos, palavras ou marcas por meio dos quais uma empresa comunica uma promessa aos clientes. Para inovar nesta dimensão, a empresa alavanca ou amplia sua marca de maneiras criativas.

Fonte: Adaptado de Sawhney, Wolcott e Arroniz (2006, p. 77-80, tradução nossa)

Assim como analisado anteriormente, as dimensões propostas por esses professores também contemplam o impacto da inovação, ou seja, ao mensurar o nível da inovação é possível diagnosticar se ela tem impacto incremental ou radical, da mesma forma que, na construção da diagramação, os estudiosos também assimilam a classificação da inovação em concordância com o Manual de Oslo e demais autores

já supracitados – inovação por produto, inovação por processo, inovação em *marketing* e inovação organizacional. Contudo, esta metodologia esmiúça de maneira conceitual, proporcionando ao empreendedor enxergar o foco em que a organização quer inovar no momento.

Em face deste estudo, no Brasil, o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), junto com o Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), adaptou esta ferramenta por meio dos pesquisadores Bachmann e Destefani (2008) acrescentando mais uma dimensão: “Ambiência Inovadora”, conforme é possível observar na Figura 8, pois acredita-se “que o estudo original analisava apenas cenário externo, mas é importante mencionar que boa parte da desenvoltura inovadora de uma organização está na capacidade de criar um ambiente propício ao desenvolvimento da cultura de inovação” (Luz, 2017, p. 37).

**Figura 08 – Radar da Inovação: 13 dimensões da inovação**



**Fonte:** Bachmann & Associados (2014, *apud*, Porém, 2017, p. 85).

Silva Neto e Teixeira (2011) comentam que, após o preenchimento do questionário e elaboração do Radar da Inovação, é possível analisar os pontos fortes e fracos em relação às dimensões, proporcionando, assim, ações de curto, médio e longo prazo para reparar as necessidades que a organização constata como maiores problemas no âmbito inovativo.

Luz (2017) norteia que atualmente existe o programa Agente Local de Inovação (ALI), que tem como “objetivo de promover a prática continuada de ações

de inovação em Micro e Pequena Empresas (MPEs)” (Luz, 2017, p. 34) e que este Programa, com sua metodologia própria, utiliza o Radar da Inovação para mensurar o nível de inovação em cada uma das dimensões. O dinamismo do mercado exige uma relação cíclica do processo de inovação, sendo assim, o Radar da Inovação “pode ser respondido até 5 vezes pelo empresário, e dessa forma, é possível acompanhar o desenvolvimento da empresa nas dimensões abordadas no Plano de Ação” (Luz, 2017, p. 35), logo, buscando estratégias de melhoria e novas ideias para implantação de inovações.

Vale ressaltar que o modelo do Radar da Inovação e as atividades aplicadas pelo SEBRAE são direcionadas para as micro e pequenas empresas, devido às suas características peculiares, que serão abordadas nesta pesquisa.

### **3.3 Cultura Organizacional voltada para Inovação**

Para uma empresa ser competitiva na atualidade, ela precisa reconhecer que exigirá capacidade de adaptação diante de um mercado com oscilações e vulnerabilidades no ambiente no qual estão inseridas. Porém *et al.* (2016, p. 97) afirmam que a busca desta competitividade envolve estratégias que “perpassam pela capacidade de geração, absorção e introdução de inovações”.

É por esta razão que a inovação passou a ser tema central de inúmeras agendas de diferentes setores da sociedade, transformando-se na base das estratégias das organizações, tanto em nível nacional quanto internacional.

Contudo, para que a inovação ocorra, é intrínseco o entendimento de que ela está ligada à mudança, podendo ser incremental, radical, por produto, serviço, *marketing*, processo ou organizacional, além de se manifestar em diferentes “vieses dimensionais inovativos”. Para Moura e Krumholz (2010, *apud* Porém *et al.*, 2016, p. 98) “a capacidade de inovar cria o tipo de mudança que ao mesmo tempo permite a organização adaptar-se ao mundo que está ao seu redor, e também influencia este mundo a adaptar-se”.

A mudança organizacional é sensível e contínua em relação à inovação, fato que fundamenta inter-relacionar a inovação à cultura da organização, na medida em que é pela cultura que se formam a base, os valores, as crenças e os princípios que identificam uma organização.

Em vista disso, Steele e Murray (2004, p. 321) afirmam que “a agilidade e habilidade de uma organização responder às mudanças do mercado recai no capital

intelectual das pessoas”. Dessa forma, apreende que as pessoas são dotadas de cultura, e a “cultura afeta inovação porque muda os padrões de lidar com a novidade, iniciativas individuais e ações coletivas e entendimentos e comportamentos em termos de riscos assim como de oportunidades” (Kaasa; Vadi, 2010, p. 584).

Antes de mais nada, é preciso reconhecer que a cultura comporta múltiplas conceituações visto que abarca fontes como a antropologia e sociologia. A cultura não se limita apenas ao conceito de práticas e princípios, visto que se insere na dimensão social, diferenciando o estilo de cada indivíduo, seja qual for o ambiente. Por conseguinte, é legítimo afirmar que a definição de cultura não é unívoca. Ao contrário, seus conceitos são polissêmicos diante da abordagem e do campo do saber considerado.

Mesmo não sendo um *sistema fechado*, isso não constitui impedimento para que a cultura seja estudada. Pode-se, por exemplo, indagar quais são os processos inerentes à dimensão cultural, como se dá ao desenvolvimento de cada uma de suas áreas e manifestações; se há e quais são as instituições ligadas às manifestações culturais, quais as concepções existentes nestas, e se há a possibilidade de se indagar sobre as mensagens políticas subjacentes. As organizações também se voltam a questões relacionadas à cultura, uma vez que estas estão inseridas no contexto globalizado, no qual convivem várias culturas de forma simultânea (Moraes, 2010, p. 74)

Ainda em consonância com Moraes (2010), pelo fato de as organizações estarem inseridas em um contexto social, existe uma inter-relação interna e externa; ou seja, as empresas interagem com o ambiente externo e, por meio das pessoas (clientes internos e externos) se manifesta internamente uma cultura social e, esta, por sua vez, influencia o processo e o funcionamento da formação da cultura organizacional.

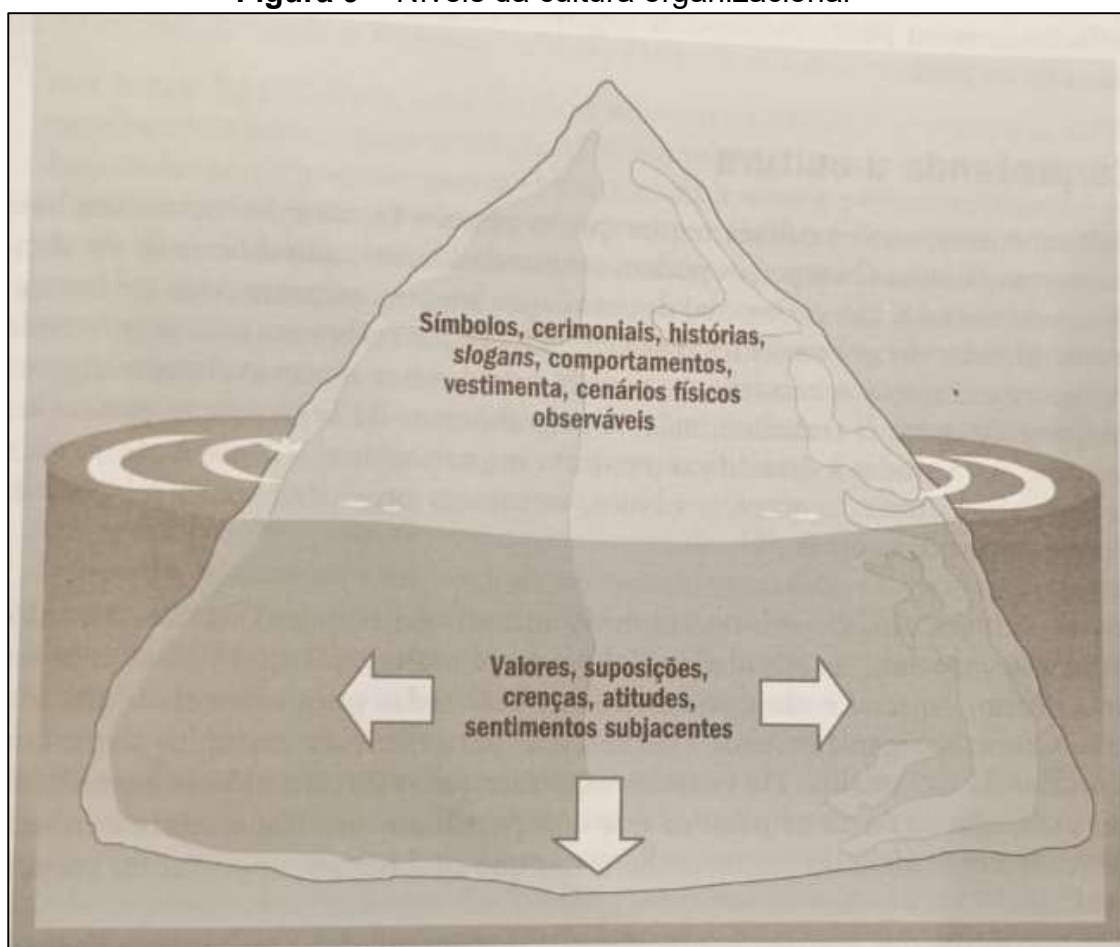
Logo, para facilitar o entendimento do termo cultura organizacional, Daft (2015, p. 380-381) define cultura organizacional como

o conjunto de valores, normas, crenças orientadoras, entendimentos e modos de pensar que são compartilhados pelos membros de uma organização e transmitidos aos novos membros como sendo as maneiras certas de pensar, sentir e se comportar. Representa a parte não escrita de sentimentos da organização. A cultura representa a organização informal, ao passo que os tópicos como estrutura, tamanho e estratégia representam a organização formal.

O autor ainda complementa que a cultura organizacional pode ser dividida em dois níveis conforme ilustra a Figura 9. No topo da Figura 9, ou na superfície, é a organização formal, ou seja, são os artefatos visíveis e os comportamentos

observáveis como vestimentas, agir de cada indivíduo, a estrutura física da empresa, o tipo de sistema que a organização adota para seu controle e sua estrutura de poder, símbolos, e histórias compartilhadas pelos colaboradores. Enquanto na parte inferior, trata-se em um nível mais profundo e subjetivo, pois “estão os valores e as crenças não observáveis, mas que podem ser percebidos por meio da forma como as pessoas explicam e justificam o que fazem” (Daft, 2017, p. 89). Além do que, “esses valores, suposições, crenças e processos de pensamento subjacentes operam inconscientemente para definir a cultura” (Daft, 2015, p. 381).

**Figura 9 – Níveis da cultura organizacional**



Fonte: Daft (2015, p. 381)

De acordo com Terra (2018) a cultura organizacional, além de ser configurada pelos valores da organização, é representada também pelo propósito da empresa, como missão, visão e valores. Para isso, é essencial que ela seja solidificada por meio das ações da alta administração, com atos simbólicos, fatos, histórias e o contexto social organizacional, espelhando os valores pregados pela empresa.

Culturas são normas que ajudam a interpretar eventos e avaliar o que é apropriado e inapropriado. Podem, portanto, ser vistas como sistemas de controle capazes de atingir grande eficácia, na medida em que levam a um alto grau de conformação, ao mesmo tempo em que conferem elevada sensação de autonomia, ao contrário de sistemas formais de controle que criam uma permanente sensação de restrição externa (Terra, 2018, p. 194).

Após essa breve explanação do conceito de cultura organizacional, e concatenando com a gestão da inovação, a cultura organizacional pode ser um elemento facilitador ou bloqueador dos esforços empresariais para conseguir resultados por meio da inovação. Afinal, ela deve ser a primeira e primordial mudança indispensável na organização, pois deve ser compreendida e repensada em prol da implantação das práticas de GC e da geração de inovação em favor das diferenciações do mercado atuante e das estratégias competitivas.

Em um viés integrado de cultura, esta abarca dimensões como processos, recursos, gestão e a organização como um todo. Assim como lembram Tavares, Bernardes e Francini (2018), para que a organização consiga inovar e manter qualidade nos processos de inovação, deve prevalecer uma cultura organizacional que permita atitudes abertas à aprendizagem, estimule as pessoas quanto à geração de ideias e à criatividade, desenvolva comportamentos flexíveis e encoraje-as ao intraempreendedorismo<sup>9</sup> com riscos calculados, com o compartilhamento de informações por meio de comunicações fluidas e transparentes, além do que, com o comprometimento no processo de inovação como base para a estratégia organizacional de diferenciação competitiva.

Flynn et al. (2003) esclarecem que as perspectivas culturais voltadas à inovação abrangem trabalho em equipe, um ambiente motivador, que estimule os colaboradores, a partilha de informações e conhecimentos, bem como o envolvimento de cada indivíduo na gestão do conhecimento organizacional e da inovação.

Para Davenport e Prusak (1998), as crenças, valores e princípios individuais não são neutros, nem direcionados a um único objetivo e fazem parte do processo de construção do conhecimento organizacional, logo, influenciam significativamente todo o processo de gestão, bem como os pensamentos e as ações estratégicas definidos pela empresa. Desta forma, cabe ao gestor da organização direcionar as crenças

---

<sup>9</sup> Para Salim e Silva (2010) o termo intraempreendedorismo é designado para o funcionário com características empreendedoras, contudo, essa pessoa não tem o seu negócio próprio. Em vez disso, com suas aptidões empreendedoras, colabora com o empreendimento onde atua.

individuais uma cultura organizacional positiva para as práticas de GC em prol da promoção da inovação na organização.

Afinal, pode-se mencionar que a inovação pode ser planejada, e entende-se “que é possível vislumbrá-la a partir de algumas rotinas pré-estabelecidas que possam ser readequadas no dia a dia por meio da aprendizagem” (Veras, 2016, p. 70). No que se refere a essa questão das rotinas, Jucevicius (2010) em seu texto, faz o nexo dos termos “cultura” com “inovação”, trazendo o conceito de “cultura de inovação”, que relaciona também com as “rotinas de inovação”, isto é, o autor sugere uma organização das rotinas da empresa que possa ser mantida para que a inovação aconteça, ou em outras palavras, a criação de uma cultura organizacional positiva que enseje ações, atividades e processos na gestão da inovação, até porque a cultura organizacional analisa e compreende a cultura da empresa de maneira genérica, já que engloba toda a organização, sendo assim, uma empresa que busca processos inovativos precisa atentar-se a esta ‘subcultura’ que tem como crença norteadora estimular e criar um ambiente inovador.

Partindo desse princípio, a inovação deve estar relacionada ao modelo de gestão assumido por uma organização e introjetado em sua cultura organizacional. Queremos dizer que a inovação deve ser internalizada pelos agentes dessa organização como propósito e transformada em conduta empresarial, aderente à rotina organizacional, em um continuum (Porém, et al, 2016, p. 99).

### **3.3.1 Cultura de Inovação**

Tanto o conceito de cultura organizacional quanto de cultura de inovação são considerados por vários autores e pesquisadores como vagos, devido à sua amplitude e multidisciplinaridade, o que traz desafios no que se refere à delimitação de escopo e análise (Dobni, 2008; Sharifirad; Ataei, 2012; Dionísio, 2019; Teixeira, 2023) e mesmo que haja uma quantidade considerável de publicações na área, ainda assim, existe uma série de questões que permanecem abertas (Tian *et al*, 2018; Gruenhagen; Parker, 2020).

Na percepção de Janiunaite e Petraite (2010), a inexistência de uma definição exata de cultura de inovação se deve ao fato dele ser um daqueles conceitos muito utilizados, mas raramente conceituados, sendo ainda necessário aprofundar os estudos sobre o tema.

Outro fato é a ambiguidade do conceito de Cultura de Inovação, por lidar com a junção de dois fenômenos: cultura e inovação, que, como já explicitado, apresentam

concepções distintas dependendo da fonte de conhecimento e do campo de pesquisa (Teixeira, 2023). Por este motivo, é comum encontrar na literatura atual autores que misturam os diferentes conceitos e definições sobre o tema.

Entretanto, quanto aos estudos sobre o objeto inovação, os de Dobni (2008) tornam-se pioneiros ao buscar verificar aspectos culturais compostos nesse processo. O interesse pelo autor se dá, devido às vantagens competitivas estratégicas referentes às questões de cultura organizacional, já que as organizações enfrentam as mudanças como algo inevitável, e necessitam de uma “análise em profundidade dos valores, crenças e padrões de comportamento que guiam o dia a dia do desempenho organizacional” (Martins; Martins, 2002, p. 58, tradução nossa).

Tal esboço valida o entendimento de outros autores que também assinalam a importância da gestão da Cultura Organizacional por parte dos gestores ao lidar com a inovação, visto que, além de a inovação ser fundamental para o sucesso das empresas, a cultura é um fator determinante para a inovação (Xie; Wu; Zeng, 2016; Cruz; Morales, 2017; Naranjo-Valencia; Calderon-Hernández, 2018; Raajpoot; Sharma, 2021). No trabalho de Cruz e Morales (2017) os autores chegam à conclusão que uma cultura organizacional voltada à inovação: (1) melhora e aumenta a eficiência interna da empresa; (2) se torna mais ágil nas adaptações frente às mudanças de mercado e melhora a satisfação dos clientes; (3) aumenta o *market share*, a rentabilidade e a produtividade e; (4) melhora o funcionamento organizacional como um todo.

Em relação à definição de cultura de inovação, a de Dobni (2008) é uma das mais disseminadas na literatura vigente, na qual se compreende que a Cultura de Inovação faz parte da Cultura Organizacional, sendo um conjunto de valores, crenças, premissas, atitudes e comportamentos que contribuem para a inovação dentro de uma organização (Dobni, 2008).

Uma cultura de inovação foi definida como um contexto multidimensional que inclui a intenção de ser inovadora, a infraestrutura para apoiar a inovação, comportamentos operacionais necessários para influenciar o mercado e orientação de valor, e o ambiente para implementar inovação (Dobni, 2008, p. 540, tradução nossa).

Para Dauscha (2011, *apud* Cavalcante, 2021, p. 13) a Cultura de Inovação é a “ausência de comportamentos, regras e ambientes que impeçam o desenvolvimento do ímpeto natural das pessoas em sugerir melhorias e inovações, aliada a um

conjunto de visões, procedimentos e recursos que potencializem estas iniciativas”.

Como é possível observar, as atividades de inovação são amplas, pois incluem, mas não se limitam à busca de novos produtos, serviços, processos ou modelos de negócios (Michaelis; Aladin; Pollack, 2018). Ademais, não encaram a inovação apenas como um resultado, mas como um processo em si, um meio de operação (Dziallas; Blind, 2019; Ritala; Schneider; Michailova, 2020).

A inovação se integra a partir dos comportamentos individuais e coletivos, que se tornam intercambiáveis por meio das rotinas administrativas, nos processos produtivos e na prestação de serviços, os quais são condicionados “pelas culturas que tecem e ressignificam o cotidiano das organizações” (Porém; Kunsch, 2021, p. 10). Logo, pode-se concluir que a inovação está

intrinsecamente relacionada às culturas que interferem na forma de agir e pensar, nos hábitos, nos valores e nas visões de mundo daqueles que estão envolvidos com os processos de uma organização – ou seja, está relacionada à cultura organizacional que pode ser um elemento facilitador ou não da inovação (Porém; Kunsch, 2021, p. 10).

Morris (2007, p. 13, tradução nossa) também contribui ao conceituar Cultura de Inovação como “uma expressão de pessoas, o seu passado, e suas crenças atuais, ideias, e comportamentos, fazendo a inovação acontecer de forma consistente ao longo tempo”. E para que isso ocorra, a cultura organizacional precisa estimular o comportamento inovador dos funcionários da organização, para que compreendam sua importância, aceitem-na como valor fundamental e se comprometam com ações em prol da inovação.

Assim sendo, a Cultura de Inovação tem relação com a Cultura Organizacional, visto que aborda aspectos interligados e compartilhados entre as pessoas, como valores, crenças, hábitos, premissas e normas e, ao mesmo tempo, apresenta uma diferenciação pelo enfoque dado ao buscar um ambiente favorável à inovação. Logo, pode-se dizer que a Cultura de Inovação é uma subcultura da Cultura Organizacional que, por meio do compartilhamento dos valores, costumes, crenças, hábitos, premissas e artefatos organizacionais, estimula o comportamento pessoal e coletivo dos colaboradores, além de possibilitar um ambiente inovador na organização, fomentando, dessa forma, a inovação de maneira contínua nas atividades e na gestão da inovação na empresa.

Portanto, no cerne da Cultura Organizacional e da Cultura de Inovação, ocorre a integração das PGC dissertadas anteriormente, manifestando-se nas Atividades da

Gestão da Inovação. Assim, a próxima seção tratará das atividades inovativas.

### 3.4 Atividades inovativas

As atividades inovativas têm como objetivo assegurar que a inovação ocorra nas organizações, sendo práticas que vão além da Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) e que também contribuem para o aumento da capacidade em inovar (IBGE, 2013).

No Manual de Oslo (OCDE, 2005, p. 56) as atividades de inovação são definidas como “etapas científicas, tecnológicas, organizacionais, financeiras e comerciais que conduzem, ou visam conduzir à implementação de inovação”. Podem ser incluídas as atividades de pesquisa básica cujo desenvolvimento não está ligado diretamente a uma inovação específica, e sim, em atividades de inovação que apoiam o desenvolvimento da empresa com aquisições de materiais, bens, serviços ou conhecimentos de fontes externas.

Para Meirelles e Gomes Pinto (2007), as atividades inovativas são definidas como investimentos em ativos e retorno financeiro. Os autores ainda frisam que as atividades inovadoras elevam o patamar da empresa, seja no âmbito da receita líquida, seja no valor adicionado.

Parolin (2013), de maneira didática, explicita que as atividades inovativas abarcam, de forma estruturada e contínua, não apenas programas e ações de P&D, mas os processos de gestão que contemplam toda a organização, voltadas à consecução da estratégia organizacional centrada na inovação.

Ainda em seu trabalho, Parolin reúne fontes de inovação de obras como Sbragia et al. (2006), o Manual de Oslo (OCDE, 2005) e da PINTEC/IBGE (2005), realizando um comparativo conforme ilustra no Quadro 9.

**Quadro 9 – Paralelo entre as definições de Atividades Inovativas**

Atividades Inovativas	
Oito grupos, segundo Sbragia et al. (2006, p. 49-50) e Manual de Oslo (OCDE, 2005)	Sete grupo, segundo PINTEC/IBGE (2005, p. 20-21).
“Pesquisa e Desenvolvimento (P&D): entendida como o trabalho criativo desenvolvido em uma base sistemática a fim de aumentar o estoque de conhecimento existente”.	“Atividade interna de P&D: compreende o trabalho criativo, empreendido de forma sistemática, com o objetivo de aumentar o acervo de conhecimento e o uso destes conhecimentos para desenvolver novas aplicações, tais como produ-

	<p>tos ou processos novos ou tecnologicamente novos. O desenho, a construção e o teste de protótipos e de instalações piloto constituem muitas vezes, a fase mais importante das atividades de P&amp;D. Inclui também o desenvolvimento de <i>software</i>, desde que este envolva um avanço tecnológico ou científico”.</p> <p><b>“Aquisição externa de P&amp;D:</b> compreende as atividades descritas acima, realizadas por outra organização (empresas ou instituições tecnológicas) e adquiridas pela empresa”.</p>
<p><b>“Aquisição de tecnologia intangível:</b> aquisição de tecnologia na forma de patentes, licenças, <i>know-how</i> e serviços de conteúdo tecnológico em geral”.</p>	<p><b>“Aquisição de outros conhecimentos externos:</b> compreende os acordos de transferência de tecnologia originados da compra de licença de direitos de exploração de patentes e uso de marcas, aquisição de <i>know-how</i> e outros tipos de conhecimentos técnicos-científicos de terceiros, para que a empresa desenvolva ou implemente inovações”.</p>
<p><b>“Aquisição de tecnologia tangível:</b> aquisição de máquinas e equipamentos de cunho tecnológico conectados com as inovações de produto e processo introduzidas pela empresa”.</p>	<p><b>“Aquisição de máquinas e equipamentos:</b> compreende a aquisição de máquinas e equipamentos, <i>hardware</i>, especificamente comprados para a implementação de produtos ou processos novos ou tecnologicamente aperfeiçoados”.</p>
<p><b>“Início da produção:</b> compreende as modificações (retrabalho) de produto e processo, treinamento de pessoal nas novas técnicas e lote experimental”.</p>	<p><b>“Treinamento:</b> compreende o treinamento orientado ao desenvolvimento de produtos/processos tecnologicamente novos ou significativamente aperfeiçoados às atividades inovativas da empresa, podendo incluir aquisição de serviços tecnológicos especializados externos”.</p>
<p><b>“Marketing de novos produtos:</b> atividades em conexão com o lançamento do novo produto a diferentes mercados, comercialização pioneira”.</p>	<p><b>“Introdução das inovações tecnológicas no mercado:</b> compreende as atividades de comercialização, diretamente ligadas ao lançamento de produto tecnologicamente novo ou aperfeiçoado, podendo incluir: pesquisas de mercado, teste de mercado e publicidade para o lançamento. Exclui a construção de redes de distribuição de mercado para as inovações”.</p>
<p><b>“Aquisições de <i>software</i>:</b> compreende a aquisição de <i>software</i> (de desenho, de engenharia, de processamento e transmissão de dados, voz, gráficos, vídeos, para automação de processos, etc.), especificamente comprados para a implementação de produtos ou processos novos ou tecnologicamente aperfeiçoados. Não inclui aqueles</p>	<p><b>“Projeto industrial e outras preparações técnicas para a produção e a distribuição:</b> refere-</p>

em P&D”.	se aos procedimentos e preparações técnicas
<p>“<b>Design:</b> atividades relativas à definição de procedimentos, especificações técnicas e aspectos operacionais necessários à produção do novo produto ou implementação do novo processo. O <i>design</i> artístico também é considerado uma atividade inovativa quando diretamente relacionado ao novo produto ou processo (ou seja, <i>design</i> meramente estético não é considerado atividade inovativa).”</p>	<p>para efetivar a implementação de inovações de produto ou processo. Inclui plantas e desenhos orientados para definir procedimentos, especificações técnicas e características operacionais necessárias à implementação de inovações de processo ou de produto. Inclui mudanças nos procedimentos de produção e controle de qualidade, métodos e padrões de trabalho e <i>software</i> requeridos para a implementação de produtos ou processos tecnologicamente novos ou aperfeiçoados, assim como as atividades de tecnologia industrial básica (metrologia, normalização e avaliação de conformidade), os ensaios e testes (não incluídos em P&amp;D) para registro final do produto para o início efetivo da produção”.</p>
<p>“<b>Engenharia industrial:</b> aquisição ou mudança nos equipamentos, ferramentas, procedimentos de controle de qualidade, métodos e padrões visando à manufatura do novo produto ou aplicação do novo processo”.</p>	

Fonte: Parolin (2013, p. 611)

Apesar de reconhecer que o conhecimento é um importante recurso para o desempenho organizacional, fica evidente que a sua gestão é essencial. Logo, as organizações averiguam os mais diversos meios de criar, manter e utilizar o conhecimento de forma mais efetiva possível.

Consequentemente, por meio das práticas da GC é que se torna possível a execução individual e coletiva da criação, disseminação e utilização do conhecimento para alcançar os objetivos organizacionais. Logo, quando se fala ou estuda a GC e suas práticas compreende-se a intrínseca relação com as atividades de inovação, pois “as práticas da gestão do conhecimento **favorecem o aprendizado, potencializam a inovação e proporcionam avanços no conhecimento organizacional**, garantido para as empresas sustentabilidade e competitividade” (Cruz, 2018, p. 32, grifo nosso), todavia, são raros os estudos que estabelecem a interconexão da GC e as PGC com as atividades de inovação, deixando esta conjuntura subentendida nos diálogos desta temática, sem citar de maneira pontual esta relação.

Inclusive, na própria literatura vigente, pode-se comentar que as atividades de inovação apontadas são limitadas diante da gama de atividades que são executadas. Isso denota a escassez de estudos do próprio tema de atividade de inovação,

avultando a necessidade não apenas de estudos nesta área, mas também da correlação entre as PGC e a própria GC.

A despeito da importância dessa conjuntura e contribuição com a área da CI e do saber, esta pesquisa de mestrado, no entanto, não tem viabilidade para se debruçar sobre este escopo profundamente e esclarecer de maneira teórica e prática sobre esta conjuntura, deixando assim a inter-relação das atividades de inovação com as PCG à luz de futuras pesquisas de mestrado e doutorado.

### **3.5 Indicadores de inovação**

Na atual sociedade, e em decorrência de uma nova economia, as organizações têm como característica a busca por mudanças e transformações constantes, que, para Castells (1999) é caracterizada como 'informacional e global'. O autor destaca o aspecto informacional porque tem a capacidade de transformar, gerar e aplicar a informação de forma efetiva nas tomadas de decisões, conseqüentemente, mantendo as organizações produtivas e competitivas por meio do conhecimento. Quanto ao elemento global, as organizações encontram-se em uma grande rede de conexões, ou seja, os fatores de produção, matéria-prima, capital, mão-de-obra, circulação e consumo de dinheiro estão interconectados nessa cadeia de abastecimento.

No novo modo informacional de desenvolvimento, a fonte de produtividade acha-se na tecnologia de geração de conhecimentos, de processamento da informação e de comunicação de símbolos. Na verdade, conhecimentos e informação são elementos cruciais em todos os modos de desenvolvimento, visto que o processo produtivo sempre se baseia em algum grau de conhecimento e no processamento da informação. Contudo, o que é específico ao modo informacional de desenvolvimento é a ação de conhecimentos sobre os próprios conhecimentos como principal fonte de produtividade (Castells, 1999, p.35).

Assim, como apresentado anteriormente, o conceito de inovação já exista há bastante tempo, o monitoramento e a mensuração de suas variáveis são bem mais recentes, tendo contribuição dos indicadores de Ciência e Tecnologia (C&T) e de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D).

Dada a crescente relevância da ciência, tecnologia e inovação como elementos-chaves para o desenvolvimento de empresas, indústrias, regiões e países, surge a necessidade da compreensão e do monitoramento dos processos de produção, difusão e uso de conhecimentos científicos, tecnologias e inovações, assim como dos fatores que os influenciam e de suas conseqüências. Nesse sentido, o uso e a construção de indicadores de Ciência, Tecnologia e Inovação (CT&I) são de fundamental importância para o melhor entendimento dos processos inovativos que ocorrem em cada país,

bem como para direcionar e monitorar a formulação de políticas industriais e tecnológicas que visem elevar qualitativa e quantitativamente o grau de inovatividade e, em consequência, a competitividade de uma região ou de um determinado país (Cassiolato; Stallivieri, 2010, p. 119).

Para Motta (2020), apesar da importância da mensuração da inovação, seja em nível local, regional, nacional ou internacional, ela é ainda pouco disseminada entre as empresas e pouco praticada entre os seus gestores, pois, na visão da maioria dos empreendedores o sucesso da inovação ainda está no paradigma da porcentagem de vendas ou lucros.

Porém, tais empreendedores não estão totalmente errados, pois na literatura vigente inúmeros conceitos são encontrados quanto às formas de medir e mensurar a inovação. Algumas instituições locais e até internacionais vêm se aprofundando no tema dos indicadores de inovação nas organizações.

Cavalcante e De Negri (2011) comentam que o tipo de pesquisa *survey* de inovação é o método mais utilizado sistematicamente desde 1990, nos países que compõem a União Europeia, e também no Brasil. A instituição pioneira de geração de indicadores de inovação tecnológica empresarial no Brasil foi a Associação Nacional de Pesquisa e Desenvolvimento das Empresas Inovadoras (ANPEI), no período de 1992 a 2000, contudo, entrou em decadência devido à sua baixa adesão das organizações respondentes (Cavalcante; De Negri, 2011; Motta, 2020).

Em 1998, o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) criou a Pesquisa Nacional de Inovação Tecnológica (PINTEC), cujos resultados são divulgados trienalmente e tem como objetivo investigar o processo de inovação tecnológica nas empresas industriais (Motta, 2020), sendo o último dado divulgado no ano de 2017<sup>10</sup>. Cavalcante e De Negri (2011) comentam que a PINTEC é um tipo de pesquisa *survey* de inovação e que se baseia, em linhas gerais, nas diretrizes estipuladas pelo Manual de Oslo (OCDE, 2005). Esta pesquisa tem como objetivo “fornecer informação para a construção de indicadores das atividades de inovação tecnológica das empresas brasileiras” (IBGE, 2010, p. 09).

Tais pesquisas *survey* de inovação visam a obtenção de indicadores de resultados, entretanto, não há uma unanimidade fundamental de qual(is) indicador(es) de inovação utilizar, ou, qual(is) seria(m) o(s) melhor(es) indicador(es)

---

<sup>10</sup> Site do PINTEC: <https://www.ibge.gov.br/estatisticas/multidominio/ciencia-tecnologia-e-inovacao/9141-pesquisa-de-inovacao.html>. Acesso em: 17 out. 2024.

a ser(em) utilizado(s), sendo, desta forma, natural que cada organização adote o indicador convergente com o seu planejamento e o seu contexto.

No entanto, em 2007, a Escola de Negócios para o Mundo (INSEAD), com o objetivo de mostrar indicadores de maior abrangência sobre a temática da inovação lança o Índice Global de Inovação (GII). O resultado dessa pesquisa não contempla apenas países desenvolvidos, mas engloba os países emergentes. A estrutura *survey* de pesquisa do GII atualmente utiliza 80 indicadores coletados junto a fontes públicas e privadas, nos quais mensura áreas, variáveis e oferece parâmetros de avaliação para mais de 130 economias em relação aos seus processos de inovação (WIPO, 2023).

Como já informado, desde 2007, o GII tem sido publicado periodicamente. Em sua décima sexta edição, lançada no ano de 2023, avaliou 132 países, destacando o investimento superior a 1 bilhão de dólares em P&D dos países analisados, principalmente com a atual onda de inovação em Inteligência Artificial (IA) (Dutta; Lanvin, 2023).

O GII é calculado com base em média simples, sob a ótica de dois subíndices: o subíndice Insumo de inovação e o subíndice de Produtos de inovação. Em relação ao subíndice Insumo de inovação, examinam-se os elementos da economia nacional que permitem atividades e processos de inovação, agrupados em cinco pilares: (1) Instituições; (2) Capital humano e pesquisa; (3) Infraestrutura; (4) Sofisticação do mercado; e (5) Sofisticação empresarial. Por outro lado, o subíndice Produtos de inovação busca evidências concretas das atividades de inovação, divididas em dois pilares: (6) Produção de Conhecimento e Tecnologia; e (7) Produtos criativos (WIPO, 2023).

Alicerçado nesses elementos que são determinantes para a geração e desenvolvimento da economia e da inovação, que são captados os 80 indicadores que compõem os subpilares do GII. Neste momento, é exequível a identificação do *ranking* dos países em diversos segmentos resultantes da inovação e a posição global de cada país participante. A Tabela 6 mostra os dez países mais inovadores, segundo dados do GII de 2023.

**Tabela 6 – Dez Países Mais Inovadores**

<b>Índice Global de Inovação - 2023</b>		
<b>Posição</b>	<b>País</b>	<b>Score</b>
<b>1</b>	Suíça	67,6
<b>2</b>	Suécia	64,2
<b>3</b>	Estados Unidos	63,5
<b>4</b>	Reino Unido	62,4
<b>5</b>	Cingapura	61,5
<b>6</b>	Finlândia	61,2
<b>7</b>	Holanda	60,4
<b>8</b>	Alemanha	58,8
<b>9</b>	Dinamarca	58,7
<b>10</b>	República da Coreia	58,6

Fonte: Adaptado de Dutta e Lanvin (2023)

De acordo com o relatório do GII o Brasil avançou cinco posições de 2022 para 2023 (tabela 7) e se consolida no grupo de economias que mais aperfeiçoaram o seu desempenho no âmbito da inovação no GII nos últimos quatro anos. Tal ascensão é resultado das pontuações elevadas dos indicadores como serviços governamentais *online* (14<sup>a</sup> posição) e participação eletrônica (11<sup>a</sup> posição), estabelecendo o Brasil entre as 15 economias mais bem avaliadas em ambas categorias (Dutta; Lanvin, 2023). Além do que, outros pontos de destaque no relatório que contribuíram para a atual posição do Brasil neste *ranking*, são a representação de empresas unicórnio, com representatividade de 1,9% do Produto Interno Bruto (PIB) nacional em 2023, e dos ativos intangíveis (31<sup>a</sup>), bem como os resultados globais relacionados aos registros de marcas (13<sup>a</sup>) e pelo seu valor (39<sup>a</sup>) (Dutta; Lanvin, 2023).

**Tabela 7 – Variação da Posição do Brasil nas Edições do GII**

<b>Índice Global de Inovação - 2023</b>				
<b>Edição GII</b>	<b>Posição do Brasil</b>	<b>Subíndice: Insumos de Inovação</b>	<b>Subíndice: Insumos de Produto</b>	<b>Total de Países</b>
<b>2020</b>	62 <sup>a</sup>	59 <sup>a</sup>	64 <sup>a</sup>	131
<b>2021</b>	57 <sup>a</sup>	56 <sup>a</sup>	59 <sup>a</sup>	132
<b>2022</b>	54 <sup>a</sup>	58 <sup>a</sup>	53 <sup>a</sup>	132

<b>2023</b>	49 <sup>a</sup>	59 <sup>a</sup>	49 <sup>a</sup>	132
-------------	-----------------	-----------------	-----------------	-----

Fonte: Adaptado de Dutta e Lanvin (2023)

Outro fator de destaque conforme ilustra a Tabela 8, é que o Brasil conseguiu se classificar em 1º lugar, mesmo com uma pontuação próxima à do Chile (2ª posição), ultrapassando-o pela primeira vez e garantindo o posto do país mais inovador das economias da América Latina e Caribe.

**Tabela 8 – Posição dos Países da América Latina no GII de 2023**

<b>Índice Global de Inovação - 2023</b>		
<b>Posição</b>	<b>País</b>	<b>Score</b>
49	Brasil	33,6
52	Chile	33,3
58	México	31,0
63	Uruguai	30,0
66	Colômbia	29,4
73	Argentina	28,0
74	Costa Rica	27,9
76	Peru	27,7
78	Jamaica	27,1
84	Panamá	25,3
94	República Dominicana	22,4
95	El Salvador	21,8
97	Bolívia	21,4
98	Paraguai	21,4
102	Trinidad e Tobago	20,7
104	Equador	20,5
115	Nicarágua	16,9
116	Honduras	16,7
122	Guatemala	15,8

Fonte: Adaptado de Dutta e Lanvin (2023)

De acordo com os dados do Índice Global de Inovação, foi elaborada a Tabela 9, com o objetivo de comparar os índices do Brasil e identificar o cenário em que ele

se encontra em relação aos agrupamentos dos países mais inovadores (TOP 10), Países de renda média alta e Países da América Latina e Caribe.

**Tabela 9** – Comparação do Brasil em relação aos agrupamentos frente aos sete pilares no GII de 2023

<b>Índice Global de Inovação - 2023</b>				
<b>Pilares</b>	<b>TOP 10</b>	<b>Brasil</b>	<b>Países de Renda Média Alta</b>	<b>Países da América Latina e Caribe</b>
Conhecimento e Tecnologia	58,96	26,84	22,36	17,14
Criatividade e Cultura	56,09	31,24	23,16	18,91
Sofisticação de Negócios	64,39	37,64	29,27	26,25
Sofisticação de Mercado	61,93	38,09	35,45	29,74
Capital Humano e Pesquisa	60,28	33,53	29,68	24,92
Infraestrutura	62,83	43,52	40,40	35,88
Instituições	79,85	38,47	47,71	41,12

Fonte: Adaptado de Dutta e Lanvin (2023)

Em conformidade com a Tabela 9, dos sete pilares, o Brasil fica acima da média em seis em relação aos Países de renda média alta e Países da América Latina e Caribe, contudo, fica em último lugar em relação aos agrupamentos no Pilar 'Instituição' (grifado em laranja), isso ocorre porque, no GII de 2023, apenas três instituições brasileiras figuram no *ranking* das melhores do país, sendo a Universidade de São Paulo (USP), com *score* de 56,10; a Universidade Estadual de Campinas (UNICAMP), com *score* de 42,50 e a Universidade Federal do Rio de Janeiro com *score* de 32,10 (Dutta; Lanvin, 2023).

A priori, apesar dos bons índices do Brasil em comparação com os dois agrupamentos já citados, e o país hoje ocupar a 49ª posição no *ranking* da economia mais inovadora do mundo, vale atentar-se para o fato de que, diante dos 10 primeiros países mais inovadores, há uma grande distância em relação às práticas de inovação, haja vista que o pilar mais próximo do Brasil que é a 'Infraestrutura', a diferença da média é de 19,32, e o pilar mais distante é justamente o da 'Instituição' com uma diferença de 41,38.

É possível também analisar o desempenho do Brasil em conjunto com os

países que compõem o BRICS<sup>11</sup> (Tabela 10), grupo constituído por dez países e que são considerados economicamente emergentes na economia mundial, dos quais o Brasil é um dos integrantes.

**Tabela 10 – Posição dos Países BRICS no GII de 2023**

<b>Índice Global de Inovação - 2023</b>		
<b>Posição</b>	<b>País</b>	<b>Score</b>
12	China	55,3
32	Emirados Árabes Unidos	43,2
40	Índia	38,1
48	Arábia Saudita	34,5
<b>49</b>	<b>Brasil</b>	<b>33,6</b>
51	Rússia	33,3
59	África do Sul	30,4
62	Irã	30,1
86	Egito	24,2
125	Etiópia	14,3

**Fonte:** Adaptado de Dutta e Lanvin (2023)

Nota-se na tabela acima que entre os países do BRICS, o Brasil encontra-se na 5ª posição. De um lado é positivo, visto que o país está à frente da Rússia, país com economia de rendimento alto, contudo, por outro lado, é preciso avaliar suas ações e estratégias tanto no setor privado quanto nas políticas públicas voltadas à inovação, pois Índia, que é categorizada como economia de renda média baixa, está nove posições à frente do Brasil, o que significa que tem feito mais investimentos na área de inovação.

Outro ponto a ser observado é que, dos dez membros do BRICS, apenas a China se destaca no *ranking*, ficando próxima dos dez países mais inovadores do mundo, enquanto os demais permanecem em posições significativamente inferiores. Com esses valores, denota-se que, apesar de os países que compõem o BRICS serem regularmente citados como um grupo de economia com condições similares e

<sup>11</sup> Considera-se nesta pesquisa a atualização do grupo de países datado em 1 de janeiro de 2024, o qual é composto por: Brasil, Rússia, Índia, China, África do Sul, Egito, Emirados Árabes Unidos, Arábia Saudita, Etiópia e Irã.

emergentes, apresentam determinado distanciamento nas posições ocupadas no *ranking* global.

Pensando nesses índices e na melhoria contínua no campo da inovação de maneira global, o Brasil se estruturou por meio do Instituto Nacional da Propriedade Industrial (INPI). Uma pesquisa que engloba o rigor dos métodos e estrutura de classificação idêntica do Índice Global de Inovação e no ano de 2024 lança a 1ª edição do Índice Brasil de Inovação e Desenvolvimento (IBID), cujo conteúdo será detalhado a seguir.

### **3.5.1 Índice Brasil de Inovação e Desenvolvimento – IBID**

A inovação, além de trazer novidades ou aprimorar algo já existente para as organizações, e conseqüentemente, buscar estratégias competitivas, constitui também em metas sociais, políticas e econômicas, logo, sustentáveis, englobando os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável das Nações Unidas (ODS), além de ser fundamental para aperfeiçoar a consecução de demais atividades. Por este motivo, a importância da mensuração de indicadores econômicos, científicos e sociais, sólidos e efetivos que contribuam tanto no setor público quanto no setor privado para estratégias eficazes na área da inovação. Anteriormente foi dissertado sobre indicadores de inovação no âmbito global, abordando a pesquisa do GII, no qual são posicionadas as economias do mundo de maneira geral, com base em 80 indicadores de inovação.

Desta forma, o INPI (Instituto Nacional da Propriedade Industrial), com a missão institucional de impulsionar a inovação nacional, criou uma pesquisa com metodologia e rigor equivalente ao do Índice Global de Inovação, lançando os resultados no mês de agosto de 2024.

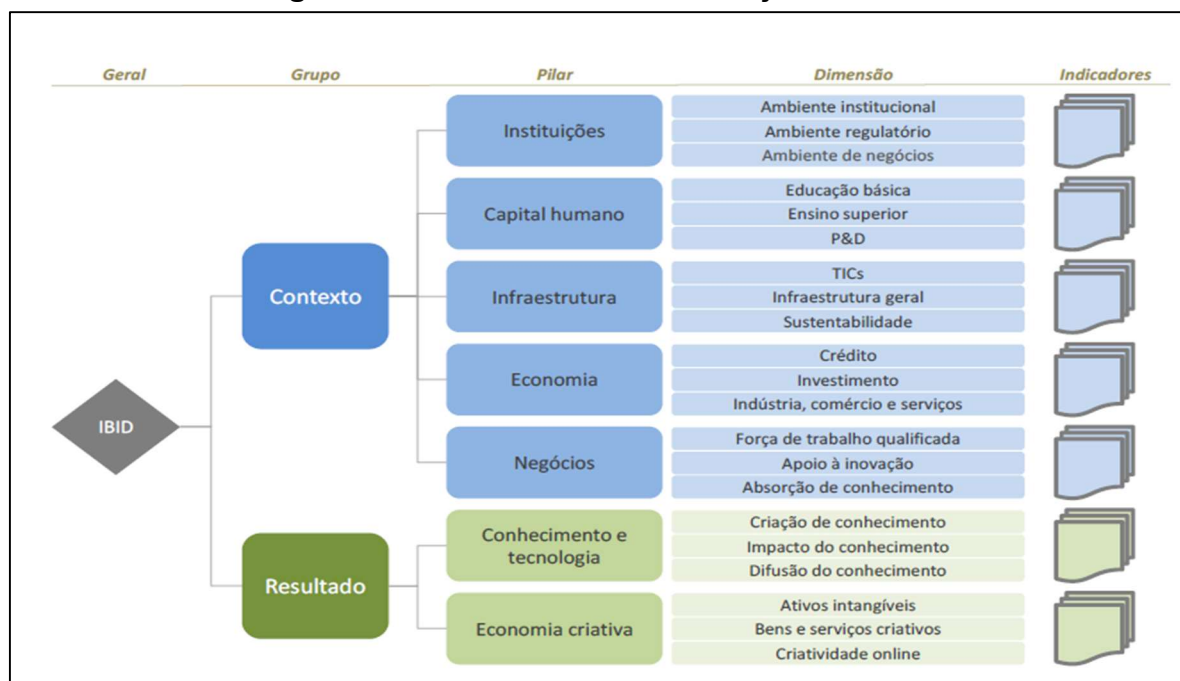
Reconhecendo o papel da inovação como motor do desenvolvimento econômico, o Índice Brasil de Inovação e Desenvolvimento (IBID) constitui um mapa completo e atual da inovação no Brasil, revelando o desempenho dos ecossistemas locais de ciência, tecnologia e inovação (CT&I) sob diferentes perspectivas (INPI, 2024, p. 04).

O INPI, por meio do Índice Brasil de Inovação e Desenvolvimento (IBID), utilizou os mesmos 7 pilares de inovações do GII, contemplando 21 dimensões associadas, permitindo analisar as potencialidades e desafios de cada Unidade Federativa (UF) e macrorregião do Brasil, assim como os fatores que interferem na

classificação dessas Unidades Federativas nos diferentes *rankings* conforme cada tema analisado. “Trata-se, portanto, de uma poderosa ferramenta para orientar as ações públicas e privadas, apoiando a elaboração de políticas e projetos com base em evidências” (INPI, 2024, p. 05).

A Figura 10 exemplifica como o IBID funciona, pois ele é subdividido em dois grupos. O primeiro grupo, denominado subíndice, capta o contexto ou as condições enfrentadas ou asseguradas por cada Unidade Federativa ou Grande Região em relação a inovação. O segundo subíndice representa a inovação em si, ou seja, o resultado do processo inovativo de cada Unidade Federativa. Assim, esses dois grandes grupos distribuem-se em sete pilares de inovação, aos quais estão vinculados 21 dimensões e 74 indicadores obtidos a partir de fontes oficiais, como órgãos governamentais, ou disponíveis publicamente.

**Figura 10 – Estrutura de Classificação do IBID**



Fonte: INPI (2024, p. 06)

Desta forma, com os resultados do IBID, de diferentes grupos, pilares e dimensões, cooperam para uma análise mais assertiva dos gestores na identificação das potencialidades e desafios que cada Unidade Federativa e macrorregião têm enfrentado. Assim, o IBID se apresenta como uma importante ferramenta para análise interna na área da inovação, cujo foco é o crescimento por meio desses índices que resultam em uma visão mais holística para o GII.

Quanto aos índices nacionais, o Estado de São Paulo se destaca nacionalmente no quesito inovação, com pontuação que supera o dobro da alcançada pelo segundo colocado (Santa Catarina). Logo em seguida, na 3ª posição está o Estado do Paraná; o Rio de Janeiro ocupa a 4ª posição; por fim, o Rio Grande do Sul aparece na 5ª posição, integrando a relação dos 5 Estados mais inovadores do Brasil, conforme mostra a Tabela 11.

**Tabela 11 – Posição dos Estados Brasileiros no IBID de 2024**

<b>Índice Brasil de Inovação e Desenvolvimento - 2024</b>		
<b>Posição</b>	<b>UF</b>	<b>Score (IBID)</b>
1	São Paulo	0,891
2	Santa Catarina	0,415
3	Paraná	0,406
4	Rio de Janeiro	0,402
5	Rio Grande do Sul	0,401
6	Minas Gerais	0,378
7	Distrito Federal	0,304
8	Espírito Santo	0,268
9	Goiás	0,252
10	Mato Grosso do Sul	0,228
11	Rio Grande do Norte	0,216
12	Mato Grosso	0,205
13	Pernambuco	0,195
14	Ceará	0,188
15	Bahia	0,179
16	Sergipe	0,178
17	Paraíba	0,167
18	Piauí	0,160
19	Tocantins	0,154
20	Amazonas	0,153
21	Alagoas	0,143
22	Rondônia	0,143

23	Roraima	0,135
24	Pará	0,133
25	Amapá	0,132
26	Maranhão	0,125
27	Acre	0,111

Fonte: Adaptado do INPI (2024, p. 15)

Conforme análise dos dados da Tabela 11, em um olhar mais abrangente, as Regiões Sudeste e Sul concentram a inovação do Brasil, pois, das oito primeiras posições do *ranking*, sete são ocupadas por Estados que pertencem a essas regiões, enquanto as Unidades Federativas das Regiões Norte e Nordeste se concentram nas posições inferiores do *ranking* geral. Segundo a Tabela 11, as últimas quinze posições são ocupadas por Unidades Federativas das duas regiões.

Nota-se que as Regiões Norte, Nordeste e Centro-Oeste encontram desafios para traduzir insumos em produtos de inovação, comprometendo o desempenho geral no IBID (INPI, 2024), desta forma, essas regiões necessitam de planejamento de curto, médio e longo prazo para políticas públicas tanto da esfera municipal, estadual quanto federal com maiores investimentos para melhor desempenho nas atividades e nos processos de inovação, o que pode aprimorar os índices do IBID e consequentemente do GII.

Todavia, ao se verificar o *ranking* dos Estados por indicador, conforme a Tabela 12, entre as 27 Unidades Federativas, 15 delas encabeçam a primeira posição em pelo menos um indicador do IBID.

**Tabela 12** – Unidades Federativas com mais indicadores do IBID em 1ª Posição nos *rankings* específicos

Índice Brasil de Inovação e Desenvolvimento - 2024			
UF	Contexto	Resultados	Total
São Paulo	19	21	40
Distrito Federal	6	0	6
Paraná	3	1	4
Ceará	3	1	4
Santa Catarina	3	0	3

Goiás	3	0	3
Piauí	3	0	3
Rio Grande do Norte	2	0	2
Amapá	2	0	2
Rio Grande do Sul	1	1	1
Rio de Janeiro	0	1	1
Espírito Santo	1	0	1
Maranhão	1	0	1
Amazonas	1	0	1
Rondônia	1	0	1
<b>Total</b>	<b>49</b>	<b>25</b>	<b>79</b>

Fonte: INPI (2024, p. 14)

Na Tabela 12, vê-se novamente o destaque do Estado de São Paulo quanto ao seu desempenho no âmbito da inovação nacional. Dos 74 indicadores, 40 são ocupados pelo Estado, o que significa que 54,05% dos indicadores da inovação apontados pelo IBID são carregados pelo Estado de São Paulo. Por um lado, isso não surpreende, visto que é o Estado mais rico do país, com um polo industrial forte instalado em seu território. No entanto, assusta a falta de investimento das demais Unidades Federativas quanto à inovação, pelo menos, no acompanhamento dos indicadores de inovação, visto que, de acordo com o IBID, treze Estados obtiveram resultados abaixo do esperado, dos quais sete na Região Norte e quatro da Região Centro-Oeste (INPI, 2024).

Observa-se também na Tabela 12 que o Distrito Federal ocupa a segunda posição, embora bem distante do Estado de São Paulo, devido ao mérito quanto ao seu desempenho nos campos da escolaridade, de acesso à *internet* e da proporção de mestres e doutores.

Além disso, o relatório do IBID traz as posições de cada Unidade Federativa em cada pilar. Como o foco deste trabalho não é discutir em pormenor os índices de inovação nacional e global, foi elaborada a Tabela 13 demonstrando o posicionamento dos principais Estados brasileiros quanto à inovação e ao *ranking* de cada pilar.

**Tabela 13 – Ranking geral e por pilar dos Cinco Estados mais Inovador do Brasil do IBID de 2024**

Índice Brasil de Inovação e Desenvolvimento - 2024								
Posição	UF	Instituições	Capital Humano	Infraestrutura	Economia	Negócios	Conhecimento e Tecnologia	Economia Criativa
1	São Paulo	1	1	1	1	1	1	1
2	Santa Catarina	2	7	3	5	5	3	3
3	Paraná	5	4	5	3	4	5	4
4	Rio de Janeiro	9	2	4	8	6	6	2
5	Rio Grande do Sul	6	5	6	10	2	2	5

Fonte: Adaptado do INPI (2024, p. 15)

Mais uma vez observa-se o destaque que o Estado de São Paulo tem no relatório do IBID, pois o Estado lidera os sete pilares de inovação. Os Estados de Santa Catarina (2ª) e Paraná (3ª) demonstra certo equilíbrio nas posições, ficando entre as cinco primeiras posições nos pilares, exceto Santa Catarina no pilar ‘Capital Humano’.

Por outro lado, quanto mais baixa a posição das Unidades Federativas, maior é a discrepância na pontuação individual nos pilares ao longo do *ranking*, o que o IBID sinaliza como “a existência de gargalos específicos que comprometem o desempenho destas economias no *ranking* geral do IBID” (INPI, 2024, p. 16) e, ainda acrescenta que o “desempenho nacional médio não fornece um retrato completo da inovação no país em face dos diferentes desafios e potencialidades regionais” (INPI, 2024, p. 17). Justamente isso ocorre pela concentração da liderança do Estado de São Paulo no *ranking*, evidenciando os dissemelhantes desafios e potencialidades regionais, assim como a visível oscilação dos demais Estados diante dos indicadores específicos.

Segundo os pilares do IBID, a dinâmica e o perfil dos ecossistemas locais de CT&I das primeiras Unidades Federativas no campo da inovação, indicam também a heterogeneidade regional do Brasil.

Como já explanado nesta pesquisa, o objetivo não é detalhar os indicadores de inovação das Unidades Federativas, mas faz-se necessário traçar um panorama

de como o Brasil tem se empenhado e desenvolvido atividades em prol da inovação tanto no nível nacional como internacional. No entanto, além do Estado de São Paulo chamar atenção pelo destaque em suas tarefas e atingir a primeira posição em todos os pilares, é inevitável deixar de expor brevemente os dados do IBID sobre este Estado, visto que as empresas, cujo foco de pesquisa está localizado, no interior do estado de São Paulo. Por este motivo, foi elaborada a Tabela 14, que traz os dados do IBID sob uma perspectiva temática (pilares e indicadores), assim como a posição que o Estado de São Paulo alcançou em cada indicador.

**Tabela 14 – Posição por dimensões associadas do Estado de São Paulo do IBID de 2024**

<b>Índice Brasil de Inovação e Desenvolvimento - 2024</b>				
<b>UNIDADE FEDERATIVA – SÃO PAULO</b>				
<b>PILAR</b>	<b>IBID (SCORE)</b>	<b>INDICADORES/POSIÇÃO</b>		
<b>Instituições</b>	0,800	Ambiente Institucional	Ambiente Regulatório	Ambiente de Negócios
		6	1	1
<b>Capital Humano</b>	0,852	Educação Básica	Ensino Superior	P&D
		2	1	1
<b>Infraestrutura</b>	0,784	TICs	Infraestrutura Geral	Sustentabilidade
		4	1	1
<b>Economia</b>	0,714	Crédito	Investimento	Indústria, Comércio e Serviços
		4	1	1
<b>Negócios</b>	0,811	Força de Trabalho Qualificada	Apoio à Inovação	Absorção de Conhecimento
		5	1	1
<b>Conhecimento e Tecnologia</b>	0,995	Criação de Conhecimento	Impacto do Conhecimento	Difusão do Conhecimento
		1	1	1
<b>Economia Criativa</b>	0,984	Ativos Intangíveis	Bens e Serviços Criativos	Criatividade <i>Online</i>
		1	1	1

**Fonte:** Adaptado do INPI (2024)

Conforme referido, a Tabela 14 é focada nos dados do Estado de São Paulo,

e o contexto 'Instituições' com suas dimensões não tem posição unânime no relatório do IBID, pois das três dimensões, duas alcançaram a primeira posição e outra ficou na sexta colocação, isto é, uma posição abaixo dos Estados mais inovadores do Brasil. O contexto 'Instituições' verifica o desenvolvimento do macroambiente institucional e a sua estabilidade operacional, assim como se esse ambiente é atrativo para novos investimentos, diante da segurança jurídica, qualidade fiscal e boa governança, resumidamente, é o indicador que sustenta e incentiva o empreendedorismo e a inovação (INPI, 2024).

O mesmo cenário é observado no próximo pilar, conforme ilustra a Tabela 14. Em relação ao contexto 'Capital Humano', o Estado de São Paulo tem desempenho melhor do que o contexto anterior, contudo, no primeiro indicador, que se refere à educação básica encontra-se hoje atrás do Distrito Federal. Porém, os demais indicadores retornam à primeira posição do *ranking* do IBID. O relatório do IBID norteia que o contexto 'Capital Humano' avalia o “acesso à educação de qualidade e a escala da atividade de pesquisa e desenvolvimento (P&D) em uma economia” (INPI, 2024, p. 21).

Observa-se também que o contexto 'Infraestrutura' (terceiro) e 'Economia' (quarto) apresenta o menor índice de pontuação no IBID, demonstrando que, apesar do Estado de São Paulo estar na primeira posição, ainda tem margem de crescimento inovativo nos dois campos. No que concerne ao contexto 'Infraestrutura', este avalia a qualidade nos campos da comunicação, logística e energia e como eles buscam melhorar no processo de fabricação de bens e serviços, assim como evoluir e aprimorar o acesso a novos mercados por meio da redução de custos, maximização dos recursos e prezando a sustentabilidade do sistema de inovação.

Já o quarto contexto, dentre os sete, é o que tem o menor *score*, onde apresenta falhas nas atividades relacionadas no âmbito da inovação. Quanto a 'Economia', o IBID esclarece que é analisado o mercado em si, ou seja, a disponibilidade de crédito para as empresas e o ambiente econômico que apoie e instigue as empresas, sejam elas, micro, pequenas, médias ou grandes organizações a investir na gestão da inovação. Um dos indícios se dá pelo fato da dificuldade das empresas, principalmente as MPEs, em conseguirem implantar atividades de inovação, visto que seus problemas são mais sérios, e de acordo com o estudo do IBGE, cerca de 60% delas têm mortalidade antes dos 5 anos de abertura (Viana, 2022). Conforme aponta estudo do Sebrae, outra dificuldade sinalizada pelos

pequenos empresários é a barreira em obter créditos tanto no âmbito estadual quanto no federal (Hortela, 2022), para gerenciar seus negócios, o que comprova a posição alcançada pelo Estado de São Paulo (quarto lugar) no quesito crédito, que engloba tanto o planejamento básico de uma empresa seja para a sua sobrevivência, quanto processos de inovação alavancando a sua competitividade.

O último contexto ‘Negócios’ observa a melhoria de desempenho diante do IBID, no qual medi o nível de distinções e induções quanto às atividades de inovação das organizações, englobando a empregabilidade de profissionais altamente qualificados no mercado de trabalho. Como observado na Tabela 14, o indicador ‘Força de Trabalho Qualificada’ não fica em boa posição devido a índices como profissionais com mestrado e doutorado, e quantidade de pessoas que ocupam cargos que exigem ensino superior completo. Entretanto, os demais subíndices têm as primeiras colocações devido à análise da quantidade de parques tecnológicos; valor adicionado bruto das atividades científicas e técnicas e importações de alta e média-alta intensidade tecnológica. Isso só enfatiza que, para que ocorra a inovação, é necessário ter o conhecimento por detrás desses processos.

Os próximos dois itens da Tabela 14, que são os resultados que enfatizam o que foi mencionado acima, sendo o resultado ‘Conhecimento e Tecnologia’ o item mais bem avaliado pelo IBID, e é justamente onde exige-se o conhecimento em si para a geração da inovação. Neste pilar é verificado “todas as variáveis que são tradicionalmente consideradas como frutos de invenções e/ou inovações” (INPI, 2024, p. 29), abrangendo a criação do conhecimento e a difusão tecnológica, no qual se compreendem indicadores cuja responsabilidade é medir os impactos das atividades de invenção e de inovação, tais como, patentes, transferência tecnológica, *startups* e produção científica.

Salienta-se aqui a importância do conhecimento como indutor para o processo de inovação, gerando vantagem competitiva para as organizações (Stewart, 2002; Davenport; Prusak, 2003; Nonaka; Takeuchi, 2008; Lemos; Joia, 2012; Almeida *et al.*, 2016), e essa busca por inovação, que se concretiza pela construção do conhecimento, só é efetiva por práticas da aprendizagem organizacional.

A aprendizagem organizacional pode ser compreendida como um “processo de mudança, resultante de prática ou experiência anterior, que pode vir, ou não, a manifestar-se em uma mudança perceptível de comportamento” (Fleury; Fleury, 2009, p. 19).

**A aprendizagem organizacional tem como objetivo principal resultar em inovação**, na qual as pessoas aprimoram continuamente suas capacidades, trabalhando juntas na investigação ou em assuntos de maior complexidade, visando a conscientizar-se para profundas modificações pessoais, em que possam questionar constantemente seus modelos mentais e criar ambientes seguros para que outras pessoas façam o mesmo (Tomaél; Alcará; Chiara, 2005, p. 99, grifo nosso).

Nesse contexto, organizações que aprendem ou organizações de aprendizagem “têm dentro de si o embrião da aprendizagem e da inovação” (Esteves, 2002, p. 10, *apud* Possoli, 2012, p. 116), pois elas buscam aprender coletivamente; aprimoram e extraem o que há de melhor de cada indivíduo, e compartilha o conhecimento e experiências com o grupo. Isso permite que empresas que aderem à aprendizagem organizacional e trabalham com a GC sejam mais críticas, questionadoras e reflexivas, oportunizando terrenos férteis para a geração de ideias, e práticas de inovação.

E por fim, o resultado ‘Economia Criativa’<sup>12</sup>, aprecia o quesito de criatividade em prol da inovação, principalmente a potencialidade de criação de negócios disruptivos. Neste pilar, são analisados indicadores de marcas, criatividade e valor agregado em relação a propriedade industrial, o ambiente digital e a maneira que é propagado o negócio e demais ativos. Desta forma, a organização e demais interessados nos processos de inovação, precisam centrar-se na criação e na GC. Por esta razão, reforça-se que a organização não cria conhecimento sem indivíduos. O conhecimento tácito é criado na mente humana e, por meio das práticas e atividades da GC ele é ampliado na organização, no qual, opera como base para estratégias, na tomada de decisão e, principalmente, para a criação de novas ideias e na geração da inovação.

---

<sup>12</sup> Economia criativa, pode ser compreendida como “o conjunto de atividades econômicas que dependem do conteúdo simbólico – nele incluído a criatividade, como fator mais expressivo para a produção de bens e serviços” (Howkins, 2001, *apud* Oliveira; Araújo; Oliveira, 2013, p. 21).

## 4 MICRO E PEQUENA EMPRESA

Estudos relacionados com as micro e pequenas empresas têm ganhado destaque nos últimos anos. Não obstante, o conjunto de informações deste grupo empresarial, principalmente no Brasil, não é proporcional a sua pertinência no contexto nacional, regional e local, sendo assim, todo e qualquer trabalho científico que tenha como finalidade conhecer melhor a realidade dessas organizações se justifica por si só.

Entretanto, apesar da carência de estudos científicos sobre essas organizações, as MPEs representam relevância no cenário nacional, pois, ao longo dos últimos 30 anos surgiu a necessidade de definir o papel dessas empresas e suas atividades no contexto econômico de maneira estratégica, visto que, anteriormente, não se tinha uma visão clara da contribuição dessas organizações para a economia, inovação e geração de renda. Esse discernimento se dá a partir da década de 1980, quando as MPEs ganham notoriedade econômica e social em países que se consideravam ‘em desenvolvimento’ (Oliveira; Terence; Escrivão Filho, 2010, SEBRAE, 2014; Colombo, 2022).

Apesar de não se ter unanimidade quanto à conceituação de MPEs nem sua classificação, visto que cada país adota particularidades de acordo com a sua realidade de mercado, (Oliveira; Terence; Escrivão Filho, 2010; Leone; Leone, 2012), na sua definição encontram-se tipos de critérios, como qualitativo, quantitativo ou a combinação dos dois.

A classificação quantitativa tem relação com critérios econômicos; enquanto a classificação qualitativa, refere-se a critérios de natureza social, cultural e de aspectos gerenciais (Albuquerque, 2013). Para Albuquerque (2013, p. 28), os critérios econômicos (quantitativos) têm mais facilidade de imperar, pois, apresentam vantagens na facilidade de “coleta e possibilitam análises estatísticas de tendências temporal e análises comparativas entre as empresas, além de serem de uso corrente em todos os setores (governo, universidades e estatísticas)”.

Justamente por esta dualidade quanto à classificação das MPEs, Leone e Leone (2012) esclarecem que uma das razões da dificuldade em estudá-las é devido à heterogeneidade existente. Logo, este pode ser um dos motivos da carência e incipiência de estudos relacionados aos pequenos negócios e pelas adversidades em criar e propor teorias e determinadas conclusões diante das suas especificidades.

Contudo, apesar da dificuldade da conceituação e classificação das MPEs, para evidenciar a importância dessas empresas na economia e o grande número de enquadramentos nessa classificação em âmbito mundial, o *International Trade Center* (2015, *apud* Pereira, 2019, p. 82) comenta que:

as MPEs contribuem significativamente para o emprego, para o Produto Interno Bruto (PIB) e para as exportações de um país. Globalmente, as MPEs representam mais de 95% de todas as empresas, cerca de 50% do PIB e 60% a 70% do emprego total, considerando tanto as MPEs formais quanto informais. Isso equivale a 420 a 510 milhões de MPEs, das quais 310 se encontram em mercados emergentes.

Apesar de expor a relevância econômica, cultural e social das MPEs, a maior parte dos estudos ainda foca nas grandes corporações, principalmente em empresas multinacionais, criando e aplicando teorias, ferramentas e métodos a partir da análise de grandes sistemas para micro e pequenos negócios (Marchesnay, 2003; Graham, 2010).

Devido a isso, concebe-se que esses negócios se tornam “ilustres desconhecidos” (Marchesnay, 2003, p. 110, tradução nossa), e a propriedade dessas empresas acaba ficando restrita a imaginações, generalizações e uma série de representações estereotipadas, que não valorizam “a identidade profunda das MPEs, o que elas são e o que elas fazem” (Marchesnay, 2003, p. 110, tradução nossa), isto é, questões subjetivas sociais e culturais invisíveis e submersas na constituição da prática do dia a dia. De modo diverso, busca-se a facilidade ao lidar com aspectos mensuráveis ao se referir às micro e pequenas empresas, a começar pela forma como elas são classificadas de maneira quantitativa. Por este motivo, diante da complexidade ao definir as MPEs, a seguir será retratada a classificação deste grupo empresarial no Brasil e alguns programas de incentivo para o sucesso organizacional desses negócios.

#### **4.1 Micro e pequena empresa no Brasil**

De acordo com Dutra e Guagliardi (1984) é comum encontrar indistintamente os termos ‘microempresa’ e ‘pequena empresa’ sem distinção. A causa para isso pode ser a simetria existente entre esses pequenos negócios. Salim e Silva (2010) apontam características desses pequenos negócios, como a localidade que estão situadas, onde a grande maioria das MPEs encontram-se em bairros, próximos das moradias de seus clientes; o atendimento é personalizado, dado que os clientes que

frequentam essas empresas são atendidos geralmente pelas mesmas pessoas e acabam desenvolvendo um relacionamento amigável e duradouro; o relacionamento entre empregado e empregador é próximo, pois, ambos acabam adquirindo informações pessoais e familiares do outro, conduzindo uma relação mais humana no ambiente de trabalho.

Costa e Leandro (2016), também contribuem ao comentarem que as MPEs têm como características uma estrutura organizacional simplificada, com poucos ou até nenhum nível hierárquico e alta concentração de autoridade no dono ou chefia, a liderança principal é o responsável pela tomada de decisão; é pequena a quantidade de diretores/gestores, essas empresas encontram dificuldade para obter crédito de financiamento, pouca mão de obra especializada; a gestão ou o dono da empresa têm dificuldade em distinguir assuntos particulares com os profissionais, misturando, em muitos casos, a conta bancária pessoal com a conta bancária da empresa, ocorre falta de domínio sobre o setor que atuam, e são empresas subordinadas a negócios de médio e grande porte.

Em função disso, destaca-se a importância de compreender e distinguir o que é uma MPE e, nesse sentido, ressalta-se a relevância dos critérios utilizados para a classificação da MPE. Como já informado, inexistente um critério exclusivo para a classificação de MPEs em nível mundial, e esta complexidade aumenta quando países como Brasil, México, Japão, Coreia do Sul e Reino Unido, por exemplo, adotam mais de um critério. Destaca-se também que o setor de atuação da empresa é uma variável que intervém na classificação das micro e pequena empresa (Dutra; Guagliardi, 1984; Puga, 2002; Leone; Leone, 2012; Costa; Leandro, 2016).

Ao falar em pequeno empreendimento no Brasil, existem duas principais formas, cada uma com seus critérios, para classificar uma empresa como micro ou pequena.

Uma das classificações de MPE é baseada na Lei de número 123/2006, de 14 de dezembro de 2006 (Brasil, 2006), chamada de “Lei Geral das Microempresas e Empresas de Pequeno Porte”, por meio do faturamento bruto anual, que considera como microempresa a pessoa jurídica que obtenha, em cada ano-calendário, receita bruta igual ou inferior a R\$ 360.000,00 e como pequena empresa, a pessoa jurídica que obtenha, em cada ano-calendário, receita bruta superior a R\$ 360.000,00 e de até R\$ 3.600.000,00. No dia 01 de janeiro de 2018, por meio da Lei Complementar 155/2016, o limite para a pequena empresa aumentou de R\$ 3.600.000,00 para

R\$ 4.800.000,00.

Um segundo critério de classificação é o método adotado pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), que classifica com base no número de funcionários e setor econômico para instituir uma divisão entre micro e pequena empresa, conforme ilustra a Figura 11.

**Figura 11** – Classificação dos estabelecimentos segundo porte

Porte	Classificação	Setor	
		Indústria e Construção	Agropecuária, Comércio e Serviços <sup>1</sup>
Microempresa (ME)	MPE	Até 19 pessoas	Até 9 pessoas
Pequena Empresa (EPP)	MPE	De 20 a 99 pessoas	De 10 a 49 pessoas
Média Empresa (MÉDIA)	MGE	De 100 a 499 pessoas	De 50 a 99 pessoas
Grande Empresa (GRANDE)	MGE	500 pessoas ou mais	100 pessoas ou mais

Fonte: Sebrae (2023a, p. 06)

Ainda que tais esforços para criar critérios como os apresentados, com o objetivo de classificar as MPEs e dimensioná-las para fins de políticas públicas e incentivos fiscais, autores como Oliveira, Terence e Escrivão Filho (2010), Leone e Leone (2012) e Albuquerque (2013) corroboram a ideia de que tais classificações são insuficientes na compreensão adequada, se não houver discussões mais aprofundadas sobre outras características dos pequenos negócios.

Assim, apesar da classificação de modo quantitativo trazer na mentalidade do ser humano determinada credibilidade por sua exatidão, ainda assim, dualidades podem existir no cenário dos pequenos negócios, por exemplo, a classificação segundo o número de funcionários pode disfarçar a contribuição econômica de algumas MPEs, que, aos olhos da sociedade, empreguem menos; contudo, possuem faturamento igual ou superior ao de uma média empresa.

Consequentemente, é conclusivo dizer que, mesmo com os critérios quantitativos ou mensuráveis, eles, ainda assim, não abrangem toda a complexidade das MPEs. Textos como o de Torres (2003), Leone e Leone (2012), e Albuquerque (2013) trazem à discussão métodos classificatórios qualitativos enfatizando a especificidade dos pequenos negócios, além do que, evidenciam outras tendências como: diversidade, síntese e desnaturação. Apesar das críticas desses pesquisadores quanto à classificação puramente quantitativa, que é importante, eles

têm como objetivo compreender, por meio de uma base teórica, a complexidade da conceituação desse importante fenômeno social e econômico que são as MPEs.

Dissertar sobre os critérios de classificação dos pequenos negócios foge claramente ao escopo desta pesquisa, por este motivo, o assunto não será aprofundado, além do que, critérios qualitativos “não são utilizados pelos órgãos de fomento ao micro e pequeno negócio” (Pereira, 2019, p. 86), o que dificulta a utilização dessa classificação neste trabalho.

Em razão da significância das MPEs no contexto socioeconômico e conhecendo a realidade diante de desvantagens vivenciadas em comparação às médias e grandes empresas, o governo brasileiro, junto com algumas instituições privadas, tem se mobilizado por meio de programas de incentivo às MPEs.

Na estrutura pública, especificamente, na esfera do governo federal, existe a Secretaria Especial da Micro e Pequena Empresa (SEMPE), criada em 2013, que desenvolve políticas de apoio aos pequenos negócios no Brasil (Agência Brasil..., 2013). No ano de 2017, o governo transferiu a Secretaria para o Ministério da Indústria, Comércio Exterior e Serviços. Posteriormente, este Ministério foi extinto por meio da Lei Nº 13.844 de 2019 (Brasil, 2019), que tinha como proposta a redução de ministérios para enxugamento de custos públicos.

Entretanto, no ano de 2023, foi recriado o Ministério do Desenvolvimento, Indústria, Comércio e Serviço (MDIC), com a alocação provisória da Secretaria de Micro e Pequena Empresa e Empreendedorismo, pois, neste mesmo ano foi criado o Ministério do Empreendedorismo, da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte (MEMP) que tem como objetivo formular, implementar, fomentar, coordenar, acompanhar, e avaliar as políticas públicas, programas e ações do governo federal por meio do MDIC quanto aos micro e pequenos empresários, microempreendedor individual (MEI) e artesões (Ministério..., s./d.).

Lidando mais diretamente como órgão de fomento por parte governamental, existe o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES). Ressalta-se que o BNDES não tem ações exclusivas voltadas para os pequenos negócios, mas financia igualmente várias atividades ligadas a essas empresas, proporcionando a desburocratização do acesso ao crédito e estabelecimentos de acordos de cooperação com outras entidades, como o Sebrae (BNDES, s./d.).

Além disso, por meio do governo federal e do financiamento de projetos e iniciativas com potencial inovador, a Financiadora de Estudos e Projetos (FINEP) atua

financiando projetos para instituições de pesquisa e de empresas brasileiras. O apoio da Finep abrange o ciclo de desenvolvimento científico e tecnológico, incluindo: pesquisa básica e aplicada, inovações e desenvolvimento de produtos, serviços e processos (FINEP, s./d.).

Em referência às ações dos governos estaduais, como aludido no capítulo anterior, o Estado de São Paulo, além de ser o campeão no quesito inovação no Brasil, abriga as empresas pesquisadas neste trabalho. Sendo assim, devido à particularidade de cada Unidade Federativa adotar políticas públicas fomentando o empreendedorismo e a inovação, tal como o apoio às suas empresas, que serão apresentadas as atividades e a assistência que esta Unidade Federativa proporciona aos seus empresários.

Por meio da Secretaria de Estado do Desenvolvimento Econômico, o Estado de São Paulo tem uma agência de fomento denominada de 'Desenvolve SP' (São Paulo), que tem a finalidade de financiar por meio de programas e linhas de crédito o desenvolvimento de micro, pequenas e médias empresas, almejando o crescimento sustentável para os negócios, bem como o estímulo a atividades e projetos inovadores na melhoria da qualidade de vida da população, da economia e da geração de renda do Estado (DesenvolveSP, s./d.).

Outra atuação pública do governo estadual é o programa 'Banco do Povo' que tem parceria com os municípios, visando o microcrédito como apoio aos pequenos empreendedores, formais ou informais, possibilitando a geração de emprego e renda. Este programa tem como objetivo ofertar de maneira facilitada recursos financeiros, com taxas de juros reduzidas e prazos de pagamentos acessíveis aos micro e pequenos empreendedores, viabilizando o investimento em seus negócios (Banco do Povo, s./d.).

Todavia, o governo do Estado de São Paulo, organizou um fluxo de programas que, antes de ter acesso às linhas de crédito, este empreendedor necessita buscar conhecimento do seu negócio ou sobre a temática empreendedorismo. Desta forma, criou-se mais dois programas, denominados 'Qualifica SP – Empreenda' que oferta cursos gratuitos com mentoria personalizada. Os cursos ofertados podem ser realizados de maneira presencial ou *online*, e tem como foco o desenvolvimento de habilidades do empreendedor para melhoria da sua gestão, fluxo de caixa e aumento do faturamento do negócio. No término do curso, o participante, por meio das mentorias, além de criar um plano de negócio pode recorrer a auxílios quanto às suas

dúvidas (QualificaSP, s./d.).

O outro programa é o 'Empreenda Rápido', que também é direcionado para a busca de conhecimento e realização de cursos empresariais quanto à temática do empreendedorismo e dos negócios. No Empreenda Rápido, o foco é o estágio de formalização do negócio, além de uma análise das possíveis melhorias do desempenho empresarial, produtivo e competitivo, sempre com um olhar crítico sobre o porte e a capacidade da empresa (Empreenda Rápido, s./d.).

E no que tange a iniciativa privada, encontra-se o Sebrae, que é uma Instituição de cunho privado que apoia o desenvolvimento sustentável e a competitividade das micro e pequenas empresas. Em prol do fortalecimento do empreendedorismo, o Sebrae encontra-se em todo o território nacional, atendendo o empreendedor desde a concepção de ideias para abrir seu negócio, como MEIs, micro e pequenas empresas de todos os setores econômicos, por meio da atuação em cinco principais áreas: informações, capacitação, consultoria, publicações e parcerias (Sebrae, s./d.).

E por fim, na esfera municipal, é possível dizer que cada gestor municipal tem adotado a sua política pública em favor do empreendedorismo e da sustentabilidade dos pequenos negócios, recorrendo ou não aos demais programas, sejam eles estaduais, federais ou da iniciativa privada. Por esta razão, torna-se inexecuível retratar nesta pesquisa os empreendimentos realizados a favor das pequenas empresas em cada município. No entanto, de acordo com o Índice de Potencial de Consumo (IPC), o Estado de São Paulo detém o maior mercado consumidor do país (Associação..., 2021), e, a concentração deste mercado consumidor não está na grande capital, mas sim no interior paulista. Logo, associa-se este feito com à potencialidade das micro e pequenas empresas, já que o estado aglutina a maior parte delas e essas empresas carecem desse mercado para progredir.

A Urban Systems (2023) em seu estudo, elabora um *ranking* das "100 melhores cidades para se fazer negócio" no Brasil por meio de seis segmentos econômicos: educação, comércio, serviços, indústria, mercado imobiliário/construção civil e agropecuária. O estado de São Paulo tem 39 de suas cidades ocupando o segmento econômico 'comércio'; 27 cidades no segmento 'serviços'; 36 cidades no segmento 'mercado imobiliário'; 23 cidades no segmento 'educação'; 33 cidades no segmento 'indústria'; e 29 cidades no segmento 'agropecuária' e grande parte dos municípios são do interior paulista, como é o caso da cidade de Bauru, que, no

segmento 'comércio e serviços' encontra-se na posição 70<sup>a</sup>, no segmento de 'mercado imobiliário/construção civil' está melhor no *ranking*, ocupando a 62<sup>a</sup> posição.

Tais dados só evidenciam a conexão entre o estado de São Paulo, suas políticas públicas fomentando o empreendedorismo e inovação, especialmente no interior paulista, e a relevância das micro e pequenas empresas na região de foco da pesquisa, assim como o apoio da esfera pública municipal para fomentar o empreendedorismo local e fortalecer os pequenos negócios por meio de suas estratégias. Dado isso, a motivação desta pesquisa é investigar as práticas da GC e a sua contribuição no processo de inovação nas micro e pequenas empresas em cidades do interior paulista, principalmente na região de Bauru. Porém, a seguir, serão retomadas as justificativas dessa escolha.

Assim, não importa a origem da iniciativa ou do apoio, seja ela da esfera pública ou privada, todas são relevantes para o fomento às MPEs, visto que estas possuem suas necessidades e particularidades, gerando desafios para o seu desenvolvimento no mercado atuante. E como já exposto, a saliência dos pequenos negócios no Brasil é incontestável, dessa forma, será apresentada a seguir a representatividade das micro e pequenas empresas no Brasil e no estado de São Paulo.

#### **4.1.1 Representatividade das MPEs no Brasil e no Estado de São Paulo**

Diante de um contexto mercadológico complexo, com mudanças tecnológicas e organizacionais que impactam o mercado e transformam as relações internas e externas das organizações. Por consequência, tais incertezas afetam as MPEs no que diz respeito à competitividade organizacional. Conforme citado anteriormente, as MPEs detêm papel essencial na conjuntura econômica e social, as quais contribuem para a geração de renda e a empregabilidade, estabelecendo postos de trabalho em todo o território nacional.

Como já expressado, as MPEs representam em nível mundial mais de 95%, ressaltando a importância desses pequenos negócios no desenvolvimento econômico e social não apenas de uma economia, mas da economia global e este número se reflete também no Brasil, pois de acordo com dados do Sebrae (2018a) as MPEs correspondem a 99% dos estabelecimentos empresariais privados não agrícolas do país.

Em conformidade com o relatório "Panorama do emprego nas MPEs"

elaborado pelo Sebrae, que avaliou os micro e pequenos negócios no ano de 2021 no cenário nacional, esses pequenos empreendimentos apresentam excelente desempenho e alto potencial de geração de empregos, visto que:

segundo a RAIS, as MPEs foram responsáveis por 18,3 milhões de empregos formais privados em 2021, representando 52,0% do total e um aumento de 5,8% em comparação ao ano de 2020. A massa de remuneração real dos empregados das MPEs também cresceu em 2021, representando R\$ 32,3 bilhões em 2020 e passando para R\$ 39,4 bilhões em 2021, um aumento de 21,9% (Sebrae, 2023a, p. 05).

Como aludido, essa capacidade geradora de empregos está distribuída em todo o território nacional, mas sua maior concentração ocorre na região Sudeste com mais de cinco milhões de empregos (Sebrae, 2023a) por meio de mais de três milhões e quinhentas mil MPEs (Sebrae, 2018a). Conforme os dados do Sebrae (2018a), os três maiores estados do Brasil em número de pequenos negócios são compostos por São Paulo, Minas Gerais e Paraná, sendo que o estado de São Paulo responde por 31,3% do total de micro e pequenas empresas do país.

O Relatório Técnico 'Panorama do Emprego nas MPEs' aponta também que mais da metade dos empregados do setor privado, correspondente a 52%, foram gerados por micro e pequenas empresas e que os salários por elas representam 42,4% da massa salarial do país (Sebrae, 2023a). "Entre 2011 e 2018, de cada R\$ 100 pago aos trabalhadores no setor privado formal, cerca de R\$ 43, em média, foram pagos por MPEs" (Sebrae, 2018a, p. 16).

Ademais, a representatividade dos pequenos negócios vai além, pois eles respondem por mais de um quarto do PIB brasileiro, visto que juntas representam 27% do PIB do Brasil (Sebrae, 2018a). As MPEs são as principais progenitoras da riqueza no comércio brasileiro, pois respondem por 53,4% do PIB deste setor. Em relação ao PIB do setor industrial, a participação das micro e pequenas empresas equivale a 22,5%, em comparação com o valor que chega de 24,5% nas médias empresas. E no setor de Serviços, 36,3% destinam-se aos pequenos negócios, ou seja, mais de um terço da produção nacional total (Sebrae, 2018a).

Todavia, apesar dos dados satisfatórios, ainda há o que ser aperfeiçoado e desenvolvido. Um desses pontos é o fomento do empreendedorismo feminino no Brasil, pois segundo *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM) de 2023, ainda existe desigualdade neste campo entre os sexos, visto que um pouco acima de um terço do total é representado por empreendedoras (34,6%), sendo que os empreendedores do

sexo masculino totalizam 65,4% (GEM, 2024).

Como é possível analisar no Quadro 10, a distribuição dos empreendedores por grupo de faixa etária se concentra entre 35 anos e 54 anos (52,7%), estimando cerca de 8,7 milhões de empreendedores. E por volta de um quarto dos empreendedores possui idade entre 55 e 64 anos, ou seja, “a maior longevidade dos negócios relaciona-se com mais maturidade e experiência dos empreendedores” (GEM, 2024, p. 84).

**Quadro 10** - Distribuição percentual dos empreendedores estabelecidos segundo a faixa etária

<b>Empreendedores estabelecidos – GEM 2023</b>	
<b>Faixa Etária</b>	<b>Porcentagem (%)</b>
18 a 24 anos	3,7
25 a 24 anos	20,1
<b>35 a 44 anos</b>	<b>28,3</b>
45 a 54 anos	24,4
55 a 64 anos	23,5

Fonte: Adaptado de GEM (2024, p. 84)

Encontra-se um outro cenário com estes dados, o que é preocupante para o contexto empreendedor, pois apesar do Brasil ser uma das dez economias mais empreendedoras do mundo (GEM, 2024), o empreendedorismo brasileiro é movido mais por questões de necessidade do que por oportunidades, e isso é uma das razões de impactar negativamente os pequenos negócios quanto às atividades e à gestão da inovação, visto que muitos desses empresários abrem seus negócios apenas com o conhecimento técnico, ou em outras palavras, sabem executar a atividade principal da empresa, porém, têm dificuldades de planejamento devido à falta de conhecimentos básicos em gestão.

Tal assertiva pode ser verificada também no Quadro 11, com dados apresentados pelo GEM (2024) quanto à escolaridade dos empreendedores brasileiros. Cerca de 72% dos empreendedores com seus negócios já estabelecidos têm escolaridade que varia entre o ensino fundamental incompleto, completo e o médio completo, totalizando 11,9 milhões de empreendedores. Isoladamente, os que possuem o ensino superior completo ou maior equivalem a 28,2%, o que representa 4,7 milhões.

**Quadro 11** - Distribuição percentual dos empreendedores estabelecidos segundo a escolaridade

<b>Empreendedores estabelecidos – GEM 2023</b>	
<b>Escolaridade</b>	<b>Porcentagem (%)</b>
Fundamental Incompleto	15,7
Fundamental Completo	16,9
<b>Médio Completo</b>	<b>39,2</b>
Superior Completo ou Maior	28,2

Fonte: Adaptado de GEM (2024, p. 86)

Ainda de acordo com o relatório do GEM (2024), dos 28,2% de empreendedores que tiveram acesso à escolaridade de nível superior ou mais, 23,7% empreendem em negócios relacionados a profissões liberais. Assim, englobam atividades como serviços de engenharia (7,1%), na área da saúde (6,5%), atividades jurídicas (6,3%) e serviços de contabilidade, consultoria ou auditoria (3,8%).

Em vista disso, faz-se alusão a outras problemáticas quanto ao tema do empreendedorismo, dado que os empreendedores brasileiros sofrem por não ter acesso ao ensino superior, que poderia ser uma solução revertendo do empreendedorismo por necessidade para a predominância do empreendedorismo por oportunidade, já que, a oportunidade de realizar um curso superior proporciona novos conhecimentos e esse modifica ou cria novos modelos mentais (Nonaka; Takeuchi, 2008), conseqüentemente, instigando novas ideias, empreendendo de maneira criativa e inovativa.

Como reportado, na criação do conhecimento, o indivíduo vislumbra novos sentidos, processos e significados e a escolaridade é um dos pilares da construção do conhecimento desse ser humano. Com os dados apresentados, os empreendedores brasileiros carecem de uma visão de mundo mais ampla devido à falta deste pilar, em razão de que, como já citado, no Brasil o empreendedorismo por necessidade é maior do que o empreendedorismo por oportunidade, e cerca de 44,5% das MPEs fecham as portas antes dos cinco anos de funcionamento (Sebrae, 2023b). Entre os motivos do fechamento desses negócios estão o pouco preparo pessoal, o planejamento e a gestão ineficiente, justamente pela falta de informação e conhecimento.

Para Oliveira, Silva e Araújo (2014, p. 18) o comportamento empreendedor traz consigo características, pois os “empreendedores tendem a refletir as características do período e do local onde vivem” e isso pode impactar diretamente o estilo de gestão

empresarial.

Logo, há uma relação entre a falta de escolaridade dos empreendedores e seus impactos na conjuntura empresarial, e, apesar de o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) ter como objetivo contribuir e auxiliar no desenvolvimento dos pequenos negócios no país, acaba massificando as informações por meio de manuais, publicações, notícias, pesquisas, entre outras, com uma linguagem técnica e instrumental, ignorando o conhecimento base do empreendedor e a sua capacidade cognitiva de compreensão. Em seus treinamentos e demais instrumentos de trabalho, o Sebrae ensina métodos e ferramentas que grandes organizações aplicam, esquecendo das especificidades e complexidades das MPEs. Além do que, não se preocupam em adequar a informação para cada público-alvo, diante da sua escolaridade e faixa etária, marginalizando a efetividade desse conhecimento em prol dos pequenos negócios. Sendo assim, são necessários questionamentos e reflexões do quanto é viável o método utilizado por este serviço de maneira eficaz para as micro e pequenas empresas ou se o Sebrae atende apenas um público “privilegiado” com conhecimento a priori que consegue detectar a mensagem transmitida.

Posto isto, vale lembrar que a informação é essencial para todos os tipos de empresa e tornou-se obrigatória para aquelas que desejam se desenvolver no atual mercado competitivo. Devido à importância e necessidade do conhecimento nos dias atuais, muitos empreendedores de pequenos negócios buscam no Sebrae a confiança e facilidade de encontrar informações empresariais de todos os tipos para lidar com as dificuldades, bem como achar meios de sobrevivência ou novas ideias para diferentes empreendimentos e implantação de inovação, que por vezes pode ser frustrante, devido à polarização que a instituição acaba adotando em seu discurso, onde a informação não é vislumbrada como conhecimento e sim uma concepção do “ato de ser transmitida”, em que o empresário precisa se adequar para compreender a mensagem difundida.

Enfim, ao retratar a representatividade das MPEs residentes do estado de São Paulo, elas correspondem a 98% do nicho empresarial, empregando 50% da força de trabalho, além de serem responsáveis por 39% da folha de pagamento e 27% do PIB paulista (Sebrae, 2018b).

Ainda, de acordo com o Sebrae (2018b), em comparação com outros países, o Brasil possui uma micro e pequena empresa para cada 14 habitantes, o que o torna

o país com a maior proporção de habitantes por MPE no mundo.

Analisando também os dados do Índice de Cidades Empreendedoras (Endeavor, 2023), a cidade de São Paulo figura em primeiro no *ranking*, e dessas 100 cidades, 26 são do estado, conforme demonstra a Tabela 15, indicando que a Unidade Federativa tem alto potencial empreendedor, não apenas na capital, mas em todo o seu território.

**Tabela 15 – Índices de Cidades Empreendedoras do Estado de São Paulo**

<b>Índices de Cidades Empreendedoras do Estado de São Paulo</b>	
<b>Cidade</b>	<b>Posição</b>
São Paulo	01º
Osasco	11º
Jundiaí	12º
São Bernardo do Campo	16º
São José dos Campos	17º
Santo André	19º
Piracicaba	25º
Campinas	28º
Ribeirão Preto	33º
Mogi das Cruzes	37º
Diadema	38º
Sorocaba	39º
Limeira	42º
<b>Bauru</b>	<b>48º</b>
Santos	52º
Praia Grande	54º
Franca	56º
Suzano	59º
Taubaté	70º
Guarujá	77º
Mauá	83º
São José do Rio Preto	87º
Taboão da Serra	92º
Itaquaquecetuba	97º
Guarulhos	99º
São Vicente	100º

**Fonte:** Adaptado de Endeavor (2023)

As MPEs no estado de São Paulo estão segmentadas com 41,6% no setor de serviços; 37,3% correspondem ao setor de comércio; 18,3% são do setor da indústria, incluindo o segmento da construção, e 2,8% são do setor da agropecuária (Sebrae, 2018b).

Com as constatações feitas até aqui, percebe-se o alto nível de relevância

desses empreendimentos na economia brasileira e seu impacto na sociedade, por este motivo, o objeto de estudo ora proposto está concentrado neste tipo de organização empresarial.

## **5. METODOLOGIA DA PESQUISA**

Após discorrer sobre conceitos de GC, a criação e o conhecimento organizacional, inovação, bem como o seu contexto na era da CI e das micro e pequenas empresas, este capítulo aborda a metodologia adotada nesta pesquisa e descreve a sistematização científica utilizada para sua condução. Assim, por meio do percurso metodológico de uma pesquisa, é possível identificar qual foi o raciocínio do pesquisador e o caminho adotado que levou aos conceitos e às práticas aplicadas, tornando, desta forma, possível sua replicação em outro contexto ou evoluir o trajeto da pesquisa. Mas, ao se articular sobre o procedimento metodológico, surgem várias formas de classificação da pesquisa, por isso, adota-se aqui a forma clássica destacada por Gerhardt e Silveira (2009), Gil (2010) e Marconi e Lakatos (2011), quanto à finalidade, à natureza, aos objetivos e o procedimento da pesquisa.

### **5.1 Características da pesquisa**

Em relação à finalidade da pesquisa é classificado como pesquisa básica, em virtude de que almeja adquirir novos conhecimentos à temática proposta, sem o interesse da sua aplicação, mas com o propósito de buscar soluções para problemas práticos identificados (Gil, 2010). Silva (2015) ainda esclarece que a pesquisa básica tem como propósito o avanço científico, por meio da realização de uma pesquisa formal, ampliando novos conhecimentos teóricos com base em princípios e leis, logo, sua “meta é o conhecimento pelo conhecimento” (Silva, 2015, p. 50).

Por conseguinte, o leitor encontrará nesta pesquisa de mestrado bases teóricas da informação, da mesma forma, as concepções de dados, informação e conhecimento para a geração do conhecimento organizacional, acepção da GC e de suas práticas; aborda também o conceito de inovação, sua importância no âmbito organizacional, suas classificações e a relevância da cultura organizacional por meio da cultura de inovação com a criação, utilização e disseminação do conhecimento no subsídio do processo de inovação por meio de suas atividades, culminando nos indicadores de inovação do Brasil no cenário mundial e em uma análise interna, e por fim, o desdobramento sobre as MPEs como fenômeno socioeconômico e sua complexidade no cenário mercadológico.

Quanto ao objetivo da pesquisa, é classificada como pesquisa descritiva, pois, “visa descrever as características de determinada população ou fenômeno, ou o

estabelecimento de relações entre variáveis” (Kauark; Manhães; Medeiros, 2010, p. 29). Por este motivo, este tipo de pesquisa tem como finalidade conhecer a realidade estudada, características, classificação ou mensuração por meio de amostras para confrontar os dados levantados visando à validação do conteúdo estudado (Martins, 2017). Martins (2017) ainda acrescenta que a pesquisa exige o emprego de técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como os questionários e a observação sistemática. Por fim, para Triviños (1987, p. 100, *apud* Zanella, 2013, p. 34) a pesquisa descritiva pretende “descrever com exatidão os fatos e fenômenos de determinada realidade”.

Assim, a presente pesquisa tem como objetivo estudar os fatos e fenômenos das MPEs relacionados aos seus processos de inovação, identificando a contribuição das práticas da gestão do conhecimento para os processos de inovação nessas empresas.

Quanto à natureza da pesquisa, é qualificada como qualitativa, visto que associa-se à estrutura interpretativa construtivista. Outro ponto é que a pesquisa qualitativa não se preocupa com a utilização de números, enquanto dados de pesquisas, nem com o uso de técnicas estatísticas para a análise dos dados, pois seu foco é na forma natural dos dados, ou seja, os elementos deste método são abstratos ou subjetivos como textos, falas, figuras e dados observacionais, entre outros (Siena et al. 2024).

Para Marconi e Lakatos (2011, p. 269) a pesquisa qualitativa tem como finalidade “analisar e interpretar aspectos mais profundos, descrevendo a complexidade do comportamento humano. Fornece análise mais detalhada sobre as investigações, hábitos, atitudes, tendências de comportamento”. Desse modo, neste método de pesquisa, trabalha-se com amostras reduzidas, em que o entrevistado e sua opinião sobre determinado fato ou realidade são essenciais, ou seja, “explora as particularidades e os traços subjetivos (significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes) do entrevistado em relação a uma situação vivenciada por ele” (Martins, 2017, p. 19).

Martins (2017) também comenta que neste tipo de pesquisa, realizam-se classificações e investigações discursivas sobre os fenômenos estudados, além disso, o entrevistado possui autonomia de expressão, podendo manifestar-se livremente sobre o tema tratado. Por este fato, “o investigador entra em contato direto e prolongado com o indivíduo ou grupos humanos, com o ambiente e a situação que

está sendo investigada, permitindo um contato de perto com os informantes” (Marconi; Lakatos, 2011, p. 272).

## 5.2 Método da pesquisa

Com relação ao procedimento metodológico para tratar os dados coletados, o método escolhido foi a Análise de Conteúdo (AC), cuja técnica possibilita a análise de diversos materiais comunicacionais iniciais, e, de acordo com Laurence Bardin, esse tipo de análise é composto

...por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de reprodução/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens (Bardin, 2006, p. 42).

Para a autora, a Análise de Conteúdo é um método empírico, e que pode ser readequado de acordo com a mensagem transmitida e com a interpretação desejada. Portanto, para realizar o procedimento da AC, é necessário passar por diferentes fases que se organizam em três polos cronológicos, sendo (I) Pré-análise; (II) Exploração do material; e (III) Tratamento dos resultados; inferência e interpretação.

Na primeira fase – pré-análise – é o momento da organização das ideias e tem por objetivo sistematizar os pensamentos iniciais (Bardin, 2006). Laurence Bardin norteia que nesta fase estão incluídas etapas como a escolha de documentos a serem sujeitos à análise, elaboração de hipóteses e dos objetivos, e a formulação de indicadores que dão base à interpretação final.

A segunda fase, que é a de exploração do material, refere-se às diferentes operações de codificação, recorte ou enumeração do material que integra o corpus de análise, o que é realizado diante de critérios concatenados com os objetivos da pesquisa (Bardin, 2006).

Acerca da codificação, para Bardin (2006) é a transformação por meio de regras pontuais de dados brutos extraídos de textos. Transformação essa que ocorre por meio de recorte, agregação e enumeração, permitindo a representação do conteúdo, ou a sua expressão. Como já apontado, a codificação se subdivide em três etapas, a saber:

- a) O recorte: escolha das unidades – é a unidade que tem significação suficiente para codificação, ou seja, é a unidade que representa o material selecionado;
- b) A enumeração: escolha da regra de contagem – é a representação numérica

que a unidade de registro recebe a fim de ser analisada pelo pesquisador;

c) A classificação e a agregação – escolha propriamente dita das categorias.

E por fim, na última etapa, que corresponde ao tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação. Bardin (2006), explica que tais resultados são tratados de maneiras significativas. Logo, o pesquisador, com resultados significativos, pode sugerir conclusões e interpretá-los diante dos objetivos da pesquisa ou até na possibilidade de propor novas descobertas. O tratamento dos resultados sintetiza e extrai as informações das análises realizadas, que podem ser geradas em formas de quadros, figuras, diagramas, tabelas e modelos.

Diante das técnicas que compõem o método da AC, escolheu-se a 'Análise Temática/Categorial' para interpretar os dados adquiridos por meio da extração das informações disponibilizadas nas entrevistas semiestruturadas. Quanto à análise categorial, Bardin (2006, p. 36-37) comenta que este tipo de análise

pretende tomar em consideração a totalidade de um 'texto', passando-o pelo crivo da classificação e do recenseamento, segundo a frequência de presença (ou de ausência) de itens de sentido. Isso pode constituir um primeiro passo, obedecendo ao princípio de objetividade e racionalizando através de números e percentagem, uma interpretação que, sem ela, teria de ser sujeita a aval. É o método das *categorias*, espécie de gavetas ou rubricas significativas que permitem a classificação dos elementos de significação constitutivas, da mensagem. É, portanto um método taxionômico bem concebido para satisfazer os colecionadores preocupados em introduzir uma ordem, segundo certos critérios, na desordem aparente.

Doravante, a AC apresenta amplo repertório de uso nos campos das Ciências Sociais (Sampaio; Lycarião, 2021), assim como na área da Ciência da Informação (Lima; Moraes, 2017, *apud* Sampaio; Lycarião, 2021).

### 5.3 Técnicas da pesquisa

Conforme esclarecido na base teórica da pesquisa qualitativa, a presente pesquisa se faz com amostragem, por esta razão, será realizada por meio de entrevista em três MPEs do setor de tecnologia, sendo que uma das empresas também atua no setor de *marketing*, da região de Bauru/SP, as quais participaram de algum treinamento realizado pelo Sebrae e que implantaram algum processo de inovação em seu negócio. Para que a pesquisa como um todo fosse realizada, foi solicitada autorização ao Comitê de Ética da Universidade Federal de São Carlos, por meio do Centro de Educação e Ciências Humanas (Anexo 1).

Quanto à entrevista, é um dos instrumentos essenciais para a coleta de dados

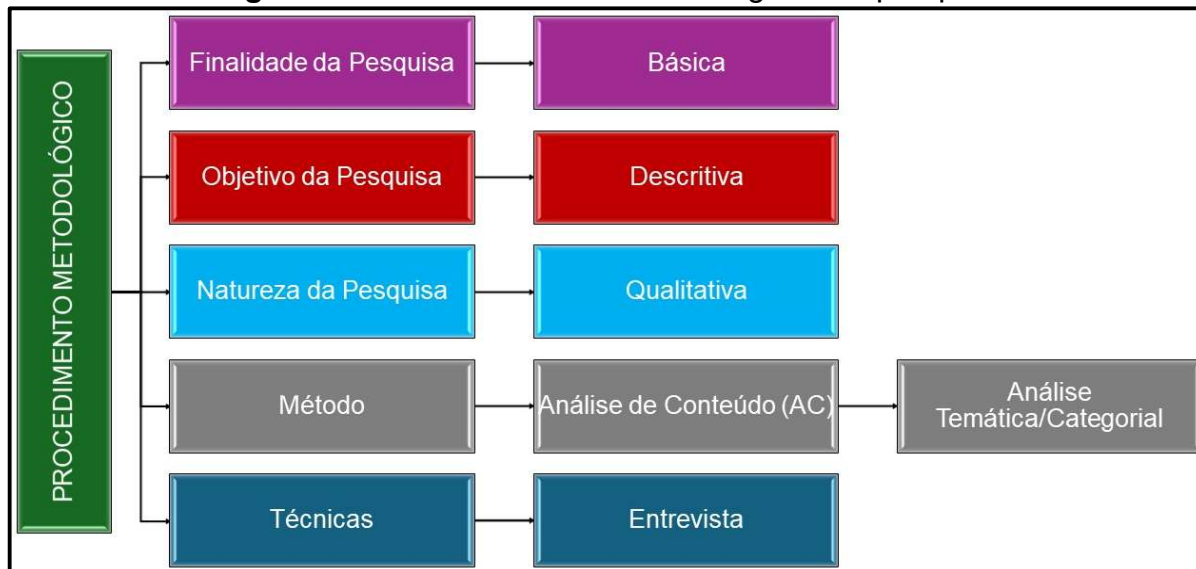
(Marconi; Lakatos, 2011). Para Marconi e Lakatos (2011), é uma forma de interação social, que, com base no diálogo bilateral, cada parte tem seu objetivo, sendo de um lado a busca por informação e compreensão das pessoas quanto ao assunto tratado e, do outro lado, apresenta-se a fonte de informação.

Apollinário (2011, p. 134) ainda diz que a entrevista abrange “um procedimento de coleta de dados que envolve o encontro de duas pessoas – entrevistador e entrevistado. Trata-se de um procedimento relativamente comum nas investigações sociais, podendo ser realizado face a face ou à distância (telefone, *chat*, etc.)”. O autor esclarece que há três classificações de entrevistas, sendo a *entrevista estruturada*, cujo procedimento é seguir um roteiro estabelecido. O pesquisador não tem a liberdade de adaptação do roteiro ou coleta de dados fora do pré-estabelecido; a *entrevista semiestruturada*, onde o pesquisador se norteará igualmente por meio de um roteiro de entrevista previamente estabelecido, mas o entrevistador tem espaço para elucidações de elementos que surgirem no ato da entrevista; e por fim, a *entrevista não-estruturada*, que tem como característica a ausência do roteiro preestabelecido, em que o entrevistador conduz o diálogo livremente sobre o tema em contexto informal.

Para Gil (2010) diversos fatores precisam ser pautados na condução de uma entrevista, como o objetivo da pesquisa em si, o contexto que a envolve, a escolha dos entrevistados, bem como a preocupação com o local de realização.

Diante do esclarecimento do caminho metodológico, elaborou-se a Figura 12, que sintetiza os procedimentos metodológicos da pesquisa.

**Figura 12 – Procedimentos metodológicos da pesquisa**



Fonte: elaborada pelo autor (2024)

#### 5.4 Universo da pesquisa

O universo de pesquisa especifica o ambiente em que a pesquisa será realizada. O universo delimita a pesquisa quanto à extensão e abrangência, ou seja, pessoas, ambientes, objetos, documentos e fatos que farão parte do objeto de estudo (Silva; Menezes, 2001). A definição de universo de pesquisa é ressaltada por Appolinário (2011, p. 126) como a “totalidade de pessoas, animais, objetos, situações etc. que possuem um conjunto de características comuns que os definem”.

Dessa maneira, este estudo selecionou como universo de pesquisa as MPEs do setor de tecnologia e *marketing* da região de Bauru/SP, localizada no interior do estado de São Paulo, pois, como já dissertado anteriormente, Bauru/SP e cidades da sua região têm destaque em vários *rankings* no âmbito do empreendedorismo e inovação, visto que sua atividade principal se concentra no polo agroindustrial (DesenvolveSP, 2017). A Região Administrativa de Bauru/SP também se destaca na produção de açúcar e álcool, e nos setores de calçados, máquinas e equipamentos, e papel e celulose. A Região Administrativa é composta por 39 municípios, com uma população estimada pelo IBGE de 1.164.863 habitantes e uma área total de 16.560.903 km<sup>2</sup>, conforme mostra o Quadro 12.

**Quadro 12 – Municípios da Região de Bauru**

<b>Município</b>	<b>População Estimada (2020)</b>	<b>Área (km<sup>2</sup>)</b>
Agudos	37.401	966.708
Arealva	8.613	504.973
Avaí	5.436	540.689
Balbinos	5.934	91.635
Bariri	35.558	444.405
Barra Bonita	37.777	243.260
Bauru	379.297	667.684
Bocaína	16.957	625.577
Boracéia	4.868	122.110
Borebi	2.683	347.989
Cabrália Paulista	4.243	239.974
Cafelândia	16.654	920.280
Dois Córregos	27.512	632.972
Duartina	12.433	264.557
Getulina	11.447	676.775
Guaíçara	12.294	277.154
Guaimbê	5.785	217.811
Guarantã	6.675	461.746
Iacanga	11.858	547.393
Igaraçu do Tietê	24.749	97.747
Itaju	3.887	230.355
Itapuí	14.147	140.023
Jaú	151.881	687.103
Lençóis Paulista	68.990	809.541
Lins	78.503	570.058
Lucianópolis	2.403	189.536
Macatuba	17.214	224.514
Mineiros do Tietê	12.966	213.242
Paulistânia	1.834	256.178
Pederneiras	47.111	728.735
Pirajuí	25.719	823.758
Piratininga	13.765	402.409
Pongaí	3.400	183.399
Presidente Alves	4.080	286.642
Promissão	40.828	779.200
Reginópolis	9.837	410.406
Sabino	5.614	305.285
Ubirajara	4.804	282.179
Uru	1.153	146.901
<b>Total</b>	<b>1.164.863</b>	<b>16.560.903</b>

Fonte: IBGE (2024, não paginado)

Entretanto, é preciso ter a devida cautela na construção e execução de uma pesquisa de mestrado, refletindo sobre a sua relevância, pertinência e viabilidade, assim como o curto espaço de tempo, à proporção que a pesquisa pode alcançar,

extensão territorial e demais desafios que podem surgir na realização dos contatos para coleta de dados em todas as organizações que se caracterizam como MPEs na Região Administrativa de Bauru/SP. Diante deste fato, diversos pressupostos foram considerados para definir e delimitar o universo de pesquisa, contribuindo para a escolha da amostra intencional selecionada para a coleta de dados.

Para a primeira delimitação do universo de pesquisa, recorreu-se ao Índice Sebrae de Desenvolvimento Econômico Local (ISDEL), que tem o intuito de apresentar de maneira quantitativa o estágio de desenvolvimento dos municípios brasileiros por meio da abordagem DEL (Desenvolvimento Econômico Local), baseando-se em cinco dimensões: capital empreendedor, tecido empresarial, governança para o desenvolvimento, organização produtiva e inserção competitiva (SEBRAE/ISDEL, 2023a), por meio de 106 variáveis.

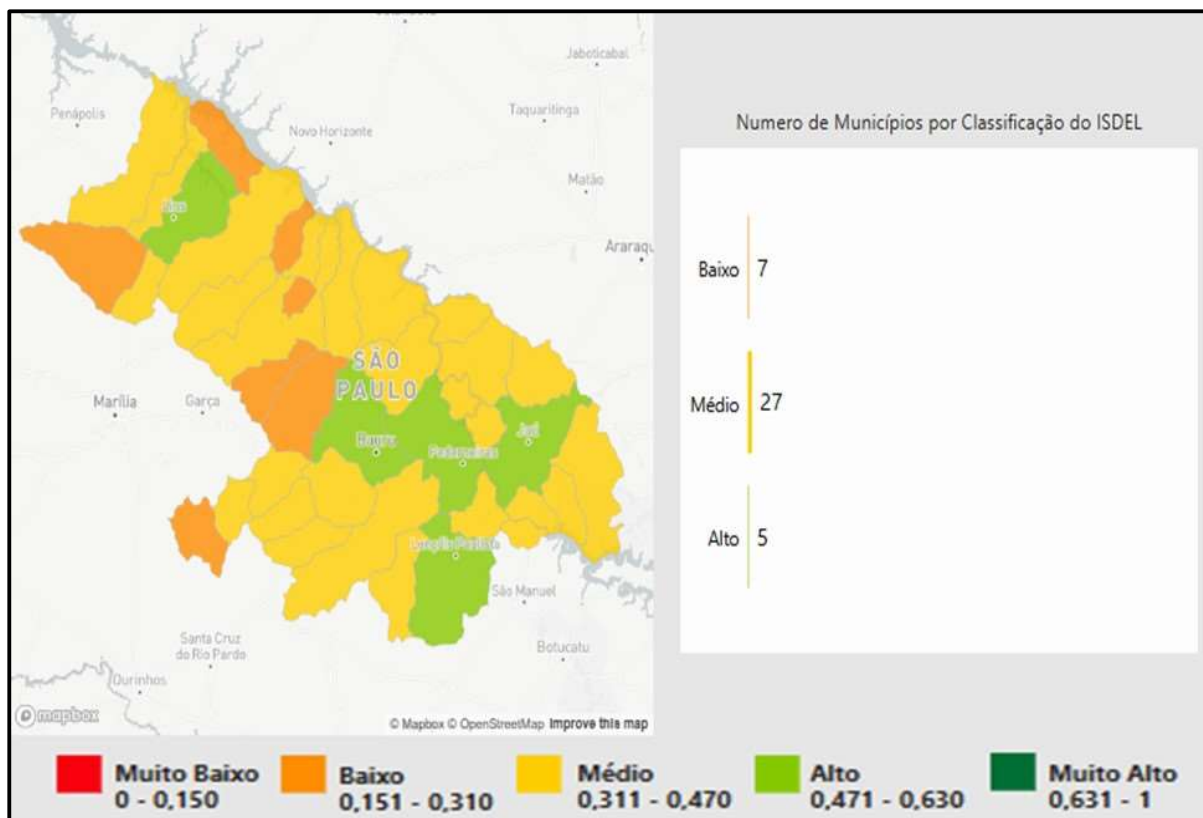
Nesse sentido, o ISDEL pode ser entendido como uma ferramenta prática de análise dos territórios, uma vez que busca identificar com mais clareza os pontos onde devem ser concentrados os principais esforços para que se promova um desenvolvimento econômico sustentável, socialmente inclusivo e com uma visão de futuro estabelecida (SEBRAE/ISDEL, 2023a, não paginado).

O ISDEL utiliza uma métrica de 0 a 1, na qual são contempladas cinco classificações, que variam de ‘muito baixo’ a ‘muito alto’ o nível de desenvolvimento.

Devido à importância desses indicadores tanto por parte de políticas públicas quanto pelo fomento dos municípios ao empreendedorismo, desenvolvimento econômico, social e sustentável, é que se conjectura determinada motivação por parte dos pequenos negócios em relação aos demais municípios, ao buscar pequenos negócios com práticas inovadoras e de GC, sendo assim, diante do impacto do desenvolvimento dos municípios da Região Administrativa de Bauru/SP face a esse desenvolvimento, escolheram-se os territórios com classificação ‘alto’ e ‘muito alto’.

Posto isto, conforme é possível visualizar na Figura 13, dos 39 municípios, nenhum atingiu a classificação ‘muito alto’, porém, cinco territórios se destacam na classificação de ‘alto’ de desenvolvimento, sendo eles: Bauru, Jaú, Lençóis Paulista, Lins e Pederneiras.

**Figura 13** – Classificação dos municípios da Região Administrativa de Bauru no ISDEL



Outro fator amostral é que as MPEs localizadas nesses cinco municípios precisam ter realizado alguma atividade inovadora, participado de treinamento de parceria com o Sebrae da Região de Bauru/SP, e figurarem como ‘cases de sucesso’ da Entidade.

Como já exposto, o município de Bauru/SP é contemplado com uma unidade do Sebrae, que possui alguns polos de atendimento em outros municípios da região, contudo, das cinco cidades delimitadas, o Sebrae de Bauru/SP não atende a cidade de Lins, pois ela foge de seu enquadramento territorial, sendo outra unidade responsável por este município, logo, delimita-se novamente o universo de pesquisa para quatro cidades do interior do Estado de São Paulo, ficando então: Bauru, Jaú, Lençóis Paulista e Pederneiras.

No que se refere à escolha das empresas em si, o pesquisador buscou contato com a Unidade do Sebrae de Bauru/SP, no qual foi informado que não poderia passar informações das empresas atendidas por eles. Primeiro, por uma questão ética do

<sup>13</sup> A pesquisa foi realizada em novembro de 2024.

próprio Sebrae e, segundo, por questão da legislação vigente<sup>14</sup>. Porém informaram que o pesquisador poderia participar dos eventos promovidos pela Entidade na qual as empresas são convidadas, e nesses encontros convidá-las à participação da pesquisa proposta.

No dia 05 de fevereiro de 2025, o Sebrae promoveu na cidade de Bauru/SP um encontro com as empresas participantes do programa ALI (Agentes Locais de Inovação), para relatos de suas experiências. O evento contemplou as cidades de Bauru, Agudos e Lençóis Paulista.

No dia do evento, o pesquisador, ao escutar os depoimentos de algumas empresas, buscou o contato delas, por serem casos de sucesso no âmbito da inovação e público alvo desta pesquisa.

Foram contactados seis empresários e verificou-se o interesse na participação nesta pesquisa. Dos empresários contactados, todos apresentaram disposição em colaborar, todavia, em uma pré-análise, duas empresas não se enquadravam mais no escopo da pesquisa, visto que, devido ao sucesso organizacional, durante os últimos três anos, migraram de pequena empresa para média empresa, diante da informação da quantidade do quadro de funcionários. Destaca-se também que, das quatro empresas incluídas nesta pesquisa, três estão no mesmo segmento: prestação de serviço na área da tecnologia (criação e automação de processos via sistemas de informação), em consequência disso, delimitou-se o estudo a este *corpus* da pesquisa, ou seja, realizando entrevistas com três empresas da região de Bauru/SP. Assim, o setor selecionado para essa pesquisa foi o de prestação de serviços na área de tecnologia, na região de Bauru/SP.

Após este relato, seguindo a classificação de micro e pequena empresa por quantidade de funcionários indicada pelo Sebrae (2023a), apresenta-se, no Quadro 13, a caracterização das empresas participantes desta pesquisa.

**Quadro 13 – Caracterização das MPEs pesquisadas**

<b>EM-PRESA</b>	<b>MUNICÍPIO</b>	<b>SEGMENTO EMPRESARIAL</b>	<b>QUANTIDADE DE FUNCIONÁRIO</b>	<b>TIPOLOGIA/PORTE</b>
<b>Empresa B1</b>	Bauru	Prestação de Serviço	29	Pequena Empresa
<b>Empresa B2</b>	Bauru	Prestação de Serviços	48	Pequena Empresa

<sup>14</sup> A Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD), criada em 2018, tem como premissa o controle, a privacidade, o uso e o tratamento dos dados pessoais.

<b>Empresa B3</b>	Lençóis Paulista	Prestação de Serviço	20	Pequena Empresa
-------------------	------------------	----------------------	----	-----------------

Fonte: elaborado pelo autor (2024)

Vale ressaltar que a escolha das MPEs como universo de pesquisa ocorreu por ocuparem lugar de significância na economia atual, pois geram emprego e renda e oportunizam o desenvolvimento local às cidades mais distantes dos grandes polos econômicos. Para Colombo (2022), a importância e a promoção da discussão em torno desses empreendimentos se fazem necessárias diante de sua contribuição para o desenvolvimento econômico e social local.

#### **5.4.1 Sujeitos da pesquisa**

Como afirmam Marconi e Lakatos (2010, p. 147), nem sempre é possível “pesquisar todos os indivíduos do grupo ou da comunidade que [se] deseja estudar, devido à escassez de recursos ou à premência do tempo. Nesse caso, utiliza-se o método da amostragem”. Apesar disso, realça a necessidade de que a amostra seja em quantidade suficiente, representativa ou significativa para possibilitar a interpretação e análise.

Como já exposto anteriormente, diante dos desafios enfrentados, considerou-se a técnica de amostragem. E por meio da participação do pesquisador no evento promovido pelo Sebrae, foi contatadas organizações que previamente atendiam os critérios da pesquisa às quais, posteriormente, foi informado que se entraria em contato para agendamento da entrevista semiestruturada destinada à coleta de dados.

Antes da realização da entrevista, foi apresentado o Modelo do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (Apêndice A), que contém as informações básicas e legais de acordo com as diretrizes do Comitê de Ética da Universidade Federal de São Carlos.

Assim, para o instrumento da coleta de dados, foi utilizado um roteiro de entrevista semiestruturada (Apêndice B) com os proprietários ou gestores principais das MPEs que atuam em cargos estratégicos, com ênfase em informação, conhecimento e inovação organizacional.

## 5.5 Procedimentos da coleta de dados

Entende-se por coleta de dados a utilização de instrumentos para extração de informações, tipos de dados os quais serão analisados e interpretados com base em uma determinada teoria (Siena *et al.* 2024).

Como já expressado, a coleta de dados desta pesquisa se deu por meio de um roteiro de entrevista semiestruturada, no qual a entrevista foi realizada de maneira presencial ou remota (por meio da ferramenta *Google Meet*), conforme a disponibilização do entrevistado e a sua preferência na condução da entrevista.

O instrumento de coleta de dados contém 36 perguntas, sendo a pergunta 19 fechada e voltada para as práticas da GC. Resolveu-se trazer no roteiro as práticas apontadas nesta dissertação como referência para a condução da entrevista e associação com a literatura analisada, e na análise de resultados, demonstrar a presença ou ausência das PGC que cada organização emprega.

Além disso, na pergunta 19 foi utilizada a escala de *Likert*, que “adota uma escala ordinal que mede níveis de concordância e desacordo de respostas de escolha fixa, sendo formas para medir atitudes ou opiniões, partindo do pressuposto de que atitudes podem ser mensuradas” (Costa Junior *et al.* 2024, p. 364). Este método é geralmente utilizado para fornecer respostas a uma determinada pergunta. Com a utilização desta escala, as respostas são classificadas em categorias conforme o grau de concordância, sendo comumente utilizadas por alguns pesquisadores por três e cinco níveis, regularmente usadas, variando de “discordo totalmente” até o “concordo totalmente” (Feijó; Vicente; Petri, 2020), ou seja, em vez do entrevistado responder mero “sim” ou “não” a uma pergunta, é atribuída uma nota com base na escala, cujo objetivo é analisar quanto o respondente concorda ou discorda daquela afirmação.

Para Feijó, Vicente e Petri (2020) a utilização da escala de *Likert* ocorre por meio de escala ordinal, cuja estrutura é representada por números em ordem (hierárquica) crescente ou decrescente indicando a sua posição.

Desta forma, a utilização desta escala tem como objetivo verificar a percepção do entrevistado e interligar a importância de cada PGC com o processo de inovação no contexto de cada organização, sendo assim, os participantes deveriam assinalar o grau de importância das PGC no processo inovatório escolhendo uma métrica, sendo: 1 – Sem Importância; 2 – Pouco Importante; 3 – Razoavelmente Importante; 4 – Importante; e 5 – Muito Importante. Salienta-se que nesta pesquisa foi utilizada a escala de *Likert* em cinco níveis, sendo o item 3 (razoavelmente importante)

considerado o ponto de equilíbrio na escala, representando a neutralidade.

Ressalta-se que o instrumento para coleta de dados com os participantes da pesquisa, isto é, o roteiro de entrevista semiestruturada, tem como característica direcionar o entrevistador sem, no entanto, restringir a participação dos entrevistados em sua explanação sobre as questões propostas.

Autores como Gil (2011) e Siena *et al.* (2024) certificam que a entrevista semiestruturada, por meio do instrumento do roteiro previamente construído, o pesquisador enumera perguntas básicas relacionadas ao tema da pesquisa e fundamentos das teorias estudadas, garantindo o foco determinado pelo entrevistador, mas, sem impedir que o entrevistado se manifeste livremente, assim como podem surgir novos questionamentos a partir das temáticas previamente discutidas.

O instrumento foi dividido em quatro módulos, e os módulos, divididos em blocos, com o propósito de traduzir as categorias de análise e que colabora para atingir os objetivos propostos da pesquisa. Essa estrutura está explicitada no Quadro 14 e o instrumento, na íntegra, está disponível no Apêndice B.

**Quadro 14 – Estrutura para o roteiro da entrevista semiestruturada**

<b>Módulos</b>	<b>Itens</b>
<b>I – Identificação da empresa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Razão Social</li> <li>• Nome</li> <li>• Cargo</li> <li>• Idade</li> <li>• Tempo de atuação</li> <li>• Escolaridade</li> <li>• Quantidade de funcionários</li> <li>• Setor da Empresa</li> <li>• Tempo de Mercado</li> </ul>
<b>II – Informação</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acesso e fontes de informação</li> <li>• Administração da informação</li> </ul>
<b>III – Gestão do Conhecimento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alta administração</li> <li>• Cultura Organizacional</li> <li>• Conhecimento Organizacional</li> <li>• Gestão do Conhecimento</li> <li>• Práticas da Gestão do Conhecimento</li> <li>• Tecnologia</li> </ul>
<b>IV – Inovação</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Importância da Inovação</li> <li>• Inovação como estratégia empresarial</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recursos para implantação da inovação</li> </ul>
--	---

Fonte: elaborada pelo autor (2025)

## 5.6 Procedimentos da Análise de Dados

A análise de dados coletados foi realizada por meio da aplicação da técnica de Análise de Conteúdo do tipo ‘temática/categorial’, que é explicada por Bardin (2006) como a técnica mais antiga dentre as técnicas de análise de conteúdo e que “funciona por operações de desmembramento do texto em unidades, em categorias segundo reagrupamentos analógicos” (Bardin, 2006, p. 199). A escolha das categorias deu-se pela semântica (ou conhecida como categorias temáticas), no qual foi estabelecida a priori, ou seja, antes da coleta e análise dos dados.

Classificar elementos em categorias impõe a investigação do que cada um deles tem em comum com outros. O que vai permitir o seu agrupamento é a parte comum existente entre eles. É possível, contudo, que outros critérios insistam noutros aspectos de analogia, talvez modificando consideravelmente a repartição anterior (Bardin, 2006, p.146).

Ainda de acordo com a autora, tais categorias precisam ser estabelecidas de acordo com as seguintes características:

- A exclusão mútua: [...] As categorias deveriam ser construídas de tal maneira que um elemento não pudesse ter dois ou vários aspectos susceptíveis de fazerem com que fosse classificado em duas ou mais categorias [...]
- A homogeneidade: [...] Um único princípio de classificação deve governar a sua organização. Num mesmo conjunto categorial só se pode funcionar com um registro e com uma dimensão de análise [...]
- A pertinência: uma categoria é considerada pertinente quando está adaptada ao material de análise escolhido, e quando pertence ao quadro teórico definido [...]
- A objetividade e a fidelidade: [...] As diferentes partes de um mesmo material, ao qual se aplica a mesma grelha categorial, devem ser codificadas da mesma maneira, mesmo quando submetidas a várias análises [...]
- A produtividade: [...] Um conjunto de categorias é produtivo se fornece resultados férteis: férteis em índices de inferências, em hipóteses novas e em dados exatos (B, 2006, p.147-148).

Por isso, uma boa definição das categorias de uma análise de conteúdo é primordial para a conclusão dos resultados em relação ao problema de pesquisa de qualquer estudo, dito isso, após a seleção e leitura dos materiais, torna-se imprescindível definir as categorias, conforme orienta Bardin (2006). A escolha pela análise categorial para esta pesquisa respalda-se na qualidade de trabalhar os dados quanto às opiniões, atitudes e valores, por meio dos dados qualitativos (Bardin, 2006).

Assim, apresentam-se no Quadro 15 as categorias definidas para análise e suas respectivas abordagens.

**Quadro 15 – Categoria de análise e suas abordagens**

Categorias		Abordagens
1	Informação como subsídio para inovação	Por meio desta categoria, investigará quais são as fontes informacionais, formas de administração e tipos de informação que dão subsídio para as empresas implantarem suas atividades de inovação.
2	Conhecimento Organizacional	Nesta categoria, busca-se verificar a aquisição, uso, e disseminação da informação e do conhecimento para a criação do conhecimento organizacional.
3	Gestão do Conhecimento	Esta categoria tem como objetivo analisar como a empresa entende o conhecimento utilizado em suas atividades e como ocorre sua gestão.
4	Inovação	Nesta categoria são analisados os tipos de inovação, dificuldades, facilidades no processo de implementação da inovação, necessidades que as empresas enfrentam ao implementar a inovação e os recursos utilizados para sua implementação.

**Fonte:** elaborada pelo autor (2025)

Com a finalidade de minuciar e corroborar a escolha das categorias, demonstra-se no Quadro 16 os conceitos já expostos anteriormente que dão suporte à escolha das categorias definidas.

**Quadro 16 – Categorias e conceitos teóricos**

Categorias	Conceito
<b>Informação como subsídio para inovação</b>	A informação é definida como o significado atribuído a um determinado dado com base no contexto envolvido, na necessidade identificada e no domínio do assunto. Considerada tendo uma relação direta

	com os dados dotados de relevância e propósito. Assim, a informação passa a ser um dado interpretado que envolve um processo analítico e que possibilita a tomada de decisão ou a tomada de ações, sendo assim um suporte básico para as atividades humanas (Hoffmann, 2009, p. 13-14).
<b>Conhecimento Organizacional</b>	É todo o conhecimento tácito, explícito, individual, interno e externo envolvido na organização que possa transformar-se e converter-se, sistematicamente, em conhecimento organizacional, ou corporativo de forma que esse conhecimento corporativo, ao tornar-se acessível e pode ser compartilhado, permita que aumente o conhecimento individual de todos os seus membros (Pérez-Montoro Gutiérrez, 2008, p. 63-64).
<b>Gestão do Conhecimento</b>	Um conjunto de atividades que visa trabalhar a cultura organizacional/informacional e a comunicação organizacional/informacional em ambientes organizacionais, no intuito de propiciar um ambiente positivo em relação à criação/ geração, aquisição/ apreensão, compartilhamento/ socialização e uso/utilização de conhecimento, bem como mapear os fluxos informais (redes) existentes nesses espaços, com o objetivo de formalizá-los, na medida do possível, a fim de transformar o conhecimento gerado pelos indivíduos (tácito) em informação (explícito), de modo a subsidiar a geração de ideias, a solução de problemas e o processo decisório em âmbito organizacional (Valentim, 2008a, p. 03).
<b>Inovação</b>	A implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de <i>marketing</i> , ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas. (OCDE, 2005, p.55).

**Fonte:** elaborada pelo autor (2025)

Para Bardin (2006), a categorização constitui uma classificação que envolve subcategorias ou códigos (processo de codificação), os quais reúnem um grupo de elementos semelhantes. À vista disso, o Quadro 17 exhibe os códigos estipulados

para a interpretação dos dados coletados.

**Quadro 17 – Categoria da análise e suas inferências**

<b>Categorias</b>		<b>Inferências</b>
1	<b>Informação como subsídio para inovação</b>	Administração da Informação; Fontes de Informação.
2	<b>Conhecimento Organizacional</b>	Alta Administração; Criação e Utilização do Conhecimento; Compartilhamento e Disseminação do Conhecimento.
3	<b>Gestão do Conhecimento</b>	Cultura Organizacional; Infraestrutura Organizacional; Práticas da gestão do conhecimento;
4	<b>Inovação</b>	Facilidades e Dificuldades da Inovação; Inovação como Estratégia; Recursos.

**Fonte:** elaborada pelo autor (2025)

A escolha das categorias, conceitos e a codificação/inferências dá suporte para a análise das entrevistas. Os resultados da coleta de dados e as discussões são apresentados no próximo capítulo desta dissertação.

## 6 ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

Este capítulo apresenta a discussão dos resultados obtidos dessa pesquisa, que busca responder aos objetivos propostos, especialmente no que se refere às práticas integrantes da GC nos tipos de inovação por meio da identificação de ações e comportamentos da GC nos processos destinados à geração e promoção de inovação nas MPEs selecionadas, corroborando para apontar o contributo da GC para a geração e promoção da inovação nas MPEs.

Assim, foca-se na apresentação das categorias e interferências definidas para análise de conteúdo, que auxilia na interpretação e análise de dados coletados nas entrevistas. Quanto aos dados coletados por meio do roteiro de entrevistas, informa-se que todas as entrevistas foram gravadas e transcritas por meio da ferramenta *Word – Ditar – Transcrever*.

Apesar do auxílio da tecnologia quanto à transcrição, foi necessário o trabalho humano de revisar a transcrição, fazendo correções e ajustes no texto gerado. E para analisar as transcrições, codificando e categorizando recorreu-se ao apoio da tecnologia por meio do *software* Atlas.ti.

Para iniciar as demonstrações dos resultados e interpretações, foi evidenciados os sujeitos da pesquisa, assim, elaborou-se o Quadro 18 que traz informações gerais dos entrevistados e dos procedimentos realizados com cada uma das 3 (três) empresas que atuam no setor de prestação de serviços na área de tecnologia, localizadas na região de Bauru/SP. Para que se mantenha o anonimato, a apresentação dos dados de cada empresa e/ou gestor será realizada por meio da identificação, a saber: Empresa B1, Empresa B2 e Empresa B3.

**Quadro 18 – Apresentação dos entrevistados**

	<b>Empresa B1</b>	<b>Empresa B2</b>	<b>Empresa B3</b>
<b>Cargo</b>	Diretor/Proprietário	Gerente de Serviço e Compartilhamento	Gerente de RH
<b>Sexo</b>	Masculino	Feminino	Masculino
<b>Idade</b>	40 anos	38 anos	52 anos
<b>Tempo que está na empresa</b>	22 anos	6 anos	3 anos e 3 meses
<b>Escolaridade</b>	Graduação em Publicidade e Propaganda e Mestrado em Ciência da Informação	Graduação em Psicologia e Especialização em Gestão de Pessoas.	<i>Design</i> e Especialização em Psicologia Transpessoal

<b>Tempo da Empresa no Mercado</b>	22 anos	10 anos	9 anos
<b>Data da Entrevista</b>	09/04/2025	16/04/2025	17/04/2025
<b>Formato da Entrevista</b>	Presencial	Remoto (Via <i>Google Meet</i> )	Remoto (Via <i>Google Meet</i> )

Fonte: Dados da pesquisa (2025)

Elaborado pelo autor (2025)

## 6.1 Análise das entrevistas

No intuito de conhecer e compreender os conceitos que abarcam essa pesquisa, as entrevistas foram realizadas com os proprietários ou principais gestores das MPEs selecionadas, por meio de um roteiro semiestruturado.

### 6.1.1 Apresentação das empresas

A Empresa B1 encontra-se localizada na cidade de Bauru/SP em um local de fácil acesso e intenso fluxo de trânsito. É composta por 29 funcionários, tendo dois proprietários, dos quais um tem formação em Publicidade e Propaganda e Mestrado em Ciência da Informação e o outro graduação em Engenharia da Computação.

A empresa atua como prestadora de serviço na área de *marketing* e tecnologia, e pela natureza do seu negócio já tem o espírito inovador, por ser a primeira equipe da região de Bauru a atuar como uma *Martech* (empresa que unifica a prestação de serviços de *marketing* e tecnologia), promovendo a transformação digital nas empresas, seguindo os padrões das grandes assessorias da capital, São Paulo.

Pelo tipo de negócio, a empresa possui em seu quadro de funcionários uma gama de profissionais nas mais diversas formações como: Relações Públicas, Sistemas de Informação, Gestão de Projetos, Ciência da Computação, Publicidade e Propaganda, *Design*, etc. E por este fato, já denota a pluralidade de conhecimentos que a empresa tem no aspecto do compartilhamento, assim como o desafio da aproximação do conhecimento e das competências profissionais.

A empresa participou do Programa ALI (Agente Local de Inovação) do Sebrae no ano de 2017, considerando como satisfatórios os conhecimentos adquiridos, o que colaborou para novas ideias e processos no âmbito da inovação.

Diferente da Empresa B1, a Empresa B2 tem como foco exclusivo a prestação de serviços em tecnologia, sendo especialista em automação de processos corporativos via RPA (*Robotic Process Automation*). A empresa está no mercado desde 2015, ou seja, com 10 (dez) anos de atuação, tendo como sede a cidade de

Bauru e uma filial na capital em São Paulo, além do que, conta com colaboradores distribuídos em todo o território nacional, contabilizando 48 colaboradores em seu quadro funcional.

Além da automação dos processos em RPA, a Empresa B2 também trabalha com AI (Inteligência Artificial) e prega em seus valores a inovação como elemento essencial do negócio. Ela é propriedade de apenas um dono, que possui formação em Ciência da Computação e seu quadro de funcionários não é tão diversos como a Empresa B1. Por ter como foco mais na tecnologia, a formação dos funcionários é mais voltada para essa área, sendo: Ciência da Computação, Sistemas de Informação, Engenharia da Computação, e, na área administrativa, encontram-se profissionais com formação em Psicologia e Administração.

Em relação à participação em treinamentos no âmbito da inovação, a empresa participou do ALI no ano de 2018, assim como outros treinamentos ofertados pelo Sebrae. Quanto ao ALI, a GSC (Gerente de Serviços Compartilhados) comentou que foi de extrema importância o conhecimento adquirido para que a empresa inovasse e se organizasse, especialmente em seus projetos e processos, conforme sua fala: “nós temos clientes muito grandes e somos muito organizados nesse sentido de projetos. As coisas rodam porque a gente tem processos bem estabelecidos” (Empresa B2, GSC, contribuição do ALI).

Em relação à Empresa B3, encontra-se no município de Lençóis Paulista/SP (50 km da cidade de Bauru/SP) e também atua na área de tecnologia, com foco em análise de dados por meio da Tecnologia *Mindset Analytics*.

A empresa está há 9 (nove anos) anos no mercado de Análise de Dados, sendo a empresa mais nova entre os sujeitos da pesquisa. A organização surgiu como consultoria especializada na implantação de projetos baseados em diversas tecnologias, como *Qlik*, *Tableau*, *Power Bi*, entre outros. Com o seu *know-how*, a empresa alcançou um novo patamar criando uma ferramenta de análise de dados e a Integração Ativa para empresas de todos os portes e setores.

A Empresa B3 tem três sócios, todos com formação em Sistemas de Informação e no seu quadro de funcionários encontram-se 20 colaboradores registrados, com formação específica também da área tecnológica.

Em relação à participação do ALI, a empresa fez o treinamento também em 2018, assim como os demais treinamentos e palestras oferecidas pelo Sebrae. Por ser uma empresa nova, de acordo com o gerente de recursos humanos, a empresa

aproveitou o conhecimento ofertado, contudo, ainda não tinha a maturidade necessária diante da gama de informações passada naquele momento, entretanto, dentro do possível, tem-se ajustado no âmbito da inovação devido a participação do ALI.

### 6.1.2 Análise das categorias e códigos

Após a aplicação das técnicas de análise de dados da amostra selecionada, a fim de proporcionar uma melhor visualização e identificação dos dados coletados, as categorias e os seus códigos correspondentes foram caracterizados por cores: Informação como subsídio para inovação na cor amarela, Conhecimento Organizacional na cor azul, GC na cor rosa, e Inovação na cor verde, conforme demonstrado na Tabela 16.

**Tabela 16 – Categorização do material**

CATEGORIAS	QUANTIDADE DE ALOCUÇÕES	%
Informação como Subsídio para Inovação	37	15%
Conhecimento Organizacional	39	15%
Gestão do Conhecimento	132	55%
Inovação	35	15%
<b>SOMA</b>	<b>243</b>	<b>100%</b>

Fonte: Dados da pesquisa (2025) Elaborado pelo autor (2025)

A partir da análise do material, foram categorizadas 243 alocações que apresentavam padrões de sentido semelhantes aos códigos, sendo 15% destinados às categorias de Informação como subsídio para inovação, Conhecimento Organizacional e Inovação, e 55% para a categoria GC, que apresentou maior incidência, totalizando 132 ocorrências.

Além do mais, todos os códigos elencados foram identificados nos materiais analisados, com destaque para o código PGC, cuja categoria correspondente é a GC, com 76 alocações, o que representa 33% das citações dos documentos, conforme é possível observar na Tabela 17.

**Tabela 17 – Codificação do Material**

CÓDIGOS	QUANTIDADE DE ALOCUÇÕES	%
Administração da Informação	19	8%

<b>Alta Administração</b>	6	2%
<b>Compartilhamento e Disseminação da Informação</b>	21	8%
<b>Criação e Utilização do Conhecimento</b>	13	5%
<b>Cultura Organizacional</b>	14	5%
<b>Facilidade e Dificuldades da Inovação</b>	7	3%
<b>Fontes de Informação</b>	18	7%
<b>Infraestrutura Organizacional</b>	44	16%
<b>Inovação como Estratégia</b>	16	8%
<b>Práticas da Gestão do Conhecimento</b>	78	34%
<b>Recursos</b>	12	4%
<b>SOMA</b>	243	100%

Fonte: Dados da pesquisa (2025) Elaborado pelo autor (2025)

Esses dados são apresentados ainda de maneira sucinta, visto que, a partir de agora, nas próximas seções, cada categoria será explanada com dados adicionais e detalhado com seus devidos códigos, iniciando pela categoria ‘informação como subsídio para a inovação’.

#### 6.1.2.1 Análise da Categoria Informação como Subsídio para Inovação

Essa categoria contempla elementos relacionados à informação, às necessidades de cada organização quanto aos aspectos informacionais, as fontes e administração da informação que dá suporte para a gestão da inovação e tomada de decisão.

Como exposto na Tabela 18, esta categoria é composta de dois códigos: ‘administração da informação’ e ‘fontes de informação’, e como é possível verificar, os dois códigos relacionados apresentaram ocorrências.

**Tabela 18 – Análise da categoria Informação como Subsídio para Inovação**

Códigos	Administração da Informação	Fontes de Informação	Total	%
Empresa B1	13	6	19	51%
Empresa B2	5	9	14	38%
Empresa B3	1	3	4	11%
<b>TOTAL</b>	<b>19</b>	<b>18</b>	<b>37</b>	
<b>%</b>	<b>51%</b>	<b>49%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Fonte: Dados da pesquisa (2025) Elaborado pelo autor (2025)

Observa-se que os códigos apresentaram um empate técnico; contudo, o que sobressai por uma alocação a mais, totalizando 19 ocorrências e representando 51%, é o código de administração da informação e se destaca nos comentários da Empresa B1, com 13 inferências.

É unanimidade nas respostas a necessidade da informação, até pelo tipo de serviço que essas empresas executam e prestam. Tais coletas de informações não derivam apenas dos proprietários e ou gestores, mas sim são incentivados por todos da empresa para uma boa realização dos processos organizacionais. Uma dessas evidências é a seguinte declaração da Empresa B2: “nós somos uma empresa de tecnologia, então, eu acho que isso é natural do negócio. A gente se atualiza diariamente, em todos os lugares” (Empresa B2, criação do sistema RPA).

Ademais, por reconhecerem a importância do negócio, da atualização constante e o valor da informação no contexto empresarial, todas as empresas buscam se atualizar de várias fontes. Quanto às informações internas, por serem empresas ligadas à área de tecnologia, criam seus próprios sistemas de informação para obter as informações necessárias, bem como facilitar a sua administração. A Empresa B1 destaca isso, ao comentar: “nós criamos algumas bases de dados que geram algumas informações para nós. Nós temos um *Power BI* aqui” e por meio desse

*Power BI* mostra pra gente a informação se for efetiva e mensurada, porque, na verdade, a gente presta serviço. A gente não tem um produto. O nosso insumo é o tempo das pessoas, se a gente errar o tempo da pessoa, está diretamente relacionado ao nosso lucro e prejuízo. Por esta razão, a utilização de sistemas de informação é um canal muito importantes para nós como fonte de informação (Empresa B1, *Martech*).

E isso ressalta a magnitude da informação no ambiente corporativo, bem como o modo como a “Era da Informação” tem impactado todos os segmentos e portes empresariais, pois, “hoje, todo negócio é um negócio de informação” (Davenport; Marchand; Dickson, 2004, p. 29). E isso denota a importância da informação como elemento e insumo para o desempenho nas organizações, visto que é base para as tomadas de decisões, serve como fator de produção, influencia o comportamento das pessoas e se torna um vetor essencial, pois “pode multiplicar a sinergia dos esforços ou anular o resultado do conjunto destes” (Moraes; Fadel, 2009, p. 61).

Além disso, essas empresas contam com o apoio de outras empresas que prestam serviços para elas, como Escritório de Contabilidade, que fornece informações financeiras e contábeis, empresas parceiras, as quais possibilitam

participação em grupos de estudo, rodas de discussões e diálogos sobre mercado e novas tendências.

Quanto às informações externas, tais empresas se utilizam de uma gama de canais, como redes sociais: *Facebook*, *Instagram*, *LinkedIn*, participação de fóruns, grupos e canais especializados para a área do negócio e demais fontes de notícias como as jornalísticas. “Utilizamos todos os tipos de fontes de notícias: a *Webinars*, *Reddit*, comunidades, grupos focais de tecnologia, canais voltados à tecnologia, informações mais segmentadas e informações abrangentes também” (Empresa B3, atuação em análise de dados).

Dentre a narrativa de um gestor (Empresa B3), as ambiguidades relacionadas à informação e conhecimento ficaram evidentes. Em seus comentários, destacam-se situações que mais caracterizam informações ou até mesmo dados. Conforme apontado no aporte teórico dessa pesquisa, mesmo com uma extensa bibliografia que inclui os termos relacionados a tríade dado, informação e conhecimento, encontram-se confusões e interpretações errôneas dos termos pelas pessoas, o que não foi diferente nas entrevistas deste estudo. Foi possível notar que os demais participantes entrevistados (Empresa B1 e Empresa B2) conseguem realmente diferenciar a tríade dado, informação e conhecimento. Por esta razão, isso se evidencia por meio dos baixos percentuais de inferência da Empresa B3, pois, em várias respostas, o entrevistado não conseguiu responder plenamente à questão proposta, inclusive, em sua fala, confundindo os significados dos termos.

Logo, não ter o entendimento dos termos da tríade dado, informação e conhecimento é um fator que dificulta a coleta, seleção, armazenagem e utilização da informação e seu processo em conhecimento. Davenport e Prusak (2003) compreende a informação como o conjunto de dados dotados de significado, relevância e propósito. Segundo Hoffmann (2016), a informação vai além, pois precisa ser interpretada para gerar em conhecimento, e conseqüentemente, depende da ação humana, ficando este conhecimento armazenado na mente das pessoas, sendo denominado por Nonaka e Takeuchi (2008) como conhecimento tácito, que deve ser convertido em conhecimento explícito em prol da empresa.

Outro fator de dificuldade quanto à informação é o volume de informações que essas empresas recebem e precisam administrar. As três empresas, até pelo seu porte, não têm um profissional formado na área da informação, exceto a Empresa B1, cujo proprietário fez mestrado em Ciência da Informação, contudo, não exerce a

função exclusiva de um profissional da informação, o que representa um obstáculo à gestão da informação e do conhecimento na realidade dessas pequenas empresas. A Empresa B1 relata a inconstância do mercado, logo, as nuances da informação, principalmente, por também trabalhar na área de *marketing*. “A dificuldade é a inconstância de tudo o que se fala de métricas, resultado, público, comportamento de público relacionado ao *marketing*. Então, o que você tem de informação hoje relacionado ao *marketing*, mês que vem muda” (Empresa B1, *Martech*).

E isso associado com outros fatores informacionais, tais como a falta de recursos para investimento em tecnologias da informação e comunicação, que podem colaborar para a armazenagem, busca, uso e gestão dessas informações pode comprometer o dia a dia das MPEs quanto às tomadas de decisão, gestão da inovação e, conseqüentemente, em seu diferencial competitivo.

Entretanto, as empresas participantes da pesquisa, compreendem as suas dificuldades quanto à gestão da informação e do conhecimento, até por conta de seus portes, principalmente na “triagem” de qual informação deve ser utilizada, especialmente no âmbito da inovação.

Nem tudo convém neste momento. Posso não saber o que seja bom para agora, ou, eu sei o que não é bom ou o que é bom, mas não é bom para agora, então, acho que talvez até o papel do líder, dos gestores, ao fomentar a inovação dentro dos times, é também de segurar um pouco essa ansiedade. Ahhh, mas tem isso daqui! Gente, legal e isso é fantástico. A gente vai testar, mas ó, vamos isso para daqui x tempo, ou a ideia é muito bacana, mas ela não deve ser aplicada agora para este cliente ou para esse processo. Eu acho que tem essa triagem, é de ansiedade e de informação ao mesmo tempo (Empresa B2, dificuldade na busca de informação).

Dito isso, de acordo com Cezarino e Campomar (2007), entre as várias características que podem ser listadas como negativas nas MPEs, as principais, podem ser agrupadas em três pontos: gestão informal, baixa qualidade gerencial, que inclui a gestão da informação e do conhecimento e falta de recursos.

E por esta razão, a informação, por mais que as MPEs saibam da sua importância e reconheçam seu valor para os negócios, na prática, lidar com ela é um grande desafio, visto que a sua utilização como recurso essencial acaba passando despercebida pelos gestores devido às especificidades e necessidades inerentes deste porte empresarial.

### 6.1.2.2 Análise da Categoria Conhecimento Organizacional

Esta categoria reflexiona componentes relacionados a criação, utilização, compartilhamento e disseminação do conhecimento, assim como a importância do papel da alta administração em reconhecer a notabilidade do conhecimento nas organizações criando condições favoráveis para suas práticas.

Nesta categoria, foram elencados três códigos para análise de conteúdo, sendo: 'alta administração', 'compartilhamento e disseminação da informação' e 'criação e utilização da informação', como apresentado na Tabela 19.

**Tabela 19 - Análise da categoria Conhecimento Organizacional**

Códigos	Alta Administração	Compartilhamento e Disseminação da Informação	Criação e Utilização do Conhecimento	Total	%
	Documentos				
Empresa B1	3	12	11	26	65%
Empresa B2	2	6	1	9	23%
Empresa B3	1	3	1	5	12%
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>21</b>	<b>13</b>	<b>40</b>	
<b>%</b>	<b>15%</b>	<b>52%</b>	<b>33%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Fonte: Dados da pesquisa (2025) Elaborada pelo autor (2025)

Verifica-se na Tabela 19 que o código que mais teve alocações foi o de 'compartilhamento e disseminação da informação', totalizando 21 (vinte e um) citações (52%), logo em seguida, vem o código de 'criação e utilização do conhecimento' com 13 (treze) inferências (33%), e por fim, o último código (Alta Administração) com apenas 6 (seis) menções, correspondendo em 15% do total.

Outro destaque de análise nesta tabela é o percentual de inferências da Empresa B1, que das 40 (quarenta) alocações, fez inferências em 26 (vinte e seis) momentos, correspondendo a 65% da categoria Conhecimento Organizacional. Isso está em consonância com o entendimento do participante, pois, tem como formação mestrado na área de Ciência da Informação, e comentou que vários aprendizados durante a sua jornada acadêmica foram possíveis de serem implantados em sua empresa. Vale lembrar, que na Empresa B1, o respondente é o proprietário do negócio, sendo assim, e com a formação em CI, muita vantagem se tem visto pelo olhar sistêmico sobre a criação, utilização, compartilhamento e disseminação do

conhecimento ao longo de sua jornada acadêmica e o seu papel estratégico na alta administração. De acordo com Wong (2005), para que a GC possa acontecer de maneira efetiva é essencial o apoio da alta administração e liderança ao assumir o protagonismo e papel decisivo de influenciar os demais colaboradores quanto ao comportamento voltado para o conhecimento organizacional.

Autores como Davenport e Prusak (1998), Probst, Raub e Romhardt (2002), Nonaka e Tacheuchi (2008) e Terra (2018) distinguem a responsabilidade da alta administração em impulsionar os demais níveis hierárquicos, por meio da cultura organizacional, ofertando suporte e condições favoráveis ao compartilhamento e difusão da informação, e definição clara de objetivos, metas e divulgação desses resultados para toda a comunidade, assim como a liberdade de interação entre as pessoas dentro do grupo (Furlanetto; Oliveira, 2008).

Posto isso, a Empresa B1 enfatiza a sua preocupação com a importância do conhecimento em seus processos de inovação ao comentar que a cultura da empresa é voltada para “10 mandamentos e os 10 pecados capitais” (Empresa B1) e por meio de um evento chamado *Headvision*, eles reforçam as diretrizes da cultura organizacional. Conforme o proprietário comenta: “*Headvision* é pegar a cultura e bater de novo sempre sobre outras perspectivas, a cultura da empresa” (Empresa B1), visto que a alta administração tem “total preocupação porque a gente trabalha com trabalhadores do conhecimento. A gente trabalha com consultoria e assessoria, né? Nunca é um jeito exclusivo de dar solução para os clientes” (Empresa B1, Mestrado em CI).

Porém, a Empresa B2 é a que tem melhor estrutura quando se fala do apoio da alta administração em relação à criação, utilização, compartilhamento e disseminação do conhecimento. Uma das hipóteses seja a quantidade de funcionários em seu quadro de colaboradores, afinal, a empresa, das três participantes, é a que tem o maior número de empregados. E isso é evidenciado pelo fato de que a “alta gestão é cobrada por indicadores” (Empresa B2), e “cada gestor é cobrado individualmente de melhoria contínua de processos, dentro do seu departamento, então, isso é uma variável dentro da liderança da empresa hoje” (Empresa B2, formação em gestão de pessoas).

Ademais, como já relatado a respeito da Empresa B3 e da ambiguidade dos conceitos da tríade dado, informação e conhecimento, logo, não é de estranhar que ela não dê o devido valor para ao conhecimento e sua utilização nos processos de

inovação, afinal, de maneira basilar, falta a compreensão sobre o que é o conhecimento para a sustentação de seus processos e atividades organizacionais.

Além de confirmar o que a literatura já informa sobre a dificuldade do entendimento dos termos, outro motivo de hipótese para esse aspecto, é que a Empresa B3 é a mais nova entre as entrevistadas, e apesar do participante ser gestor de recursos humanos, atua em mais de uma empresa, evidenciando não ter uma carga horária completa na empresa, dificultando a apresentação de melhores sugestões nos processos no âmbito do conhecimento organizacional, além do que, sua formação é em *design* e não na área de gestão como um todo (diferente dos dois participantes das outras empresas pesquisadas).

No que diz respeito à 'criação e utilização do conhecimento', as três empresas demonstram utilizar várias PGC em prol da criação do conhecimento organizacional, conseqüentemente, utilizar este conhecimento em suas atividades diárias para melhorar seus processos e gerar diferencial competitivo.

A Empresa B1 utiliza eventos, prêmios de incentivo, tecnologia e treinamentos para trabalhar a criação, utilização, compartilhamento e disseminação da informação. Quanto aos eventos, a empresa conta com dois principais eventos, sendo o *Headshare*, um evento semanal em que um membro da equipe traz um conhecimento relevante. Este conhecimento não necessariamente precisa estar ligado apenas ao aspecto profissional; pode abordar temas mais amplos, trabalhando aspectos pessoais também, desde que este venha ao encontro da cultura da empresa.

Já o *Headtalk* é um evento em que um membro da equipe traz um conhecimento e, por meio de discussões, a equipe constrói diálogos a respeito do assunto, podendo concordar ou discordar da opinião de quem está ministrando a palestra, ou dos demais colegas. Este evento está mais voltado para a aprendizagem organizacional, e ocorre uma vez por mês.

Além desses eventos programados, a empresa conta com o suporte de tecnologia por meio do programa *Stack Overflow*, que é um sistema de informação destinado para desenvolvedores e programadores e que permite o compartilhamento e disseminação de informações. Todos os procedimentos das atividades estão disponíveis no sistema para consulta, assim como vídeos e demais materiais que os funcionários consideram relevantes para o desempenho de suas atividades.

E outra forma de criação do conhecimento que a empresa utiliza é por meio de programas de incentivo, nos quais, quando um profissional atinge suas metas, que

são semestrais, a empresa oferece o custeio de cursos e pós-graduação. Além de capacitar e trazer novos conhecimentos para a organização, o mesmo precisa, no término do curso, ministrar um treinamento à equipe com base no que aprendeu, sendo alinhado à cultura da empresa.

A Empresa B2 segue linhas parecidas, mas com algumas práticas diferentes para criação, utilização, compartilhamento e disseminação da informação. A empresa utiliza a ferramenta tecnológica *Teams* para comunicação com os públicos interno e externo, assim como, para criação de grupos para discussão, estudo e outras finalidades colaborativas. Além do que, a empresa adota o método de trabalho *anywhere office*<sup>15</sup>, por essa razão, a conexão tecnológica na empresa acaba sendo muito forte, seja via *Teams* ou por meio de mensagens instantâneas (*WhatsApp*). “Acontecem reuniões periódicas ou grupos de estudo, grupos de dúvida, isso acontece de maneira bem natural” (Empresa B2, formação em gestão de pessoas).

Apesar deste modelo de trabalho inovador, a empresa se preocupa com a criação do conhecimento, então, uma vez por mês cria ambientes como *happy hours* como forma de incentivo para que os funcionários compareçam à empresa, troquem experiências, ideias, e, ao mesmo tempo, compartilhem e disseminem o conhecimento individual, transformando-o em conhecimento organizacional. Ademais, a empresa também conta com um programa mensal denominado ‘*Empresa Experience*’, que engloba palestras com foco em técnicas profissionais e comportamentais.

Ainda, a empresa conta com estratégias de mapeamento de competências de cada cargo. Além da participação no *onboarding*<sup>16</sup>, a empresa criou uma matriz de treinamento para cada pessoa/cargo, onde é “um projeto responsável do RH, em que todos os cargos da empresa são mapeados em competências técnicas e comportamentais exigidas para aquele funcionário” (Empresa B2, formação em psicologia) e a gestora de GSC criou “um pacotinho de treinamentos, cursos, palestras, vídeos obrigatórios para exercer aquele cargo, além dos vídeos institucionais” (Empresa B2), com o objetivo de nivelar o conhecimento técnico deste novo colaborador com os demais da equipe e, dessa forma, a partir da participação

---

<sup>15</sup> Pode ser traduzido como “escritório em qualquer lugar”. Consiste em um modelo de trabalho que permite que os funcionários realizem suas atividades de qualquer lugar, utilizando computador, celular e acesso à *internet*, sem exigir necessariamente a presença física na empresa.

<sup>16</sup> Processo de integração de um novo colaborador na empresa.

desses treinamentos, ocorre a troca de conhecimento, proporcionando a sua criação, compartilhamento e disseminação.

A Empresa B2, das três empresas entrevistadas, demonstra o maior acesso e imersão à tecnologia. Por meio do modelo de trabalho, como já mencionado, estão conectados o tempo todo via plataformas como *Teams* e *WhatsApp*; por isso, a troca de informações é constante e natural, de acordo com a entrevistada. Apesar da empresa contar com banco de ideias, é pouco utilizado, diante do dinamismo que a empresa adotou, e quando uma informação é importante, mas não naquele momento, é responsabilidade do líder acolher e inserir no banco de ideias, caso o funcionário não o faça. “Quanto às novas informações e novos conhecimentos, a gente vai aplicando assim que ela vem mesmo. Tem que ser muito rápido né? Ainda mais para o nosso negócio. Então, se a ideia é muito boa, se ela vai ter uma melhoria, alguém do time já pilota” (Empresa B2, compartilhamento e disseminação da informação).

A Empresa B3, por ser a menor em quantidade de funcionários, imagina-se que teria mais facilidade no processo de criação, compartilhamento e disseminação da informação, entretanto, é a que apresenta maior dificuldade, o que pode ser atribuído, como já dissertado sobre a Empresa B3, à alta administração, até por sua formação mais tecnicista e por se tratar de três sócios, podem ocorrer divergências maiores do que as demais empresas e por este motivo reconhecem a importância do conhecimento no mundo corporativo; contudo, ações e iniciativas em favorecimento para a criação, compartilhamento e disseminação do conhecimento acabam ficando vagas e não são suficientemente incentivadas. Outro fator é a falta de recursos (tempo, dinheiro e até mesmo mão de obra disponível) para investimentos em ações mais estruturadas voltadas à criação, compartilhamento e disseminação do conhecimento.

Isso pode ser confirmado pela fala do gerente de recursos humanos:

Todos os diretores e liderança sabem mentalmente da importância do conhecimento, da gestão da inovação, e como o conhecimento pode alavancar a inovação. No entanto, saber mentalmente ainda não é fazer em muitos casos, né!? E aí eu entendo que falta trilhar uma jornada ampla quanto a importância desse conhecimento e da inovação; criar encontros, criar colaborações com outras empresas, participar de fóruns, ter profissionais focados em inovação, ter uma área de inovação né!? Então, todo mundo sabe da importância disso, até deseja, mas a prática ainda é algo a ser conquistado (Empresa B3, empresa de análise de dados).

É lamentável quando se presenciam tais fatos de empresas que encontram

dificuldades em aplicar técnicas como é o caso da Empresa B3. A transformação do conhecimento individual em conhecimento organizacional, se dá por meio do compartilhamento e disseminação do conhecimento (Hansen, 2002). Como resultado, o compartilhamento e disseminação do conhecimento representam o sucesso dos empreendimentos na GC. Sárka (2014, p. 01) corrobora este pensamento e define que “o compartilhamento de conhecimento é particularmente importante porque é um pré-requisito necessário para a aplicação do conhecimento”.

Doravante, é importante apoiar-se no pensamento de Malik e Kawal (2018) que enxergam o compartilhamento e a disseminação do conhecimento como fontes de inovação para as organizações, possibilitando o desenvolvimento de novas oportunidades de negócios e melhorias nos processos organizacionais.

Todavia, apesar das dificuldades apresentadas, a empresa tem PGC voltada à construção do conhecimento organizacional, embora, não seja tão estruturado, a empresa, no entanto, mantém um banco de dados (*backlog*) para registros das atividades, procedimentos e melhorias no produto. Outro ponto de destaque são os contatos com parceiros – fornecedores, clientes e empresas parceiras – que os convidam para eventos e encontros para promover novos aprendizados e discussões.

A Empresa B3 fornece capacitações pontuais por meio da liderança, voltadas à formação de liderança, que atua como canal fomentador de um ambiente propício para a criação, compartilhamento e disseminação do conhecimento.

### **6.1.2.3 Análise da Categoria Gestão do Conhecimento**

Esta categoria abarca elementos relacionados ao conhecimento e à sua gestão, por meio da cultura organizacional, processos, infraestrutura, tecnologias e práticas. Aqui está concentrada a centralidade desta pesquisa de mestrado, ao analisar as PGC e sua contribuição para a geração de inovação nas MPEs.

Devido a essa centralidade, nesta categoria, foram identificados três códigos para análise de conteúdo, sendo eles: cultura organizacional, infraestrutura organizacional e PGC, em consonância com a Tabela 20.

**Tabela 20** - Análise da categoria Gestão do Conhecimento

Códigos	Cultura Organizacional	Infraestrutura Organizacional	Práticas da gestão do conhecimento	Total	%
Empresa B1	6	17	30	53	39%
Empresa B2	6	16	29	51	37%
Empresa B3	2	11	19	32	24%
<b>TOTAL</b>	<b>14</b>	<b>44</b>	<b>78</b>	<b>136</b>	
<b>%</b>	<b>10%</b>	<b>33%</b>	<b>57%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Fonte: Dados da pesquisa (2025) Elaborada pelo autor (2025)

De acordo com os dados apresentados na Tabela 20, o código que recebe destaque nesta categoria é justamente o das PGC, com 78 alocações, correspondendo a 57% das citações. Diferente das demais categorias aqui já explanadas, as Empresas B1 e B2 apresentam inferências bem próximas, comprovando todas as ações que essas empresas desenvolvem com a informação e o conhecimento, culminando agora em sua gestão, praticidade e exequibilidade.

As empresas ao serem indagadas sobre como estimulam os processos de informação interna, interagindo com os funcionários e entre si, de maneira unânime, fizeram referência à cultura organizacional, e isso só reforça o que vários autores já afirmam, uma vez que o conhecimento é criado de maneira invisível no cérebro humano, e é inerente à atividade do ser humano e é por meio de um clima organizacional favorável que as pessoas criam, revelam, compartilham e usam o conhecimento (Davenport; Long; Beers, 1998).

Apesar de todo arsenal tecnológico disponível atualmente, e pelo fato de os sujeitos de pesquisa serem da área da tecnologia, poderiam transfigurar suas falas e protagonizar a GC no papel das TICs, contudo, não foi o caso, pois, essas ferramentas oferecem apenas suporte às atividades da GC, dado que, somente 20% correspondem a essas atividades, os demais 80% são de responsabilidade das pessoas, portanto, é essencial desenvolver uma cultura informacional que favoreça as ações da GC (DeLong; Fahey, 2000).

Desta forma, para implementar a GC e suas práticas, a cultura organizacional deve ressaltar a importância da interação entre os colaboradores, do trabalho em equipe, da construção de relacionamentos que favoreçam a partilha de conhecimento,

ideias e vivências (Nonaka; Tacheuchi, 2008).

Na cultura da Empresa B1, por exemplo, é prioridade que todos os funcionários atuem de forma presencial, pois, “um dos pontos da cultura é a priorização da conversa ao invés da privação da conversa associada à informação digitada” (Empresa B1). De acordo com o proprietário da empresa, o mundo tecnológico tem solucionado muitos aspectos e viabilizado procedimentos, contudo, conversas instantâneas e digitais podem gerar conflitos de entendimento tanto para a empresa como para seus clientes.

“A cultura da empresa tem 10 pontos fundamentais. Um deles é a comunicação, e o outro é o aprendizado e compartilhamento da informação. Um deles é a comunicação acima de tudo. E o outro é o aprendizado e compartilhamento da informação” (Empresa B1, Mestre em CI). E a empresa tem trabalhado isso por meio de conversas informais em seu ambiente de trabalho, bem como com a criação de eventos: *Headshare*, *Headtalk*, *Headvision* e *Headbrain*.

Os eventos *Headshare* e *Headtalk*, já foram explorados na seção anterior, pois eles têm como foco a criação, compartilhamento e disseminação da informação. Quanto à cultura organizacional, o evento que trabalha esse aspecto é o *Headvision*, que na visão da empresa, “é a cultura que traz o conceito de conhecimento e aprendizado do grupo como um todo” (Empresa B1, mestrado em CI) e é por meio dessa cultura organizacional que a empresa

incentiva a todo momento que o funcionário tem que conversar com seu par, seja em roda de conversa, em cafés, micros reuniões, etc. É desta maneira que eu estimo a interação da informação e do conhecimento, por estar dentro de um dos pilares da cultura, um dos 10 pontos (Empresa B1, cultura organizacional).

E no que tange ao evento *Headbrain*, este será aprofundado em relação ao código de Práticas de Gestão do Conhecimento.

Utilizando outras PGC, com enfoque na cultura, a Empresa B2 também encontra alternativas para a interação da informação e do conhecimento com e entre os funcionários. “Se eu tenho uma cultura onde as pessoas podem falar o que elas pensam, né!? Sem julgamentos, sem punições, elas se sentem em um celeiro. Um campo fortalecido para isso” (Empresa B2).

A gestora de serviços compartilhados comenta que o principal trabalho do departamento de RH é cuidar da cultura da empresa, tendo autonomia para esse

trabalho, inclusive cobrando de seus líderes em relação à cultura da organização. De acordo ainda com a gestora, o departamento ainda tem programas bem estabelecidos neste sentido, como indicadores tanto para os líderes, como também para o departamento de RH.

Primeiro eu tenho a cultura, e eu tenho hoje dentro da empresa habilidades e requisitos para liderança, que são inovação e cultura, sendo pré-requisitos para esses líderes, pois, eles são cobrados disso dentro do time, por meio de seus liderados, por meio de indicadores dos departamentos e por meio da cobrança do indicador do próprio RH (Empresa B2, formação em gestão de pessoas).

Outro método de trabalho do departamento de Recursos Humanos são os canais de ouvidoria implantados, onde as pessoas podem entrar em contato direto com o RH caso sintam que não estão sendo ouvidas e na fala da gestora, tais pessoas serão acolhidas. “É por meio da cultura que incentivamos tais práticas, criam-se possibilidades. A pessoa, ela sabe que pode falar. Ela sabe que será ouvida. Ela tem espaço para isso aqui, então, isso está muito relacionado com a cultura” (Empresa B2, formação em psicologia), ademais, ela acrescenta “a cultura é o resumo de tudo. Ela que vai conseguir permear, tanto que a informação, o conhecimento e a inovação, todos esses processos, eles caminham de uma forma adequada” (Empresa B2).

A Empresa B3 também destaca o papel intrínseco da cultura organizacional na interação com e entre os funcionários, incentivando o processo de comunicação digital e não digital. Na empresa a comunicação digital se dá pelos canais de *e-mail*, *WhatsApp* e via sistema de informação, além disso, a empresa busca no papel do líder, por meio de capacitações e formação de liderança, fortalecer os formadores da cultura organizacional.

A empresa destaca o escopo em dois momentos. No primeiro momento é “o cuidado com as pessoas, o desenvolvimento das pessoas e da liderança, pois são por meio deles que acontecem o fluxo de processos de trabalho e de comunicação” (Empresa B3, formação em *design*). E no segundo momento, o foco está voltado para o desenvolvimento do produto da empresa, ou seja, uma cultura voltada para melhores práticas dos processos quanto ao desenvolvimento do *software*, e é por meio da utilização desses sistemas que a empresa busca a “transformação do que é informação em conhecimento, gerida e dirigida para os objetivos empresariais” (Empresa B3).

E aí, a gente tem no sentido de cultura, encontros com a equipe para a

disseminação de cultura da empresa, de comunicação, de *feedback* e de boas práticas. É mais no sentido cultural, no sentido de aprendizagem técnica, e no sentido de formação de liderança (Empresa B3).

“Quando se pensa em cultura organizacional, a perspectiva é de que esta possa abranger todo o corpo de colaboradores” (Tavares; Bernardes; Francini, p. 97), em especial as MPEs, nas quais com frequência tais funcionários assumem diversos papéis e funções, e, por esta razão, as decisões desses profissionais têm influência direta sobre os destinos da empresa.

No entanto, trabalhar com a cultura organizacional no âmbito das MPEs nem sempre é uma tarefa fácil, visto que a cultura de uma empresa começa com o seu fundador ou pela liderança imediata ao articular e implementar ideias e valores particulares como uma visão, filosofia de trabalho ou estratégia empresarial (Esper; Cunha, 2015). À vista disso, da mesma forma que a cultura é um dos fatores mais importantes para as práticas da GC, também encontra-se dificultadores na sua construção, pois envolve atitudes, comportamentos e opiniões das mais diversas, devido à complexidade, subjetividade e individualidade de cada pessoa (Davenport; Long; Beers, 1998; DeLong; Fahey, 2000; Trevisan, 2019). Doravante, Ahmed (1998) reconhece o papel da liderança na formação desta cultura e os desafios encontrados para a sua implantação e gestão.

Os gerentes seniores desempenham um papel fundamental na formação da cultura, uma vez que eles são capazes de dar prioridade à inovação, bem como envidar esforços, em termos de recompensas, por exemplo, para proteger contra complacência. Os funcionários adotam os valores gerenciais e os usam para guiar suas ações. O desafio para a gestão em seguida, é certificar-se de que os funcionários fazem o tipo certo de atribuições, uma vez que quaisquer incompatibilidades ou falta de comunicação leva facilmente à confusão e caos (Ahmed, 1998, p. 33).

Por este fato, as empresas pesquisadas surpreendem ao assumir o protagonismo da gestão da cultura organizacional, e mais do que isso, ao reconhecerem o seu papel na criação, compartilhamento e disseminação da informação em prol da construção do conhecimento individual e organizacional. Ademais, apesar dos inúmeros desafios quanto à sua gestão, a liderança e alta administração, ao reconhecerem o seu papel, contribuem não apenas para o conhecimento em si, mas também para uma cultura de inovação contínua impulsionando o desenvolvimento desses negócios.

No que diz respeito ao código de ‘infraestrutura organizacional’, abrange desde

as instalações, equipamentos, tecnologia, e os procedimentos utilizados pelas empresas.

Ao ser questionado sobre o espaço físico, o gestor da Empresa B1 demonstrou cautela em dizer que seu espaço é totalmente propício para as práticas da GC, em virtude de ser considerado um espaço pequeno para a equipe, no qual, para acoplar todos os funcionários, a empresa construiu um mezzanino. Entretanto, o espaço observado pelo pesquisador, cuja entrevista foi a única *in loco*, é um espaço moderno, cujo *layout* proporciona um ambiente de trabalho colaborativo, permitindo assim a troca de informação e de conhecimento, tanto de maneira formal, quanto informal. Contudo, na visão do proprietário, o espaço “poderia ser melhor, poderia ser uma sala de descompressão, um outro ambiente, para a galera ver que saíram daquela cadeira de trabalho” (Empresa B1, *Martech*).

Porém, é captado na fala do entrevistado que acredita que o espaço não seja tão apropriado para a realização de seus eventos ou reuniões, por enxergar apenas os momentos formais de compartilhamento e disseminação da informação e não vislumbrar também o ambiente informal. Não à toa, como já evidenciado neste capítulo, a Empresa B1, por incluir um dos pontos da sua cultura organizacional, que é a comunicação, possui um espaço que permite essa interação de maneira natural, comprovando desta forma, que a organização possui espaço favorável para as PGC. Aliás, a empresa conta com uma sala, mesmo que pequena, para suas reuniões, além de um ambiente descontraído para momentos de café, com frigobar, onde há diversos produtos como refrigerante, suco, salgadinho, e até cerveja, para momentos de *happy hour*.

A Empresa B1, por atuar com consultoria, tanto na área de *marketing* como na área de tecnologia, possui uma infraestrutura tecnológica que suporta toda interação entre os funcionários, seus fornecedores e clientes, assim como suporte técnico para a busca, armazenamento, utilização e compartilhamento das informações, uma vez que a organização trabalha com um sistema ERP, cuja criação é própria e, na visão do entrevistado, facilita todo este processo, pois eles “simplificam a tecnologia” (Empresa B1).

Além do sistema ERP, utilizam, por meio do sistema *Stack Overflow*, o que denominam *Wiki*, uma plataforma de interação social de perguntas e respostas sobre diversos assuntos, podendo ser inseridas informações digitadas, *links* de vídeos, entre outros. Esta ferramenta colabora eficazmente para elaboração de

procedimentos das atividades empresariais, como normas, rotinas diárias, fluxogramas e organogramas dos fluxos de trabalho e essa visão veio com a formação do entrevistado, ao realizar seu mestrado na área da Ciência da Informação.

Temos um monte de procedimentos e normalização. Depois que eu fiz mestrado, criei um monte de procedimentos, de tudo o que você possa imaginar. Tem diversos procedimentos tanto na área de *marketing* quanto na área de tecnologia. Tem *Wiki*, tem desenho de fluxo, tem organograma de fluxo de *job*, e assim por diante (Empresa B1).

Outro ponto de destaque é a criação, pela empresa, de *dashboard* nas várias áreas, por meio do *Power BI*, possibilitando trabalhar com informações por cliente, por departamento e por processos. A empresa também utiliza seu *site* e suas redes sociais (*Facebook* e *Instagram*) para análise de mercado, divulgação da marca e estudo sobre o perfil do consumidor, além de ferramentas mais simples, como o uso de planilhas de *Excel*.

Ainda assim, a empresa utiliza um banco de dados para armazenamento, busca, utilização e gestão de informações que não tem como objetivo a inovação, mas que, de maneira indireta, colabora para os processos inovativos da organização.

De maneira semelhante, a Empresa B2 conta com um bom espaço físico, no qual a gestora de serviços compartilhados visualiza esse “espaço físico, bem descolado, com cerveja à vontade, *puffs*, refrigerante e comes e bebes, enfim, é um espaço bem descolado, bem leve para se trabalhar” (Empresa B2, adota o modelo de trabalho *Anywhere Office*). De acordo com o depoimento dela, além de pensar em um espaço para que o clima da empresa seja positivo, a iniciativa também funciona como uma forma de atrair os funcionários para o momento presencial e recebê-los bem.

Além de que, a empresa possui salas amplas e climatizadas para realizações de reuniões, conferências e palestras, e, quanto ao ambiente estrutural da organização, de acordo com a entrevistada, trata-se de um espaço moderno, que também permite um ambiente de trabalho colaborativo, o qual facilita o processo de compartilhamento e disseminação do conhecimento.

Assim como a empresa B1, a organização possui recursos tecnológicos que dão suporte para seu corpo de colaboradores nos mais variados campos, como pesquisa e desenvolvimento, interação entre os funcionários, fornecedores e clientes, além da execução das atividades diárias. Devido ao modelo de trabalho adotado, a empresa necessita de tecnologias sofisticadas para realizar suas rotinas e operações, para comunicação e troca de informação e conhecimento.

Como aporte tecnológico, a empresa conta também com um sistema ERP criado pela organização. Além dele, a empresa utiliza *e-mail*, mesmo com pouca frequência, em comparação às demais tecnologias, pois, para eles, o *e-mail* acaba não sendo tão efetivo nos processos da organização considerando o modelo de trabalho adotado. Sendo assim, a empresa utiliza a ferramenta *Teams* da *Microsoft* como meio de comunicação e de troca de informações e conhecimento, por meio da criação de grupos de trabalho, estudo, discussões, etc. Outro aparato tecnológico que a empresa considera bem efetivo é a utilização do aplicativo *WhatsApp*, também com o intuito de trabalhar a comunicação e informação, seja de maneira individual ou por meio da criação de grupos de trabalho.

Quanto ao processo de comunicação e informação com seus clientes, a empresa conta com um sistema de *chat boot*, por meio do seu SAC (serviço de atendimento ao consumidor). Além disso, utilizam-se as redes sociais (*Facebook* e *Instagram*) para divulgação da empresa, análise de mercado, uso da ferramenta *benchmarking* e como fonte de informação.

Por meio de todo esse aparato tecnológico, especialmente pela criação de seu próprio sistema ERP, a empresa consegue ajustar as demandas quanto à informação e ao conhecimento em prol das suas necessidades, sendo, dessa forma, considerados pela gestora excelentes instrumentos e suporte tecnológico para a Gestão do Conhecimento.

Nosso aporte tecnológico, hoje, tem total condição de trabalhar de maneira efetiva com a Gestão do Conhecimento, pois, além de termos um excelente sistema ERP, é criação nossa. Então, toda necessidade de informação, ajustamos conforme as demandas vão surgindo. E como somos nós que desenvolvemos nosso próprio sistema, as mudanças ocorrem de maneira pontual e ágil (Empresa B2).

Todavia, por mais que a empresa desfrute de um banco de dados, ele não é amplamente utilizado no cotidiano das atividades empresariais, isso porque, conforme já exposto, por ter a empresa uma comunicação diária por meios tecnológicos, acaba utilizando as informações de forma mais ágil, destinando o papel das ideias, criação e armazenamento de informação e conhecimento ao líder de cada setor.

Por este dinamismo criado pela organização, ela não conta com tantos procedimentos e manuais elaborados. De acordo com a gestora de serviços compartilhados a empresa conta com manuais e procedimentos padrão, como:

manual de integração, código de ética e de conduta, no entanto, os procedimentos das atividades de cada cargo e departamento, fica sob a responsabilidade de cada setor, que, neste caso, acaba não sendo tão naturalmente executado.

Dito isso, é necessário que a organização defina, execute e acompanhe por meio dos processos e atividades voltadas para a GC. Para Alavi e Leidner (2001), quatro processos são considerados como os mais relevantes, sendo: criação, retenção, transferência e aplicação do conhecimento, com as quais “organizações, automaticamente, se preparam para se tornar instituições baseadas em conhecimento” (Trevisan, 2019, p. 100). Desta maneira, a organização adotará uma visão baseada em processos para a busca pelas PGC.

Para Holsapple e Joshi (2000) além da implantação desses processos ser essencial para as práticas da GC, são necessárias intervenções e mecanismos apropriados para que tais processos e atividades sejam realizados de maneira sistemática, estruturada e integrada, visto que os autores acrescentam que a atividade de compartilhamento de conhecimento por meio de aporte tecnológico deve ser complementada por discussões e socializações face a face entre os membros da organização, proporcionando um ambiente mais favorável à transferência de conhecimento. Assim, a coordenação dessa atividade é relevante para o processo das PGC.

E isso, enfatiza a importância de pessoas especializadas nas empresas na área da informação, para que, com o seu conhecimento sobre informação e conhecimento, coloquem em prática tanto os conceitos quanto executem as práticas da GC, propiciando diferenciais competitivos para a organização e contribuindo para processos de inovação. Não obstante, observa-se claramente o impacto causado pela Empresa B1, que, ao capacitar um membro, abriu a mentalidade da organização, utilizando-se de seu conhecimento para criação de processos em prol da GC e da inovação.

Apesar disso, diante do desempenho da empresa em relação à sua estrutura, modelo inovador de trabalho e cultura organizacional, o que conseqüentemente resulta em um bom clima organizacional, a organização recebeu por cinco anos consecutivos o selo “*great place to work*” (reconhecimento às melhores empresas para se trabalhar).

No que diz respeito à Empresa B3, ela também menciona dispor de um bom espaço para a troca de informação e conhecimento, pois, “temos à nossa disposição

uma sala bem ampla, onde a equipe tem seus postos de trabalho e este é facilitado para troca de informações. Também temos sala de reunião para uso de preparação, reunião interna e externa” (Empresa B3). Além da ampla sala de reunião e boa estrutura quanto aos postos de trabalho, o entrevistado comentou que as salas são climatizadas e foram adaptadas com técnicas de ergonomia, pensando no melhor conforto e adequação dos funcionários no ambiente de trabalho.

Assim como nas demais empresas, a Empresa B3 também desenvolve seu próprio sistema ERP. O participante comentou que o sistema da empresa permite a comunicação e colaboração entre os funcionários no que tange à troca de informações. Contudo, para ele, o sistema precisa de melhorias para que a organização possa trabalhar com a criação, compartilhamento, armazenamento e uso da informação, ou seja, tornando mais efetiva a GC. Essas melhorias, segundo o entrevistado, passam pelo entendimento da própria empresa quanto à importância da informação e do conhecimento e como eles vão administrá-la, visto que o sistema tem ênfase principalmente na análise de dados, podendo tornar-se mais holístico para que contemple as atividades de GC.

A empresa ainda conta com o suporte de *e-mail* e o uso diário do aplicativo *WhatsApp* para comunicações individuais e por meio de grupos de trabalho. Além da criação do próprio sistema, a empresa também se utiliza de um banco de dados/ideias que tem como principal finalidade armazenar informações para melhorias do seu produto.

Quanto aos procedimentos e à normalização das atividades empresariais, o entrevistado reconhece a importância desta atividade para a construção do conhecimento organizacional, entretanto, admite que a empresa ainda precisa evoluir significativamente nesse aspecto. “Precisamos evoluir e muito nas implementações de processo de *workflow*, com a normatização e criando processos onde todos tenham conhecimento dos passos. Tem bastante coisa para acontecer na empresa em relação a isso” (Empresa B3).

Outro ponto a ser destacado e que pode justificar a inoperância desses procedimentos, é que ambas as empresas (B2 e B3) são novas no mercado, detendo 10 anos e 9 anos de existência respectivamente, em comparação à Empresa B1, que tem 22 anos de mercado, sendo assim, pelo tempo de existência, procedimentos e utilização de técnicas podem ser desconhecidos ou não praticados, pois, as empresas têm se dedicado a outras atividades, no quais ainda não tiveram conhecimento, ou

até mesmo, tempo para se dedicar. Tanto que o entrevistado da Empresa B3 ressalta este tempo em formação da organização para as práticas de GC.

Nós temos dificuldades ainda pela falta de uma consolidação completa em nossos processos. De trabalhar melhor a cultura organizacional em prol desses processos, no sentido de fluxos de trabalho, metodologias e boas práticas comportamentais. Tudo ainda está muito em formação (Empresa B3, 9 anos de mercado).

Por esta razão, divergente das Empresas B1 e B2, que acreditam que seus processos e atividades relacionados à GC, estão efetivamente sistematizados, estruturadas e integradas às atividades organizacionais, a Empresa B3 não tem o mesmo pensamento, manifestando discordância em sua resposta.

E, em relação ao código de 'Práticas de Gestão do Conhecimento', foi indagado aos participantes quanto às dezessete práticas transcritas nesta pesquisa na seção 2.7, se elas se aplicavam e qual era o grau de importância dessas práticas para os processos de inovação da organização.

Com a utilização do método da análise de conteúdo, no tipo de análise categorial, além da interpretação da mensagem por meio dos códigos e da listagem das alocações a partir das inferências, é possível também considerar a totalidade de um texto, "passando-o pelo crivo da classificação e do recenseamento, **segundo a frequência de presença (ou se ausência) de itens de sentido**" (Bardin, 2006, p. 36-37, grifo nosso).

Com a utilização deste procedimento, é possível constituir, por meio do princípio da objetividade e racionalidade, através de números e percentuais, uma interpretação da mensagem codificada. Com isso, a partir dos dados da entrevista, elaborou-se o Quadro 19, preenchendo cada prática da GC com "P" para presença, ou seja, prática que a empresa adota no seu cotidiano e "A" para ausente, isto é, práticas da GC que não são implementadas na empresa.

**Quadro 19 – Práticas da GC exercidas pelas empresas pesquisada**

<b>PRÁTICAS DA GC</b>	<b>Empresa B1</b>	<b>Empresa B2</b>	<b>Empresa B3</b>	<b>Porcentagem</b>
<b>EMPRESAS</b>				
Pesquisa e Desenvolvimento	P	P	P	100%
Análise de Mercado	P	P	P	100%
Aquisição de novas tecnologias	P	P	P	100%

<i>Coaching</i>	P	A	P	66,67%
<i>Groupware/ERP</i>	P	P	P	100%
<i>Benchmarking</i>	P	P	P	100%
<i>Intranet/Extranet</i>	P	P	A	66,67%
Mapas do conhecimento/Mapa de Competência	A	P	A	33,33%
<i>Mentoring</i>	P	P	A	66,67%
Políticas de Incentivo	P	P	A	66,67%
Reuniões e Conferências	P	P	P	100%
Repositório de Lições Aprendidas/Melhores Práticas	A	P	A	33,33%
Técnicas de <i>Brainstorming</i>	P	P	P	100%
Educação Corporativa	P	P	P	100%
Normalização e Padronização	P	P	P	100%
Infraestrutura Organizacional	P	P	P	100%
<i>Job Backup</i>	A	P	P	66,67%
<b>TOTAL</b>	<b>82%</b>	<b>94%</b>	<b>74%</b>	<b>83,33%</b>

Fonte: Dados da pesquisa (2025) Elaborada pelo autor (2025)

Diante dos dados apresentados no quadro acima, é possível verificar que as dezessete práticas de GC listadas na literatura e utilizadas no momento da entrevista, são praticadas unanimemente pelas empresas pesquisadas ou por ao menos uma delas.

Entre as dezessete PGC, apenas duas são empregadas em apenas uma empresa, sendo: 'Mapas do Conhecimento/Mapas por Competência' e 'Repositórios de Lições Aprendidas/Melhores Práticas'. Porém, cerca de 58% das práticas de GC, isto é, a maioria delas, são executadas pelas três empresas pesquisadas. Isso só denota que as empresas, principalmente as MPEs, podem não conseguir contemplar o arsenal da GC, entretanto, é possível incorporar práticas da GC à sua gestão, colaborando com o desempenho organizacional, inovativo e competitivo. E isso expressa os desafios que todas as organizações têm em criar condições para armazenar o conhecimento e incentivar o desenvolvimento de um novo conhecimento.

De acordo com Coser e Carvalho (2012, p. 03), os maiores desafios para as organizações na atualidade são "criar condições para armazenar e desenvolver novos conhecimentos, em vez de ignorá-los ou amordaçá-los". No entanto, o conhecimento está disponível nas empresas, no seu dia a dia é utilizado e transferido dentro das organizações, quer esse processo seja gerenciado ou não (Davenport; Prusak, 1998). Por esta razão, as organizações, independentemente do seu porte empresarial,

buscam se adequar e avançar na aplicabilidade e exequibilidade das práticas da GC (Leuch, 2006; Coser; Carvalho, 2012; D'ávila et al., 2017).

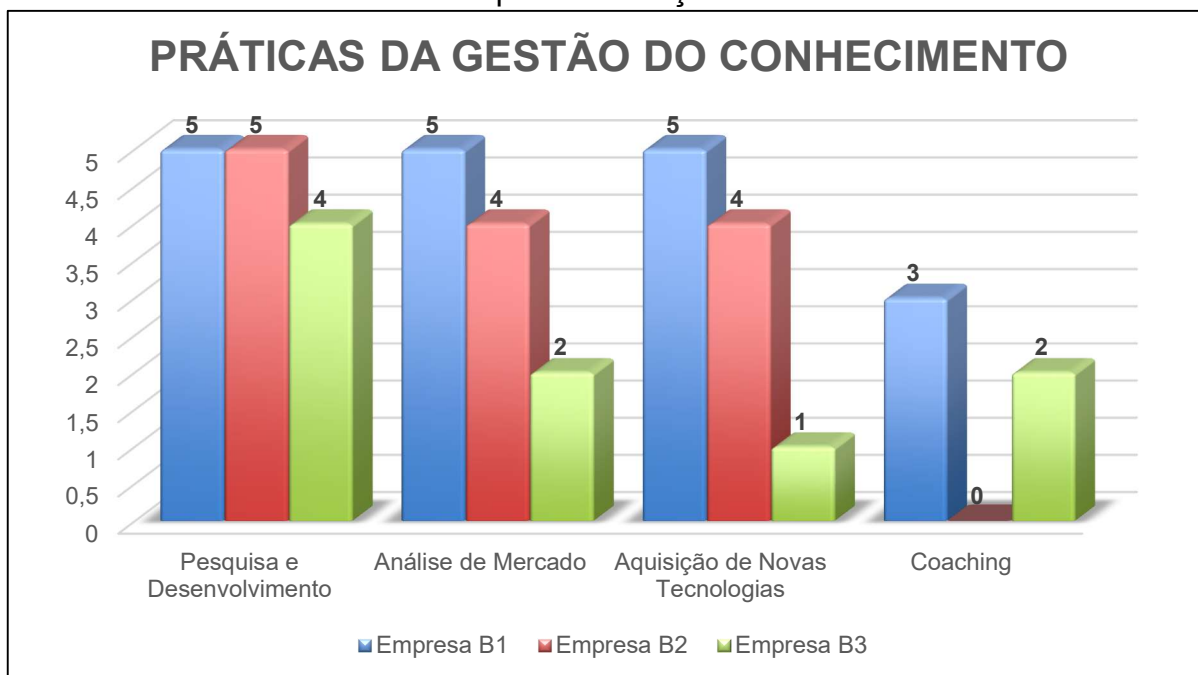
É possível analisar também o destaque da Empresa B2 quanto à utilização das PGC, visto que, é a empresa que mais adota as práticas da GC em sua gestão, sendo dezesseis práticas, das dezessete indagadas pelo pesquisador. Outro fato que tem sinergia com o que foi apresentado até aqui, é referente a Empresa B3, pois, entre as três organizações pesquisadas, é a que apresenta mais dificuldades em executar as PGC elencadas. Entretanto, apesar de suas dificuldades, apresentam um bom índice percentual, com 74% de aplicação das PGC. Ao todo, as empresas empregam em suas práticas de GC um total de 83%, cuja média de utilização seria de aproximadamente 14 (catorze) PGC.

Como já informado, além de questionar sobre quais PGC essas empresas adotam em sua gestão, foi indagado aos participantes sobre a importância delas para o processo de inovação, atribuindo uma 'nota' em uma escala de 1 a 5, sendo: 1 – sem importância; 2 – pouco importante; 3 – razoavelmente importante; 4 – importante e 5 – muito importante. Nas respostas, as práticas não utilizadas pela organização, não foi solicitado a aplicação da 'nota', visto que se deduz que, para aquela empresa, tal prática da GC não contribui para o seu processo de inovação.

Com o objetivo de apresentar os dados coletados, e que fique visualmente fácil de compreender para o leitor, foi elaborado gráficos com as notas atribuídas pelas três empresas para cada PGC. No propósito de facilitar o entendimento dos dados, preocupado apenas com a sua estética, separou-se as PGC em quatro diagramas, seguindo a ordem apresentada aos entrevistados e demonstrado no Quadro 19.

O Gráfico 1 apresenta as notas atribuídas às quatro primeiras PGC, que são: pesquisa e desenvolvimento; análise de mercado; aquisição de novas tecnologias e *coaching*.

**Gráfico 1 – Notas atribuídas às quatro primeiras PGC quanto a sua importância para a inovação**



Fonte: Dados da pesquisa (2025)    Elaborado pelo autor (2025)

Nota-se no Gráfico 1, o perfil de cada organização em relação aos seus processos de inovação e como eles têm se utilizado da informação e do conhecimento em sua gestão. Das quatro primeiras PGC, a Empresa B1 foi a que mais destacou a importância dessas práticas em seus negócios, pois, três práticas foram apontadas pelo participante como muito importantes, e apenas uma prática da GC ele considera razoavelmente importante. Ao realizar a média<sup>17</sup> das notas atribuídas deste grupo, a Empresa B1 atinge 4,5; a Empresa B2, alcança 3,25 e a Empresa B3 perfaz com a média de 2,25. Isto é, enquanto a Empresa B1 vislumbra a importância das práticas da GC em seus processos de inovação, a Empresa B3 não compartilha da mesma percepção, visto que, com a sua média, esse grupo das PGC é percebido como variando entre pouco importante e razoavelmente importante para seus processos de inovação.

Entre as quatro PGC, a que mais teve notoriedade e é vista como importante para o processo de inovação, é a prática de ‘pesquisa e desenvolvimento’, em que apenas a Empresa B3 atribuiu uma nota ‘Importante’, não sendo acompanhada pelas demais empresas que enxergam esta prática como ‘Muito importante’.

<sup>17</sup> Corresponde à soma de todos os valores de um conjunto e divide-se esse valor pelo número de elementos do conjunto.

Em contrapartida, a prática de GC que menos teve atribuição quanto a sua realização e contribuição para o processo de inovação, foi a de *'Coaching'*. Além de receber notas baixas, a Empresa B2 não tem em seus processos a realização desta atividade, sendo a única atividade desta empresa que não é exercida, em relação às dezessete listadas. Considerando as notas atribuídas e fazendo o cálculo da média, esta PGC atinge o *ranking* médio de 1,67, que pode ser traduzido, para as empresas como sem importância ou pouca importância para o processo de inovação.

Apesar da objetividade das respostas no momento da entrevista, comentando qual PGC a empresa utiliza em seu cotidiano, assim como de manifestar uma nota quanto ao grau de importância que tal prática da GC tem nos processos de inovação, o pesquisador também solicitou uma breve explicação, justificando as notas atribuídas para cada prática da GC. Como forma de evidenciar e compreender a razão da nota atribuída por cada participante, foram estruturadas as alocações dos entrevistados no Quadro 20.

**Quadro 20 – Alocações quanto as práticas da Gestão do Conhecimento**

<b>PRÁTICA DA GESTÃO DO CONHECIMENTO</b>	<b>EMPRESAS</b>	<b>ALOCUÇÕES</b>
<b>Pesquisa e Desenvolvimento</b>	Empresa B1	Esta prática é muito importante para nós. Lidamos diretamente com a tecnologia, tecnologia bruta, então, o tempo todo estamos pesquisando as tendências do mercado, e isso engloba a área de <i>marketing</i> também, e desenvolvimento de novos produtos, seja um <i>site</i> , um sistema ou aplicativos para nossos clientes. Com isso a prática de pesquisa e desenvolvimento é essencial para a criatividade de nossos funcionários, logo, para nossos processos de inovação.
	Empresa B2	O tipo de negócio exige esta prática de maneira constante, precisamos de melhorias dos nossos processos e do nosso produto quase que diariamente, para agradar e atender nossos clientes. E para isso, precisamos de informações, uma boa triagem para conseguirmos desempenhar a melhor <i>performance</i> da equipe em prol de um excelente produto.
	Empresa B3	Pesquisamos e desenvolvemos nossos produtos em ciclo de melhoria contínua, mas, como já comentei com você, a empresa precisa evoluir na mentalidade e praticidade do que é inovação e suas

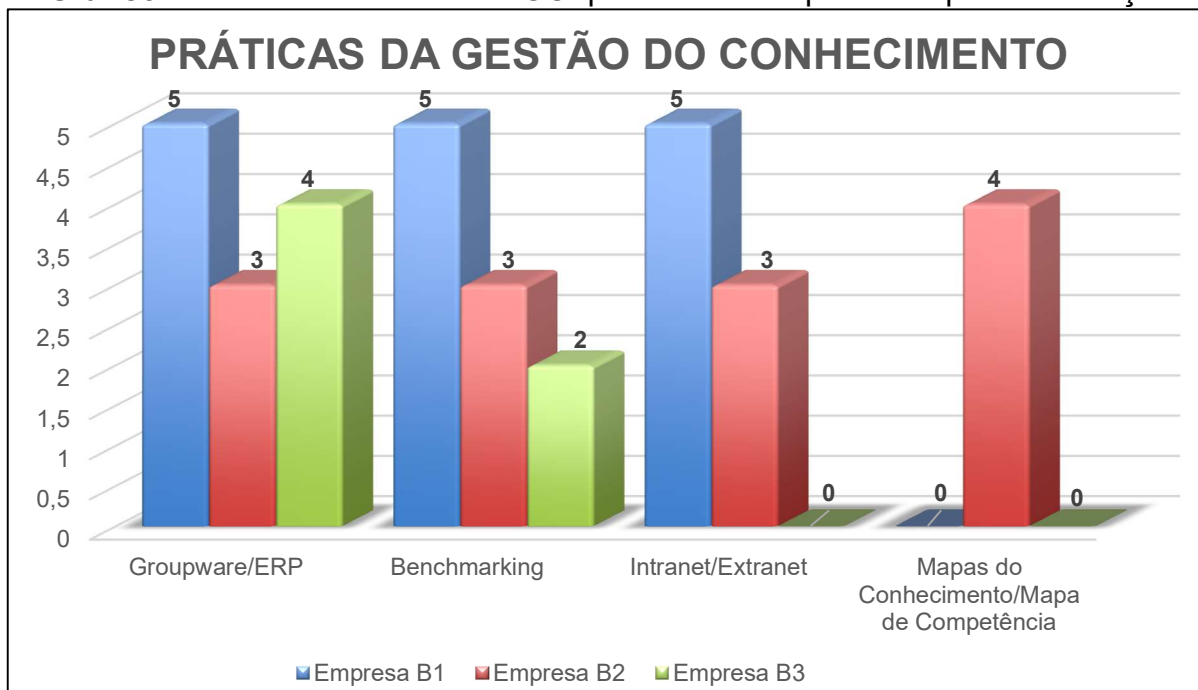
		práticas. Para dar uma nota 5, creio que a empresa precisaria de um setor de inovação, um responsável por inovação, aí sim, poderia trabalhar melhor com pesquisa e desenvolvimento, de maneira mais estruturada e sistematizada, então hoje, é nota 4.
<b>Análise de Mercado</b>	Empresa B1	Vixe, esta prática é muito utilizada pela empresa, principalmente na parte de <i>marketing</i> . Utilizamos demais as redes sociais e outras fontes para mantermos atualizados diante do mercado, pois além da necessidade do nosso negócio precisamos dar respostas para nossos clientes.
	Empresa B2	É até estranho eu não atribuir a nota 5, mas analisamos o mercado constantemente. E a importância do processo de inovação, é que nosso sistema já é bem solidificado no mercado, com uma gama vasta de clientes. E por sermos pequena empresa, nem sempre o mercado nos dá informações corretas para agir no âmbito da inovação.
	Empresa B3	Pode ser estranho para você compreender, mas para mim, e para a natureza do negócio, pouco se modifica em relação aos nossos concorrentes, e somos bombardeados por meio de fontes confiáveis que a empresa já sabe onde beber, sobre atualizações que o mercado tem evoluído. Desta forma, não é uma prática que irá diferenciar tanto no aspecto da inovação, mas a própria natureza do negócio exige que somos atualizados, resultando nas tomadas de decisões, e ser inovador ou não.
<b>Aquisição de novas Tecnologias</b>	Empresa B1	Meu sócio trabalha diretamente com tecnologia. Precisamos estar antenados às novas tecnologias para ofertar sempre o melhor produto para nossos clientes, com diferenciais e que agrega para eles.
	Empresa B2	Trabalhamos com tecnologia e sabemos que, por mais que seja uma tecnologia de ponta, se o funcionário não souber utilizá-la, não atingirá plenamente o objetivo desta ferramenta. E como hoje vemos que o usuário tem dificuldades ao trabalhar com suas ferramentas, por isso atribuo a nota 4, e não 5.
	Empresa B3	Vejo com naturalidade a aquisição de tecnologias, pois faz parte da natureza do nosso negócio. Não que isso não seja importante para a inovação, mas, para nós já está intrínseca adquirir novas tecnologias, estar atento as fontes de informações para melhoria do nosso produto e satisfação de nossos clientes.

<b>Coaching</b>	Empresa B1	Tenho formação também em <i>coaching</i> e, quando possível, aplico técnicas para meus funcionários e por meio da formação de liderança, buscamos incentivar as práticas do <i>coaching</i> , mas sinceramente, são práticas importantes para a inovação, mas, para nossa realidade não têm tanta efetividade no processo de inovação.
	Empresa B2	Não praticamos na organização ações de <i>coaching</i> <b>(AUSENTE)</b> .
	Empresa B3	Por meio da formação de liderança, adotamos práticas de <i>coaching</i> e incentivamos que eles repliquem para seus subordinados, entretanto, para fortificar esta cultura em nossa empresa, ainda falta evoluir no processo de liderança e do modelo mental. Por isso, que não tem tanto impacto para a inovação.

Fonte: Dados da pesquisa (2025) Elaborada pelo autor (2025)

Em continuidade com a apresentação dos dados e das notas atribuídas para cada PGC, referente a sua contribuição no processo de inovação, o Gráfico 2 demonstra os resultados da pesquisa quanto às práticas: *groupware/ERP*; *Benchmarking*; *Intranet/Extranet* e Mapas do conhecimento/Mapas de competência.

**Gráfico 2 - Notas atribuídas às PGC quanto a sua importância para a inovação**



Fonte: Dados da pesquisa (2025) Elaborado pelo autor (2025)

Em sinergia com o Gráfico 1, é possível observar no Gráfico 2 que a Empresa

B1 compreende e pontua maiores notas relacionando o processo de inovação com as PGC. Novamente observa-se que, das quatro PGC, o entrevistado atribui nota máxima para três práticas, quanto às demais empresas oscilam em suas concepções da efetividade destas práticas para seus processos de inovação.

Informa que dentre as práticas de *groupware*/ERP, as três empresas não utilizam do *groupware*; o foco está no uso do sistema ERP. Igualmente ocorre com a prática de *Intranet/Extranet*, no qual as empresas informaram, durante a entrevista, que não utilizam a *extranet*, apenas a *intranet* ou o *e-mail*. Como é o caso da Empresa B3, que não conta, em seu arsenal de práticas de GC, com a utilização da *Intranet/Extranet*, e sim, da funcionalidade do *e-mail*.

Outra reflexão extraída do Gráfico 2 é quanto à prática Mapas do Conhecimento/Mapas por Competência, pois apenas uma empresa se utiliza desta prática de GC. Como já mencionado neste capítulo, a Empresa B2 por meio da descrição de cargos, fez um mapeamento das competências e dos conhecimentos necessários para o bom desempenho das atividades organizacionais e da equipe de trabalho. E como ação, o departamento de recursos humanos desenvolveu um conjunto básico de treinamento para cada cargo, com o objetivo de nivelar o conhecimento e as competências desse novo funcionário com aos demais da equipe.

Ao calcular a média desta prática de GC – que recebeu a menor atribuição de nota, atingindo 1,33 – valor que pode ser interpretado, segundo a escala estipulada, como sem importância ou com pouca importância para as ações de inovação. Contudo, esclarece-se que, para as Empresas B1 e B3, que atribuíram nota zero, isso não significa necessariamente que elas tenham a percepção de que essa prática de GC, não tenha valor algum para a inovação. Na verdade, o significado nesta pesquisa é que ambas não adotam essa prática em suas rotinas de GC, e por essa razão, não conseguem opinar como tal prática pode contribuir para seus processos inovativos.

Seguindo o mesmo procedimento de análise do Gráfico 1, ao calcular a média das notas atribuídas a este grupo, a Empresa B1 atingiu 3,75; a Empresa B2 alcançou a média 3,0; e por fim, a Empresa B3 totalizou 1,5. Novamente, de maneira homogênea, a Empresa B1 identifica maiores relações entre o processo de inovação e as PGC, enquanto a Empresa B3 apresenta um percentual baixo, seja devido à opinião do entrevistado sobre a pouca contribuição, seja pela não execução de algumas PGC.

Entre as práticas de GC deste grupo, a mais pontuada foi a de *groupware*/ERP,

alcançando a média de 4,00. Em outras palavras, diante desse resultado, as empresas a percebem como uma prática importante para seus processos de inovação.

Seguindo a mesma linha de análise do primeiro grupo (Gráfico 1 e Quadro 20), estruturou-se o Quadro 21 com as colocações dos entrevistados, justificando suas notas para cada prática de GC.

**Quadro 21** – Depoimentos quanto as notas atribuídas das práticas da GC

PRÁTICA DA GESTÃO DO CONHECIMENTO	EMPRESAS	ALOCUÇÕES
<b>Groupware/ERP</b>	Empresa B1	Utilizamos nosso sistema ERP. Como comentei nós simplificamos a tecnologia de acordo com as nossas necessidades, e desta forma, somos pontuais no que precisamos melhorar, contribuindo para um bom atendimento aos nossos clientes e contribuindo para nossos processos de inovação.
	Empresa B2	Adotamos o sistema ERP. Acho super importante, só não atribuo nota maior porque, diante do nosso modelo de trabalho, utilizamos com maior frequência outros aparatos tecnológicos, mas utilizamos nosso sistema e ele contribui de maneira razoável para nossas ideias de inovação.
	Empresa B3	<p>Temos nosso próprio sistema ERP. Apesar de ajustes e melhorias, ele colabora para análise dos dados, que, conseqüentemente, contribui para os processos de inovação.</p> <p>É por meio deste <i>software</i> de <i>business analytics</i>, voltado à análise de dados, que a gestão filtra o que vai ser estudado e implementado de inovação ou não.</p>
<b>Benchmarking</b>	Empresa B1	Fazemos <i>benchmarking</i> o tempo todo, seja por meio das nossas redes sociais, ou por meio de informações externas e até dos nossos <i>stakeholders</i> . Ela é totalmente importante tanto para o âmbito do <i>marketing</i> como para a área de tecnologia.
	Empresa B2	Analizamos o mercado, e acho importante o <i>benchmarking</i> , mas sinceramente, nosso tipo de negócio é meio padronizado, sem grandes

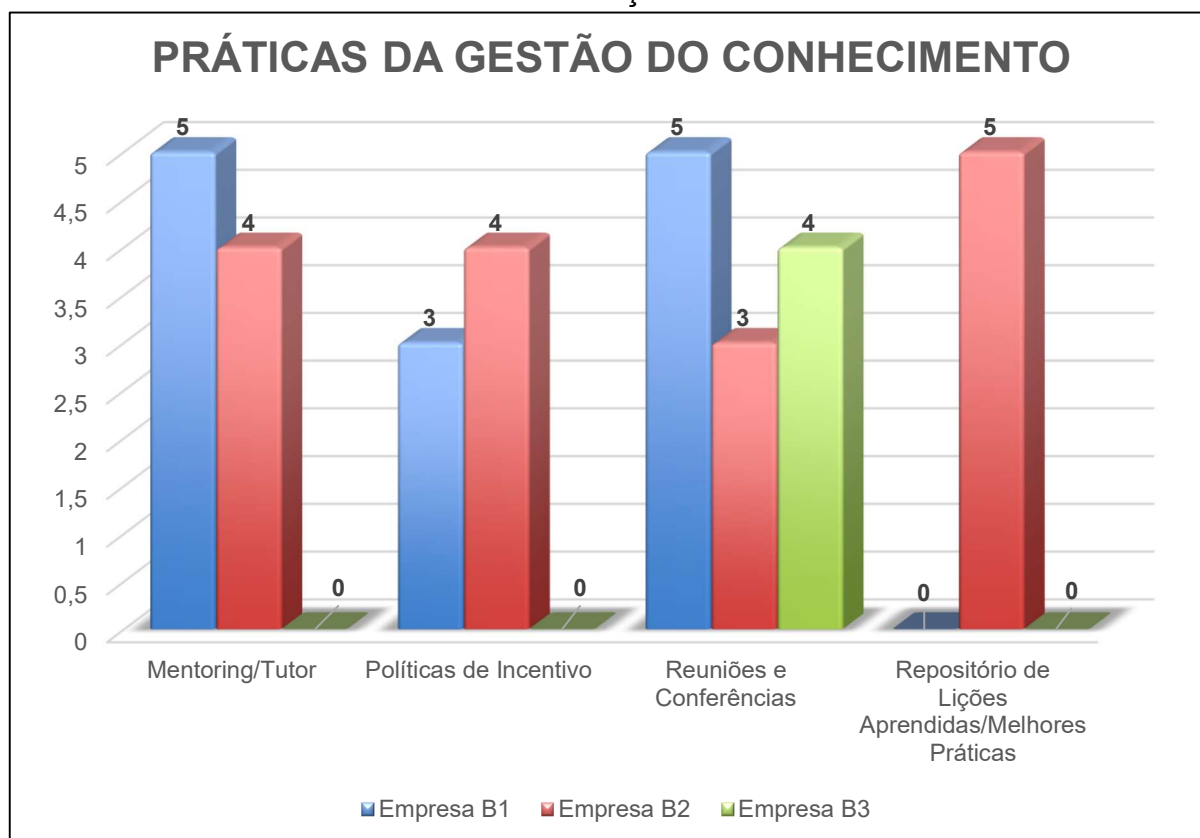
		transformações no modo competitivo das empresas, ou competimos com uma empresa gigante do mercado, ou com um nicho que já estamos enfrentando, com as mesmas dificuldades e desafios. Então, analisar a concorrência é importante, mas no momento, é razoável para nosso ciclo de inovação.
	Empresa B3	É um processo extremamente importante, mas como a empresa é pequena, nem sempre é possível ficarmos analisando o mercado e nossa concorrência, pois o dia a dia nos obriga aos afazeres técnicos e operacionais. Compreendendo que temos que melhorar neste aspecto, por isso, a nota 2.
<b>Intranet/Extranet</b>	Empresa B1	Não temos <i>extranet</i> , apenas <i>intranet</i> que é por meio da <i>Wiki</i> , que é uma plataforma digital que possibilita a interação dos funcionários nos mais diversos aspectos, seja por uma comunicação formal, até compartilhamento da informação.
	Empresa B2	Utilizamos a <i>intranet</i> , mas em nossa empresa de maneira mais efetiva, a comunicação se dá por meio do <i>Teams</i> e de mensagens instantâneas. A <i>intranet</i> acaba não sendo tão efetiva assim diante do nosso modelo de trabalho, na conexão que precisamos ter, mas é importante o registro da <i>intranet</i> para a inovação.
	Empresa B3	Não temos nenhuma das opções mencionadas; utilizamos apenas <i>e-mail</i> e mensagens instantâneas. <b>(AUSENTE)</b> .
<b>Mapas do Conhecimento/Mapas por Competência</b>	Empresa B1	Eu acho super importante, mas estamos em falha, ainda não consegui implementar. <b>(AUSENTE)</b>
	Empresa B2	O RH tem um projeto chamado de matriz de treinamento. Esse é um projeto em que todos os cargos da empresa são mapeados em competências técnicas e comportamentais exigidas para aquele cargo.  Diante disso, montamos um ‘pacotinho’ de treinamentos, de cursos, de palestras, vídeos obrigatórios para exercer aquele cargo, pois eu preciso que este cara esteja no mesmo nível técnico e comportamental diante dos demais da equipe.
	Empresa B3	A empresa é nova de mercado, tem processos

	que ainda não conseguimos efetuar, ou se quiser pensar em implantar. Esta prática é uma delas, ainda precisamos fortalecer a cultura organizacional e estruturar melhor o RH para futuras ações. <b>(AUSENTE)</b> .
--	---

Fonte: Dados da pesquisa (2025) Elaborada pelo autor (2025)

O Gráfico 3 apresenta o próximo grupo de PGC, as notas atribuídas para cada uma e a visão de cada participante sobre a contribuição dessas práticas no processo de inovação. No Gráfico 3, são exibidos os resultados da pesquisa quanto às práticas: *Mentoring/Tutor*; Políticas de Incentivo; Reuniões e Conferências; e Repositório de Lições Aprendidas/Melhores Práticas.

**Gráfico 3 – Avaliação dos participantes das PGC quanto a sua importância para a inovação**



Fonte: Dados da pesquisa (2025) Elaborado pelo autor (2025)

Diferente dos demais gráficos, os dados do Gráfico 3 mostram que a Empresa B2 atribui maiores notas para as PGC e sua contribuição para o processo de inovação. Além disso, deste grupo de PGC, a Empresa B2 é a única que empreende todas as PGC, enquanto a Empresa B1 não efetua uma prática e a Empresa B3 não

trabalha com três práticas de GC.

Outro ponto de análise é que a prática Repositório de Lições Aprendidas/Melhores Práticas é utilizada apenas por uma empresa, na qual se destaca a Empresa B2, que no momento da entrevista comentou que adota três procedimentos básicos para esta prática de GC. Primeiro, a empresa, uma vez por mês, promove um *happy hour* interno, que, além do objetivo de incentivar os funcionários, a estarem presentes no ambiente físico, tem como foco a troca de experiências e de lições aprendidas de cada um.

Em um segundo momento é o evento 'empresa *experience*', em que os funcionários têm a liberdade de expressar aspectos positivos quanto negativos de situações do cotidiano empresarial, trocando experiências e criando novos conhecimentos por meio deste bate-papo. Por fim, a empresa criou um grupo na ferramenta *Teams* para postagem de lições aprendidas e melhores práticas relacionadas às soluções de problemas que a empresa passou ou está enfrentando.

Aplicando o cálculo da média nesta categoria, a mesma atingiu 1,67, o que pode significar pela escala adotada na pesquisa, que é uma prática sem importância ou pouco importante para os processos de inovação, contudo, tanto a Empresa B1 quanto a Empresa B3 comentaram da importância desta prática de GC e que gostariam de praticá-la em suas gestões, mas não conseguem implementá-las neste momento.

Ao analisar os dados do Gráfico 3 e aplicar o cálculo da média deste grupo, obtém-se a média de 3,25 para a Empresa B1, 4,00 para a Empresa B2 e 1,33 para a Empresa B3. Mais uma vez vê-se que a Empresa B3 apresenta certa dificuldade na opinião do entrevistado, em trabalhar com a GC, tanto em sua plenitude quanto em suas práticas. Isso só reforça o que até aqui tem sido evidenciado e dissertado sobre os resultados da pesquisa.

Das quatro práticas em questão, a que mais foi pontuada é a prática de reuniões e conferências, o que é evidente, com a média de 3,00 pontos. Como já manifestado nesta pesquisa, por unanimidade as três empresas adotam esta prática, seja por meio de reuniões internas ou externas, ou por meio da criação de projetos que se traduzem em eventos ou cerimônias que têm como objetivo a criação, compartilhamento e disseminação da informação e do conhecimento.

No ato da entrevista com os participantes, o pesquisador buscou compreender melhor se as empresas tinham programas de incentivo e quais eram esses

programas. Apesar da nota atribuída pela Empresa B1, que compreende que o programa de incentivo é de avaliação complexa quanto aos processos de inovação, visto que cada pessoa se motiva de maneira diferente, é a Empresa que mais criou diversidade de programas para incentivar seus funcionários em relação a novas ideias, criação, utilização, compartilhamento e disseminação da informação e consequentemente na construção do conhecimento organizacional.

O primeiro programa de incentivo é voltado ao desenvolvimento de seus colaboradores por meio de cursos e especialização (pós-graduação). Diante do plano de carreira, cada funcionário tem uma meta a ser atingida semestralmente. Ao atingir esta meta, a empresa investe no seu colaborador pagando um curso profissionalizante ou uma especialização, a escolha do funcionário, desde que esteja em consonância com sua área de atuação e da cultura da empresa. Em contrapartida, após a realização do curso, o profissional assume um compromisso com a organização e realiza um treinamento aos demais funcionários, salientando, desta forma, a criação, o uso, o compartilhamento e disseminação do conhecimento.

Um segundo programa ocorre por meio dos eventos, que já foi exposto. No evento *Headshare*, onde cada funcionário semanalmente precisa expor algum conteúdo (conhecimento) aos demais colegas de trabalho, ocorre uma votação baseada nos 10 pontos da cultura organizacional, ou seja, os demais funcionários avaliam o desempenho do transmissor com base em pontos como, comunicação, disseminação e compartilhamento da informação, engajamento, etc. e realizam uma votação para escolher quem mais destacou entre os pontos da cultura organizacional. O funcionário vencedor, ganha um valor simbólico, que pode ser trocado por produtos disponíveis no frigobar da empresa. “A gente tem um frigobar aqui na empresa, é pouca coisa esta ideia, mas além de pensar no desenvolvimento do funcionário de acordo com a cultura da empresa, é mais para criar uma dinâmica, algo mais leve e descontraído” (Empresa B1, *Martech*).

Utilizando também o evento de *Headshare*, que consiste em uma explanação de conhecimento de um funcionário, a empresa se utiliza da ferramenta *Kahoot*<sup>18</sup> para a criação de *quizzes*. Com a utilização desta ferramenta é possível criar perguntas, por meio de um jogo, que considera tempo e acertos, e após de cada questão

---

<sup>18</sup> É uma plataforma de aprendizagem baseada em jogos, que permite a criação, o compartilhamento e a realização de *quizzes*.

respondida divulga um placar de classificação. O ganhador dos *quizzes* do mês também ganha um valor simbólico, neste caso, em dinheiro. Esta atividade incentiva a participação dos funcionários em todos os aspectos do evento, como colaborar ministrando conteúdos, estimulando a prestar atenção no conteúdo exposto e promovendo interação social, criando uma cultura organizacional propícia ao desenvolvimento do conhecimento organizacional.

A Empresa B2 comentou que já teve alguns projetos de Política de Incentivo, mas que foram bem pontuais, com premiação paga em dinheiro, entretanto, não detalhou como esses projetos foram conduzidos na organização. O que a gestora de serviços compartilhados frisou é que, atualmente, a empresa não tem uma Política de Incentivo estruturada, mas considera extremamente importante para estimular a inovação. Inclusive, é uma das atividades almejadas do departamento de Recursos Humanos, desenhar e criar uma Política de Incentivo com metas anuais voltadas para ações inovadoras.

Em relação à Empresa B3, também ocorreram alguns projetos de incentivo, porém muito pontuais e bastante esporádicos e sem solidez para continuidade ou consolidação. Todavia, diferentemente da Empresa B2, a Empresa B3 enfrenta dificuldades na implantação desta prática da GC e não sinalizou uma possível implantação no curto prazo.

Após transcorrer sobre as PGC deste grupo, é apresentado o Quadro 22 com citações dos participantes sobre as notas atribuídas a cada PGC, associando-as à pertinência com o processo de inovação.

**Quadro 22** - Citações quanto as notas atribuídas das práticas da GC

PRÁTICA DA GESTÃO DO CONHECIMENTO	EMPRESAS	ALOCUÇÕES
<b><i>Mentoring/Tutor</i></b>	Empresa B1	Por utilizarmos a <i>Wiki</i> , onde tem basicamente tudo o que os funcionários precisam saber, temos assim, tutores informais. Ambos colaboram demais nas ações da empresa e agiliza os processos diários.
	Empresa B2	O nosso modelo de trabalho exige que tenhamos mentores nos processos. A liderança tem papel crucial e, como disse, são cobrados tanto pelos departamentos quanto ao desempenho individual por meio de indicadores. O

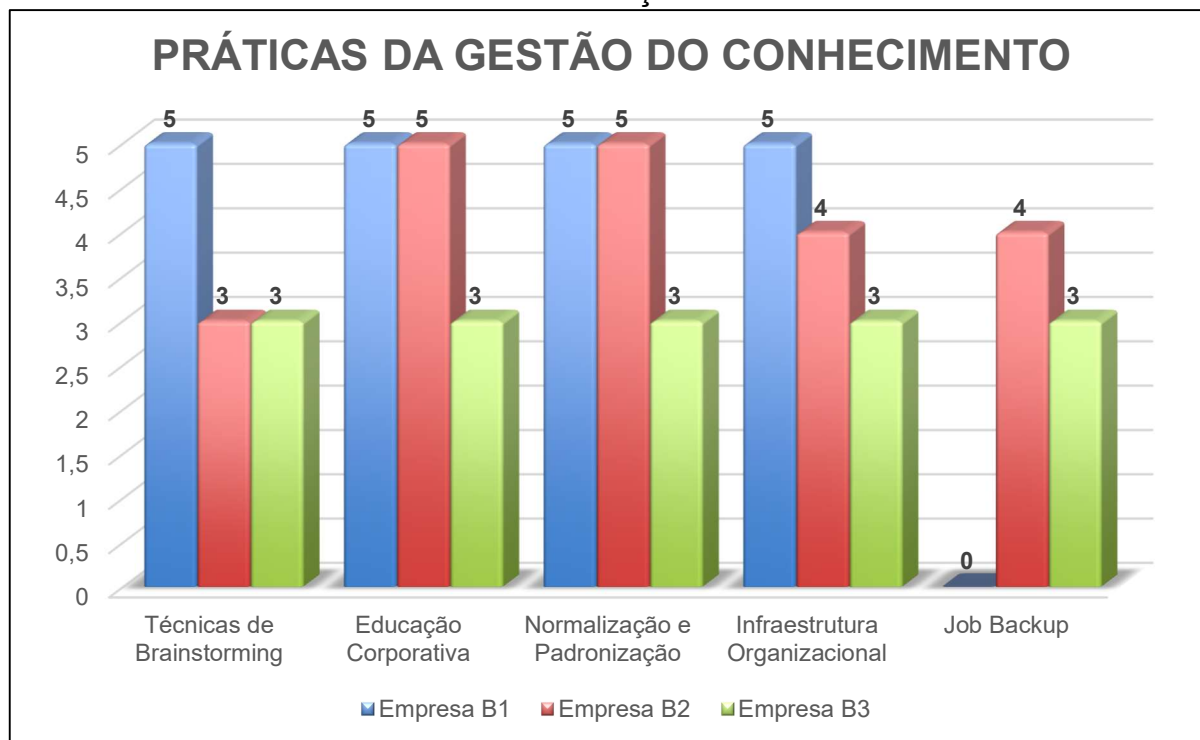
		papel deles é fundamental no fomento à inovação.
	Empresa B3	Não temos mentores em nossa empresa. <b>(AUSENTE)</b> .
<b>Políticas de Incentivo</b>	Empresa B1	Dou nota 3, porque algumas pessoas não se sentem motivadas com isso. Cada pessoa se motiva por uma coisa. Precisava mapear melhor.
	Empresa B2	Apesar de utilizarmos em momentos pontuais, a iniciativa foi de grande ajuda em nossos processos e contribuiu significativamente para a inovação. Por isso, dou nota 4. No entanto, pensando na sua importância, pretendemos estruturar um programa de incentivos em nossa empresa.
	Empresa B3	A utilização foi muito esporádica, então considero que, na prática, não utilizamos e não sei dimensionar o impacto para a inovação. <b>(AUSENTE)</b> .
<b>Reuniões e Conferências</b>	Empresa B1	Temos quatro eventos institucionalizados, sendo dois focados na disseminação e compartilhamento da informação. Isso contribui demais para novos conhecimentos, sua aplicação e também para o processo de inovação.
	Empresa B2	Dou esta nota, pois nem toda reunião é útil, ainda mais quando se fala de processos de inovação.
	Empresa B3	Utilizamos muitas reuniões internas e externas e o compartilhamento das informações, que tem contribuído para melhorias em nossos processos e implantação de novas ideias.
<b>Repositório de Lições Aprendidas/Melhores Práticas</b>	Empresa B1	Não. A gente sempre fala disso, não foi possível implantar até agora. <b>(AUSENTE)</b> .
	Empresa B2	Adotamos práticas exclusivas para que nossos funcionários possam compartilhar o que aprenderam diante de problemas e erros, assim como destacar o que mais dá certo na execução de suas atividades. Esta atividade, além de ocorrer em momentos leves, descontraídos, têm gerado bons resultados para a empresa.
	Empresa B3	Não aplicamos. <b>(AUSENTE)</b> .

Fonte: Dados da pesquisa (2025) Elaborada pelo autor (2025)

O Gráfico 4 apresenta o último grupo das PGC, com as notas atribuídas a cada uma, conforme a colaboração que representam em cada organização nos processos

de inovação. Para criação deste gráfico, são demonstrados os resultados da pesquisa quanto às práticas: técnicas de *brainstorming*; educação corporativa; normalização e padronização; infraestrutura organizacional e *job backup*.

**Gráfico 4** – Notas atribuídas ao último grupo de PGC quanto a sua importância para a inovação



Fonte: Dados da pesquisa (2025)      Elaborada pelo autor (2025)

Ao observar o Gráfico 4, novamente a empresa B2 ganha destaque com as suas notas, além de executar todas as práticas de GC deste grupo. Também se destaca a utilização de tais práticas na Empresa B3, contudo, com atribuição de notas menores, isto é, a empresa em questão não visualiza que essas práticas têm contribuído de maneira significativa para seus processos de inovação.

Não à toa, durante toda a análise dos dados, a Empresa B3 tem demonstrado o mesmo perfil e pensamento quanto ao conhecimento organizacional, suas práticas e gestão. Isso reflete o modelo mental até reconhecido pelo entrevistado quanto às práticas da GC e da inovação.

Deste grupo de práticas, apenas a Empresa B1 não exercita uma prática, que é o *job backup*. Contudo, durante a entrevista, a empresa reconhece a sua importância tanto para o desenvolvimento das atividades empresariais quanto para o processo de inovação. O proprietário comentou que, pela falta de tempo, ainda não

conseguiu estruturar ações para esta prática, e que, ao ser indagado, reforçou ainda mais sua importância, e que, ao lembrá-lo, a pesquisa já representa uma contribuição para a empresa.

Inclusive, a prática do *job backup* foi a que recebeu a menor nota de importância quanto à sua exequibilidade nos processos de inovação, tendo como média o valor de 2,33. De forma análoga, duas práticas de GC têm a mesma relevância para as empresas, pois ambas conseguem a média de 4,33, cujo significado varia de 'importante' para 'muito importante' na contribuição para a inovação, que são: educação corporativa e normalização e padronização.

Em relação a essas duas PGC, muito já foi abordado até aqui. Só lembrando que na Empresa B1, eles capacitam seus funcionários por meio de seus eventos internos; por meio de Política de Incentivo ofertando cursos profissionalizantes e até cursos de pós-graduação. Quanto à Empresa B2, mapeia o conhecimento de seus funcionários também capacitando-os por meio de cursos, palestras técnicas, vídeos, etc. Com menor grau de intensidade, a Empresa B3 também oferece formações aos seus funcionários por meio de formação de liderança, palestras, encontros e alguns cursos pontuais.

No que se refere a prática 'normalização e padronização', a Empresa B1 sobressai-se às demais organizações. Como já exposto, após o proprietário terminar o mestrado em Ciência da Informação, implantou diversos procedimentos, normas e fluxos de trabalho, colocando em prática o conhecimento que adquiriu em sua empresa e enxergando o retorno desta prática no dia a dia organizacional. As demais empresas também dispõem de manuais, códigos de conduta e alguns procedimentos, aos quais, quando questionados, reafirmam a sua importância nos processos diários, assim como a colaboração para melhorias de processos e implantação de novas ideias.

E quanto à prática da 'técnica de *brainstorming*', todas as organizações comentaram que é realizado tanto no seu dia a dia, como também nos momentos de reuniões e eventos institucionalizados. O que mais chamou atenção foi um evento específico criado pela Empresa B1, denominado de *Headbrain*, cujo nome já tem ligação com *brainstorming*. O *Headbrain* é uma atividade que ocorre no mínimo uma vez por mês, cuja finalidade é criar momento, especificamente com o time de criação de *marketing*, utilizando ideias, experiências pessoais ou coletivas, com o objetivo de encontrar conceitos inovadores para soluções, e fortificar ações publicitárias, *insights*

ou novas perspectivas para a empresa. De acordo com o proprietário, apesar deste evento ser focado principalmente nos funcionários de criação publicitária, ele também é utilizado com outros grupos de trabalho, caso verifiquem a sua necessidade.

Assim como nos demais grupos de PGC, apresenta-se agora o Quadro 23, com os depoimentos dos entrevistados sobre cada nota atribuída para as práticas de GC quanto à sua contribuição para o processo de inovação de cada organização.

**Quadro 23 – Notas atribuídas ao último grupo de Práticas da GC**

PRÁTICA DA GESTÃO DO CONHECIMENTO	EMPRESAS	ALOCUÇÕES
<b>Técnicas de <i>Brainstorming</i></b>	Empresa B1	Temos até um evento exclusivo que utiliza esta técnica, chamado de <i>Headbrain</i> . Isso você já pode notar a importância que damos para esta técnica no nosso processo de criação.
	Empresa B2	Utilizamos esta técnica de maneira natural, por meio das mensagens que enviamos. Tudo isso é muito natural, além de utilizarmos também em nossos eventos, pois é dali que conseguimos filtrar melhor as ideias e informações dadas.
	Empresa B3	São por meio de nossas reuniões e eventos que conseguimos aplicar o <i>brainstorming</i> . Na correria do dia a dia também damos sugestões, mas elas não são tão estruturadas assim, como é nas reuniões e eventos.
<b>Educação Corporativa</b>	Empresa B1	É muito importante. Apesar de sermos uma pequena empresa, nos esforçamos muito para oferecer capacitação para nossos funcionários, seja por meio de curso ou especializações, e fazemos questão de que, após o término, eles capacitem os demais funcionários. Claro que dentro das necessidades da empresa e de nossa cultura.
	Empresa B2	Por meio da matriz de treinamento, eu preciso nivelar os conhecimentos técnico e comportamental da minha equipe.  E o RH está sempre em processo de renovação dessa matriz, diante das necessidades de cada equipe e do que o mercado exige dos nossos colaboradores.  Então, a todo momento, o colaborador precisa se atualizar. Isso é, logicamente, o começo de uma universidade corporativa, né?

		<p>A gente está nesse processo de sempre reciclar, trazendo novidades para isso. Esse é um programa do RH, sai do RH e tem cobrança do RH, né? Tudo certinho e o programa vem dando muito certo. E isso é muito bom, muito satisfatório.</p> <p>Demorou muito tempo para a gente conseguir isso. Para cada cargo, a gente demorou um ano e pouquinho e a gente vem colhendo os frutos dessas ações.</p>
	Empresa B3	O RH tem um programa de formação de liderança e também incentiva a capacitação de nossos funcionários por meio de palestras técnicas, encontros e eventos. No entanto, ainda de estruturação e solidificação deste procedimento, por isso a nota 3.
<b>Normalização e Padronização</b>	Empresa B1	Temos um monte de procedimentos e normalização. Depois que concluí o mestrado, criei um monte de procedimentos, de tudo o que você possa imaginar. Tem diversos procedimentos tanto na área de <i>marketing</i> quanto na área de tecnologia. Tem <i>Wiki</i> , tem desenho de fluxo, tem organograma de fluxo de <i>job</i> , e assim por diante.
	Empresa B2	Temos muitos procedimentos diários, nosso negócio exige esses procedimentos e nossos funcionários, por atuarem tanto em casa ou no ambiente de trabalho, acabam criando seus procedimentos. Acredito, ainda que, a empresa precisa melhorar neste campo, mas temos nosso <i>onboarding</i> , que apresentamos nossos manuais de conduta, de ética. Então, temos algo estruturado e que colabora com a ideia central da inovação.
	Empresa B3	Precisamos aprimorar nossa cultura organizacional e orientar os funcionários a criarem manuais de procedimentos, de registros. Temos pouco costume desta prática aqui na empresa.
<b>Infraestrutura Organizacional</b>	Empresa B1	Acho que o espaço físico poderia ser melhor, mas enquanto estrutura, considero adequada. Nosso ambiente é novo, com <i>layout</i> moderno. Temos uma infraestrutura tecnológica que permite o compartilhamento e a disseminação da informação.
	Empresa B2	Somos bastante flexíveis nesse sentido. É 100% a gente. Nosso modelo de trabalho, nosso ambiente corporativo e nossa estrutura permitem que tudo isso seja possível acontecer.

	Empresa B3	Precisamos ainda melhorar nosso <i>layout</i> de trabalho, bem como aprimorar nosso sistema para que os funcionários tenham maior integração.
<b>Job Backup</b>	Empresa B1	Estamos em falha neste aspecto ( <b>AUSENTE</b> ).
	Empresa B2	É muito importante isso. Inclusive é responsabilidade de cada gestor ter o seu <i>backup</i> dentro da empresa.
	Empresa B3	Cada liderança escolhe um funcionário para ser o <i>backup</i> , treina e lidera a equipe neste âmbito.

Fonte: Dados da pesquisa (2025) Elaborada pelo autor (2025)

Com a utilização da análise de conteúdo, por mais que seja um método de pesquisa qualitativa, ainda assim é possível inferir análises quantitativas, pois de acordo com Bardin (2006) o que orienta o pesquisador é a frequência que determinada característica é apresentada em seu conteúdo, assim como a importância dessa característica no material de análise.

Como se fez nesta subseção, com a categoria de GC, apresentaram-se alguns cálculos quanto à média das respostas dos participantes. Achou-se oportuno estender esse cálculo a cada prática da GC e às notas atribuídas a elas quanto à relevância dessas práticas nos processos de inovação em cada organização.

Tais dados também estavam contemplados no roteiro de entrevista (Apêndice B), no qual, para tabulação e análise, utilizou-se a escala de *Likert* de 5 (cinco) níveis para mensurar o grau de importância que as PGC têm nos processos de inovação. Realizou-se a verificação quanto a importância ou sem importância das questões avaliadas por meio da obtenção da média de cada PGC, cujo resultado é o *ranking* médio obtido conforme proposto por Oliveira (2005), da pontuação atribuída às respostas, relacionando a frequência das respostas dos respondentes, considerando os valores menores que três como discordantes em relação à contribuição das práticas de GC para a inovação, ou seja, pouco importante e respostas maiores que três como concordantes que as PGC contribuem para os processos inovativos, de uma escala total de cinco níveis. Valores acima de quatro são considerados como muito importante para a inovação, e, o valor exato três será considerado como razoavelmente importante para a prática de inovação, cuja interpretação é de neutralidade.

Conforme é possível verificar no roteiro de entrevista, foram elencadas 17 (dezessete) PGC, sendo que, para cada questão, foi solicitada a atribuição de uma

nota de valor 1 (um) a 5 (cinco) e calculadas a média e o *ranking* médio (RM) individual. A partir desses elementos, foi possível estabelecer a média final dos RMs de cada prática.

Para realizar o cálculo da média, somaram-se todos os valores e dividiu-se pela quantidade total de valores, cuja fórmula é:

$$Me = \frac{X_1 + X_2 + X_3 + \dots + X_n}{N}$$

Sendo,

$Me$  = Média;

$X_1, X_2, X_3, \dots, X_n$  = valores dos dados;

$N$  = número de elementos do conjunto de dados.

Novamente ressalta-se que, nesta pesquisa, foi atribuída nota 0 (zero) em práticas que a organização não adota em seu cotidiano. Logicamente, por este fato, além da empresa não saber como tal prática pode contribuir de maneira efetiva para seus processos de inovação, na tabulação dos dados, o *ranking* médio tende a ser menor. Isso não significa que tal prática seja inexecutável para outras organizações, mas sim que, nesta amostra de pesquisa essas são as práticas que as empresas exercem e como elas têm colaborado com a geração da inovação. A partir disso, diante dos dados coletados, e após realizar o cálculo da média e o resultado do *ranking* médio, são apresentados os resultados no Quadro 24.

**Quadro 24 – *Ranking* Médio das práticas da GC e sua contribuição com a geração de inovação.**

PRÁTICA DE GC EMPRESA	Empresa B1	Empresa B2	Empresa B3	RM	INFERÊNCIAS
Pesquisa e Desenvolvimento	5	5	4	4,67	Muito Importante
Análise de Mercado	5	4	2	3,67	Importante
Aquisição de Novas Tecnologias	5	4	1	3,33	Importante
Coaching	3	0	2	1,67	Pouco Importante
Groupware/ERP	5	3	4	4,00	Muito Importante
Benchmarking	5	3	2	3,33	Importante

<i>Intranet/Extranet</i>	5	3	0	2,67	Pouco Importante
Mapas do Conhecimento/Mapa de Competência	0	4	0	1,33	Pouco Importante
<i>Mentoring/ Tutor</i>	5	4	0	3,00	Razoavelmente Importante
Políticas de Incentivo	3	4	0	2,33	Pouco Importante
Reuniões e Conferências	5	3	4	4,00	Muito Importante
Repositório de Lições Aprendidas/ Melhores Práticas	0	5	0	1,67	Pouco Importante
Técnicas de <i>Brainstorming</i>	5	3	3	3,67	Importante
Educação Corporativa	5	5	3	4,33	Muito Importante
Normalização e Padronização	5	5	3	4,33	Muito Importante
Infraestrutura Organizacional	5	4	3	4,00	Muito Importante
<i>Job Backup</i>	0	4	3	2,33	Pouco Importante
<b>TOTAL</b>	<b>3,88</b>	<b>3,70</b>	<b>2,0</b>	<b>3,20</b>	<b>Importante</b>

Fonte: Dados da pesquisa (2025) Elaborada pelo autor (2025)

Ao analisar o quadro acima, o *ranking* médio das notas atribuídas pelas três empresas denota que as PGC são importantes para a geração de inovação. Das dezessete práticas de GC, 65% delas, isto é, 11 práticas tiveram como *ranking* valores iguais ou superiores a 3. Isso reforça a opinião de Teixeira Filho (2000, p. 220) que vê as PGC como uma “coleção de processos que governa a criação, disseminação e utilização do conhecimento para atingir plenamente os objetivos da organização”, que, no caso desta pesquisa, é compreender como elas cooperam para a geração da inovação.

Dessas 11 (onze) práticas de GC, 6 (seis) (35%) obtiveram *ranking* médio igual ou superior a 4 (quatro), o que, segundo a escala de *Likert*, indica que são práticas muito importantes para o contributo da inovação. Além disto, 4 (quatro) práticas apresentam *ranking* igual ou superior a 3 (três) pontos, expressando como inferência que são importantes para o processo de inovação, e 1 (uma) prática obteve valor exato de 3 (três pontos), o que significa que é razoavelmente importante ou o equilíbrio entre as ações no âmbito da inovação.

Mencionando que a GC se utiliza de técnicas, processos e ferramentas para sistematizar, compartilhar e efetivar o aprendizado, e promove que o ambiente de

trabalho “se torne mais adequado à produção, à apropriação e à utilização do conhecimento” (Souza *et al.*, 2021, p. 502). Por meio das atividades da gestão do conhecimento (Nonaka; Takeuchi, 1997; Probst; Raub; Romhardt, 2002; Choo, 2003; Davenport; Prusak, 2003) e também as práticas da GC (Batista, 2004; Batista *et al.*, 2005; Dalkir, 2005, Leuch, 2006) consolidam-se as iniciativas de organização do conhecimento, uma vez que as PGC consistem na criação, identificação, aquisição, compartilhamento, disseminação, aplicação e armazenamento da informação e do conhecimento no ambiente organizacional.

Com base no expressivo resultado de 65%, as PGC, além de serem executadas, são consideradas, ora razoavelmente importantes, ora importantes ou muito importantes por essas pequenas organizações, o que sugere que o conhecimento organizacional está estruturado, sistematizado e disponível para a organização, esse processo poderá resultar em novas ideias e aperfeiçoamento de práticas, isto é, em procedimentos voltados à geração de inovação. Visto que estudos divulgam que adotar as PGC permite a otimização dos processos (Batista, 2004; Coser; Carvalho, 2012; Cruz, 2018), diminui o risco de erros, e colabora com os gestores na tomada de decisão, resultando em uma gestão mais duradoura. Na opinião de Menezes e Olave (2016), a adoção das PGC é motivada pela necessidade de inovação, efetividade nos processos, melhor desempenho organizacional e satisfação dos clientes.

Apesar dos bons resultados que a amostra da pesquisa identificou quanto às PGC, nem sempre MPEs conseguem sistematizar seus processos, ocorrendo falhas ou até mesmo a inexecução de práticas de GC, pois, ao verificar o Quadro 24, também se observa que algumas PGC não alcançaram um *ranking* satisfatório quanto a elaboração e gestão da inovação, em virtude de que, das dezessete práticas de GC, 6 (seis) ficaram com índice de 1 à 2 pontos, o que indica que tais práticas são pouco importantes para a geração de inovação nessas organizações.

O que se observa é que, das 6 (seis) práticas que ficaram com índice abaixo de 3 (três), todas elas tiveram uma ou duas empresas que não as executam no seu cotidiano, e pode-se deduzir que, por esta razão, as notas atribuídas foram baixas, chegando até à hipótese de que, se as organizações, em sua plenitude, operassem essas PGC, dentro do olhar de cada participante, elas teriam melhor desempenho nos processos ligados à inovação.

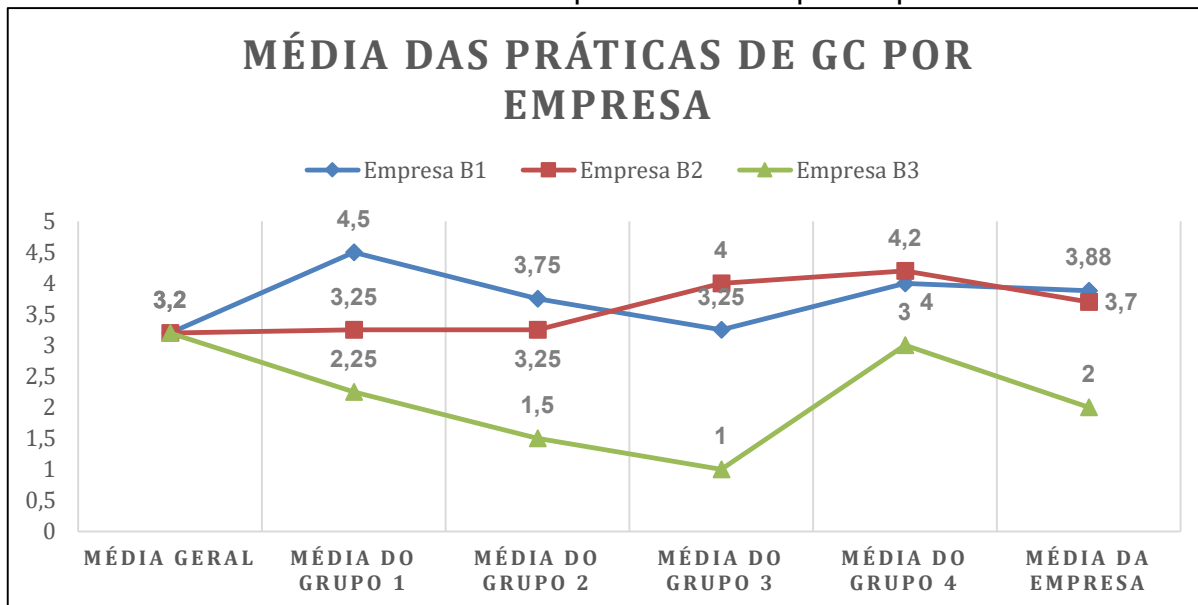
O que talvez se possa aferir nesta pesquisa é que a prática de *coaching*, por

ter sido adotada apenas por uma organização, e diante da percepção dos demais entrevistados, não alcançasse em um melhor índice quanto à contribuição para a inovação. O que demonstra, assim, que hipoteticamente se trata da única prática de GC que não contribuiu para as ações de inovação nas três organizações.

No estudo de Menezes e Olave (2016), os autores trazem diversas pesquisas retratando casos positivos, como outros que não foram validados, visto que, “as pessoas são a chave para a gestão do conhecimento” e a “quantidade e a complexidade de problemas que surgem a cada dia demandam um novo tipo de comportamento voltado para aprendizagem” (Menezes; Olave, 2016, p. 07), isto é, diante das dificuldades enfrentadas por micro e pequenas empresas em seu cotidiano nem sempre acabam não dando a devida atenção aos seus processos e à GC, ou diante de mudanças bruscas, não conseguem acompanhar o cenário em razão das inúmeras limitações organizacionais.

Nesta assertiva, Nadal *et al.* (2021, p. 72-73) comentam que a “concepção e implementação de PGC são uma tarefa difícil para os gestores”, principalmente no que tange às micro e pequenas empresas, visto que “a eficácia e o sucesso de tais práticas dependem fortemente do ajuste ideal para fatores organizacionais”.

Além das médias das notas atribuídas para cada PGC, pensou-se em analisar a concepção de cada empresa sobre o conjunto das PGC. No final do quadro, é apresentada a média das notas atribuídas para as dezessete práticas por empresa. Diante de tais dados, elaborou-se o Gráfico 5, que, além das médias totais das notas, verificou o desempenho de cada empresa a partir da separação dos grupos das PGC.

**Gráfico 5 – Média das práticas de GC por empresa**

Fonte: Dados da pesquisa (2025) Elaborada pelo autor (2025)

Para elaboração do Gráfico 5, utilizou-se a média total das empresas diante das notas atribuídas ao grau de importância que cada PGC tem com o processo de inovação em cada organização. Além disso, com a separação das PGC por gráfico, calculou-se uma média por grupo para verificar a opinião de cada empresa e compará-la com seu desempenho, finalizando este gráfico com a média geral dos conjuntos de PGC e sua interligação com a geração de inovação.

A média das três empresas quanto às práticas de GC e sua importância para o processo de inovação, equivaleu a 3,20 pontos, o que traduz que o conjunto das dezessete práticas é importante para a criação de ideias, melhorias nos processos, conseqüentemente, para a geração de inovação.

O que chama atenção no gráfico é a linearidade de concepção das Empresas B1 e B2 quanto à importância dessas práticas para a inovação. A média dessas empresas, em nenhum momento foi abaixo de 3,00 pontos e, inclusive, atingiu a média de 4,00 pontos em determinados grupos, denotando que para tais empresas as PGC são muito importantes para que elas desenvolvam ações e implementem a inovação.

De maneira distinta, a Empresa B3 tem dados negativos quanto à percepção de que as PGC podem contribuir para seus processos de inovação. A média das notas atribuídas aos grupos ficam abaixo de 3,00 pontos, sendo que apenas em um grupo que crava o valor exato de 3,00, culminando na média final de 2,00 pontos, o que significa que as PGC têm pouca importância para a geração de inovação.

Esses dados refletem a sinergia de toda a exposição na análise da Empresa B3, pois em vários momentos a empresa reconhece que não trabalha com efetividade a GC e suas práticas, principalmente quando concorda que a organização em si precisa de um novo modelo mental para a inovação e conhecimento, visto que a empresa sabe e reconhece o seu valor, entretanto ainda não há esforços para trabalhar com ambas as gestões.

Diante da amostra desta pesquisa, como a Empresa B3 destoa das demais empresas, pode-se dar conotação que os problemas quanto a prática da GC e dos processos de inovação são pontuais, contudo, essa realidade é assustadora, pois atinge as mais diversas empresas e nos mais diversos portes empresariais (Rocha, 2009; Mota, 2011; Mota; Targino, 2013), reforçando apenas os dados desta pesquisa. Não à toa, que estudos como os de Mota (2011), Mota e Targino (2013), Albuquerque (2013), Antochio (2014), Berne (2016) e Pereira (2019) focam nas MPEs e suas dificuldades básicas quanto a gestão de maneira geral, além disso, as barreiras que elas encontram para administrar a informação e o conhecimento, afetando, dessa forma, seus processos de inovação e diferencial competitivo.

Com os dados apresentados no Gráfico 5, também é possível calcular o desvio padrão das notas atribuídas ao conjunto das práticas de GC, com a sua interligação com a importância da inovação. Para realizar o cálculo do desvio padrão é necessário descobrir primeiro o desvio médio ( $D_m$ ), que nada mais é do que a análise da “dispersão dos valores de uma série em relação à média, é conveniente analisar essa dispersão de cada um dos valores, sem exceção” (Castanheira, 2012, p. 84). Por este fato, foi criado o Quadro 25 com os devidos cálculos do desvio médio de cada empresa.

**Quadro 25 – Desvio médio dos dados das Empresas**

EMPRESA	$X_i$	$X_i - \bar{X}$	$ X_i - \bar{X} $
Empresa B1	3,88	3,88 – 3,20	0,68
Empresa B2	3,70	3,70 – 3,20	0,50
Empresa B3	2,0	2,00 – 3,20	1,20
$\Sigma$	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0,79</b>

Fonte: Elaborada pelo autor (2025)

Segundo os dados do Quadro 25, para realizar o cálculo do desvio médio,

consideram-se os seguintes dados:

$X_i$  – valores individuais (média das notas das PGC de cada empresa);

$\bar{X}$  – Média dos valores (média das notas das três empresas quanto as PCG).

O desvio médio é a média aritmética dos desvios dos valores em relação à média, considerados em valor absoluto. Desta forma, o desvio médio deste conjunto de dados é de 0,79, ou seja, o valor médio da dispersão em relação à média aritmética. Isto ocorre, por exemplo, ao analisar a média aritmética da Empresa B1 e da Empresa B3 e o espaçamento das médias, o que evidencia a diferença de pensamento entre ambos quanto a contribuição das PGC no processo de inovação.

Após o cálculo do desvio médio, utiliza-se o cálculo da variância para, posteriormente, determinar o desvio padrão. O cálculo da variância é demonstrado abaixo por meio da seguinte fórmula:

$$V = \frac{(X_1 - X)^2 + (X_2 - X)^2 + (X_3 - X)^2 + \dots + (X_n - X)^2}{N}$$

Sendo,

V = Variância;

$X_1, X_2, X_3, \dots, X_n$  = valores dos dados;

X = média aritmética.

N = número de elementos do conjunto de dados.

Com aplicação da fórmula, é possível realizar o seguinte cálculo:

$$V = \frac{0,68^2 + 0,50^2 + 1,20^2}{3}$$

$$V = \frac{0,4624 + 0,25 + 1,44}{3}$$

$$V = \frac{2,1524}{3}$$

$$V = 0,7175$$

E para finalmente descobrir o desvio padrão, basta aplicar a sua fórmula:

$$Dp = \sqrt{V}$$

Sendo:

Dp = desvio padrão

V = Variância.

Desta forma, o resultado do desvio padrão é o seguinte:

$$Dp = \sqrt{0,7175}$$

$$Dp = 0,8471$$

O desvio padrão é um dos cálculos mais costumeiros a serem realizados em relação à medida de dispersão, que analisa o desvio em relação à média. Quanto mais próximo de 0 (zero), menor é a dispersão dos dados em relação à média (Castanheira, 2012). Assim como é possível verificar no Gráfico 5, as Empresas B1 e Empresa B2 têm linearidade nos seus pensamentos, inclusive com médias muito próximas quanto à importância e à contribuição das PGC nas atividades de inovação. Entretanto, a Empresa B3 tem uma dispersão negativa quanto à essa percepção, logo, isso se resume ao desvio padrão, culminando em 0,8471, o que representa um dado alto, devido à amostra da pesquisa ser pequena.

#### 6.1.2.4 Análise da Categoria Inovação

E por fim, a quarta e última categoria concerne elementos relacionados à inovação, sua tipologia, recursos destinados para implantação da inovação, bem como as facilidades e dificuldades da sua implementação. Nesta categoria, também foram relacionados três códigos para análise de conteúdo, a saber: facilidades e dificuldades da inovação; inovação como estratégia; e recursos para inovação conforme é possível visualizar na Tabela 21.

**Tabela 21 - Análise da categoria Inovação como Estratégia**

Códigos	Facilidades e Dificuldades na Inovação	Inovação como Estratégia	Recursos	Total	%
Empresa B1	3	4	6	13	37%
Empresa B2	2	6	5	13	37%
Empresa B3	2	6	1	9	26%

<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>16</b>	<b>12</b>	<b>35</b>	
<b>%</b>	<b>20%</b>	<b>46%</b>	<b>34%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Fonte: Dados da pesquisa (2025) Elaborada pelo autor (2025)

Verifica-se na Tabela 21 que o código que detém mais citações é o de inovação como estratégia com um total de 46% de menções, seguido pelo código de recursos, com um total de 12 (doze) inferências e, por último, o código de facilidades e dificuldades na inovação com apenas 7 (sete) alocações, correspondentes a 20% do total.

Como dito na subseção anterior, observa-se novamente a linearidade das Empresas B1 e B2, ambas com 13 (treze) alocações, respondendo juntas por um total de 64% das inferências desta categoria. Isso só reforça o entendimento dos participantes quanto à importância da informação, conhecimento e da inovação em seus processos. Entretanto, apesar da Empresa B3 ficar com índice abaixo das demais empresas, ressalta-se que, no código 'Inovação como Estratégia', a empresa contribui com 6 (seis) citações, percentual igual ao da Empresa B2.

Como esclarecido no capítulo de metodologia, a escolha dos sujeitos de pesquisa se dava entre empresas que já tinham em algum momento implantado determinado tipo de inovação. Então, no momento da entrevista buscou-se entender quais os tipos de inovação essas organizações implementaram e qual a natureza dessas inovações.

Utilizando-se da mesma técnica do Quadro 19, preenchendo P para 'Presença' ou A para 'Ausência', elaborou-se o Quadro 26 com os tipos de inovação, indicando quais estão presentes ou ausentes em cada organização.

**Quadro 26 – Tipos de Inovação das Empresas pesquisadas**

EMPRESAS	INOVAÇÕES				PORCENTAGEM
	Produto	Processo	Marketing	Organizacional	
Empresa B1	P	P	P	P	100%
Empresa B2	P	P	A	P	75%
Empresa B3	P	P	A	A	50%

<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>33,33%</b>	<b>66,67%</b>	<b>75%</b>
--------------	-------------	-------------	---------------	---------------	------------

Fonte: Dados da pesquisa (2025) Elaborada pelo autor (2025)

Segundo dados do Quadro 26, por unanimidade as empresas implantaram inovações de produto e de processo. As Empresas B1 e B2 também conseguiram implementar inovação organizacional e somente a Empresa B1 tem inovação na tipologia de *marketing*, inclusive, sendo a única empresa a contemplar inovações nas 4 (quatro) tipologias. Enquanto a Empresa B1 apresenta 100% de desempenho em suas implementações inovativas, a Empresa B3 conseguiu alcançar duas das quatro tipologias de inovação.

A Empresa B1 tem um diferencial para conceber inovação na área de *marketing*, pois, além de trabalhar com assessoria e consultoria na área de tecnologia, e com a criação de novos produtos, a empresa também atua na área de *marketing*, na criação e acompanhamento publicitário, além das demais atividades mercadológicas. Ao ser questionado sobre os tipos de implantação de inovação que a empresa adotou, o entrevistado responde:

Temos inovação de produtos, com criação de novos produtos para nossos clientes, como *sites*, *softwares*, aplicativos, *Power Bi*, o *dashboard*. Temos também a utilização da *Wiki* que modificou muito nossos processos organizacionais, por meio dos procedimentos. Os eventos criados também é uma inovação. Somos a única *martech* na região de Bauru, isso também é um conceito de inovação e fora que associamos o *marketing* com novas tecnologias, novas maneiras de comunicação (Empresa B1, *Martech*).

Além das áreas de atuação da empresa, o que contribui para este resultado é que todos os funcionários compreendem a importância da inovação organizacional. Por serem profissionais tanto da área de *marketing* quanto da área de tecnologia, tais profissionais precisam de competências ligadas à inovação, entendem que o mercado é veloz e oscilante, e que a todo o momento precisam estar antenados às novidades. Embora a cultura da empresa incentiva a aprendizagem organizacional justamente para que seus funcionários trabalhem com novas ideias e melhorias contínuas.

A Empresa B2 também conta com inovação por produto, no desenvolvimento e programação de novos produtos tanto para seus clientes quanto para a própria organização. Diante da gama de informações e por ser uma empresa bem estruturada, ela desenvolveu e desenvolve inovação em seus processos, no âmbito de melhorias contínuas. Quanto à inovação organizacional, a gestora de serviços

compartilhados destaca o seu modelo de trabalho, que já foi explicitado nesta dissertação.

Ademais, por perceberem a importância da inovação em seus negócios, a empresa tem um profissional responsável por inovação. Não apenas um profissional, mas também um departamento de inovação, que está inserido na área técnica da empresa.

Apesar de a Empresa B3 ter maiores restrições no âmbito inovativo em comparação com as demais empresas, é perceptível que a organização implantou inovações em seus métodos de construção e desenvolvimento de novos *softwares*, assim como melhorias em seus processos e a criação de novos produtos tanto para seus clientes quanto para a própria empresa. Isso se justifica até pela fala do gestor de recursos humanos, que afirmou que a área de inovação “deveria ser entendida por todos, é o que a gente fala constantemente, porém, vemos falhas ainda e precisamos melhorar esta cultura na organização” (Empresa B3, formado em *design*).

Diante do exposto pela Empresa B3, Jordão *et al.* (2017) reforçam que o desenvolvimento da inovação passa pela Capacidade Intelectual da organização, visto que é por meio desta capacidade que se concentram o conhecimento, a informação, a propriedade intelectual e as experiências da organização para geração de renda e sustentabilidade dos negócios.

Contudo, assim como ocorre de maneira mais saliente na Empresa B3, nas MPEs, de maneira geral, existem desafios para implementar a inovação, considerando que a estrutura organizacional apresenta limitações maiores do que as médias e grandes empresas, tais como insuficiência de recursos materiais, financeiros e humanos para inovar (Benedetti; Ghobril; Albarello, 2017; Amorim, 2023). Outrossim, também ocorrem nas MPEs falhas de estruturação, resultados não mensurados e um mercado atendido por elas mais limitado, necessitando de um cuidado extremo no compartilhamento de conhecimentos da organização, devido à concorrência (Benedetti; Ghobril; Albarello, 2017).

Para Pereira, Soares e Reis (2018), este mercado competitivo é ainda mais acirrado quando se trata das micro e pequenas empresas, que, além da disputa por mercado, apresentam maior fragilidade financeira em comparação com empresas maiores, sem mencionar as dificuldades básicas de gestão que levam à falência empresarial, motivos ligados ao proprietário ou aos gerentes, à empresa e ao ambiente instalado na organização.

Destacando os conceitos literários aqui explanados, concordantemente, as três empresas comentaram que a necessidade de inovar não foi por uma motivação intrínseca, e sim por razões de falhas, erros e necessidade real de melhorias em seus processos, seja por um olhar interno ou diante da concorrência. Na Empresa B1, por exemplo, o proprietário comenta: “devido a atrasos, falta de informação, falta de eficiência que tivemos que mudar nossos processos, ter um olhar cirúrgico e analisar o que precisávamos melhorar” (Empresa B1, proprietário da empresa).

A gestora de serviços compartilhados da Empresa B2 também comentou sobre as dificuldades que a empresa tem, as quais denomina como dores, e é por meio delas que a empresa foca nos processos de melhoria. “Quando eu tenho uma dor, eu acho que isso é um pré-requisito, né!? Quando tem uma dor, uma necessidade de mudança, isso é muito forte, né!? E talvez ela passe na frente de outras melhorias” (Empresa B2, gestora de serviços compartilhados).

E a Empresa B3 também reforça a mesma condição para que a organização busque a implementação da inovação, além disso, destaca a necessidade da competitividade, ou seja, diante da acirrada competição entre seus concorrentes, vê-se na necessidade de inovar para a sobrevivência no mercado. “Inovamos diante de uma necessidade de competitividade no mercado. Nosso mercado é volátil e veloz, se não nos adequarmos rápido, perdemos espaço e percebemos isso diante da concorrência comercial” (Empresa B3).

Ao serem questionados sobre as facilidades e dificuldades de implantar alguma inovação, as três empresas são categóricas ao afirmar que não existe facilidade para a realidade das micro e pequenas empresas, justamente por falta dos mais diversos recursos, conforme já dissertado na literatura e reforçado por eles, incluindo recursos financeiros, tempo, infraestrutura e, funcionários. “É muito desafio para colocar uma inovação em prática. Inovações geram trabalho. Se você não tem, precisa ler a partir de agora para aprender, se a inovação está em um processo, você tem que fazer inovação. Nem sempre é gostoso para você” (Empresa B1, *Martech*).

Todavia, as empresas comentam como facilidade a utilização do *networking*, como contatos com seus parceiros, sejam eles fornecedores, clientes e empresas parceiras de tecnologia. Além disso, o uso das ferramentas da GC, conforme fala mais específica da gestora de serviços compartilhados: “como facilidade posso dizer que são os usos das ferramentas, são elas que dão base, e é solo fértil para eu poder conseguir disseminar conhecimento” (Empresa B2).

Ao comentar sobre as PGC, o pesquisador indagou cada entrevistado para estabelecer uma ligação de qual prática da GC contribui para cada tipo de inovação, e, a partir dos dados coletados, foi montado um diagrama para cada empresa, conforme é possível verificar nas Figuras 14, 15 e 16.

**Figura 14** – Diagrama da Empresa B1 relacionando as Práticas da GC com os tipos de Inovação



Fonte: Dados da pesquisa (2025) Elaborada pelo autor (2025)

Conforme apresentado no diagrama da Empresa B1, das 14 (catorze) PGC que a organização utiliza, o entrevistado elencou a contribuição de todas as PGC para a inovação por processo, listou 9 (nove) PGC como contributo para a inovação por produto, 8 (oito) para a inovação de *marketing* e 6 (seis) para a inovação organizacional. Novamente, isso realça a contribuição que as PGC têm para a geração de inovação, seja dos mais variados tipos nas organizações. Na figura 15, é possível analisar o diagrama da Empresa B2.

**Figura 15 – Diagrama da Empresa B2 relacionando as Práticas de GC com os tipos de Inovação**



Fonte: Dados da pesquisa (2025) Elaborada pelo autor (2025)

Recorda-se que a Empresa B2 não tem implementado inovações do tipo mercadológico. Assim como é relembrado que a Empresa B2, é a organização que mais utiliza, das três empresas, as PGC listadas pelo pesquisador no ato da entrevista. Assim como na Empresa B1, é muito forte a inovação por processo, o que reforça que, para as três empresas, a inovação por processo seria a centralidade dos tipos de inovação, visto que a área tecnológica demanda muitos procedimentos; por isso, torna-se mais fácil, em comparação com as demais inovações encontrar melhorias e novas ideias.

Das 16 (dezesesseis) práticas de GC, todas foram relacionadas com a inovação por processo, enquanto a inovação por produto obteve uma relação de 12 (doze) PGC, e, para a inovação organizacional, a empresa especificou 9 (nove) PGC. E por fim, é apresentado abaixo o diagrama da Empresa B3.

**Figura 16** – Diagrama da Empresa B2 relacionando as Práticas de GC com os tipos de Inovação



Fonte: Dados da pesquisa (2025) Elaborada pelo autor (2025)

A Empresa B3 é a organização que menos implementou quanto ao tipo de inovação, e utilização das PGC. Isso, por si só, leva à consideração de que pela inexistência de algumas práticas de GC, como em relação as demais empresas pesquisadas, seu fator inovativo seja menor devido ao não uso das PGC, conseqüentemente, da contemplação da GC como um todo, reforçando apenas, a contribuição das práticas e da GC como base para o contributo da inovação, principalmente para as micro e pequenas empresas, diante das inúmeras dificuldades aqui já elencadas.

Como é possível observar no diagrama da Figura 19, a Empresa B3 apresenta inovação na organização, seja do tipo por produto, seja por processos. Das 17 (dezessete) PGC comentada pelo pesquisador, a empresa se utiliza apenas de 12 (doze) práticas, das quais todas foram relacionadas à inovação por processo e 9 (nove) práticas foram vinculadas à inovação por produto.

E perante os inúmeros desafios da implementação da inovação, foi perguntado aos participantes quanto a empresa teve de custo percentual, com base no faturamento da empresa e o retorno que a empresa observou igualmente em percentual.

A Empresa B1 comentou que teve um custo para implantar suas inovações de

20% a 25% e que tem dificuldades para medir o retorno que tais inovações proporcionaram a eles. A Empresa B2 também falou de um custo de aproximadamente de 20% a 25% e que analisa um retorno acima de 70%. Já a Empresa B3 não conseguiu responder o questionamento, seja quanto ao custo, seja quanto ao retorno em dinheiro.

Contudo, os benefícios da inovação, não se resumem apenas a valores monetários, outros benefícios são contemplados com a implementação de uma inovação. Por esta questão, foi indagado aos entrevistados quais benefícios além do monetário eles percebiam com a implantação da inovação, e se visualizam a concretização desses benefícios.

A Empresa B1, além de buscar retorno financeiro, tinha como objetivo sanar os seus problemas diários e como consequência, ampliar sua cartela de clientes. O proprietário respondeu que neste aspecto, ele visualiza que as inovações implantadas atendem de maneira satisfatoriamente a 50% dos objetivos organizacionais, pois

conseguiu maximizar o tempo dos funcionários. Trouxe mais eficiência em nossos processos e ao resultado final. Aumentar a nossa cartela de cliente, que hoje aumentamos em cerca de 36% antes de pensarmos em implantar alguma inovação, e por sermos a única empresa do tipo *martech*, já nos posiciona em um padrão acima dos demais concorrentes (Empresa B1).

A Empresa B2 enfatiza também aspectos de melhorias no ambiente empresarial, como a possibilidade de adoção do modelo *Anywhere Office*, maior engajamento dos funcionários, construção de uma cultura organizacional solidificada e, como resultado, a promoção de um bom clima organizacional. Destaca também o acolhimento dos funcionários de forma estratégica, diminuição do *turnover* empresarial e estratégias exclusivas para inovação voltadas à satisfação dos clientes.

De maneira similar, a Empresa B3 comentou os mesmos benefícios da Empresa B2 e acrescentou que ao implantar a inovação, contribuiu significativamente para seus procedimentos, para a implantação de novas metodologias de trabalho, para a revisão de documentação, de processos e para a automação do sistema desenvolvido internamente pela empresa.

Por fim, ao serem abordados quanto ao tipo de financiamento de recursos, as três empresas comentaram que não recorreram a recursos financeiros de terceiros, como banco, ações do governo, cooperativas, etc., mas, que os recursos utilizados para a inovação são investimentos da própria organização. Isso aponta que inovações não necessariamente precisam ser aquelas que modificam o mercado, logo, a

implantação de uma inovação não exige grandes investimentos monetários, pois, no caso das três micro e pequenas empresas, suas inovações são categorizadas como incrementais, isto é, aquelas que têm modificações e melhorias nos processos sem grandes mudanças no mercado que a empresa está inserida.

## **6.2 Sugestão de Trabalhos futuros**

Nenhuma pesquisa tem como objetivo ou finalidade esgotar o tema de estudo, pelo contrário, à medida que leituras são realizadas, novas indagações e reflexões surgem sobre o tema proposto. Por este motivo, esta subseção traz ponderações surgidas durante o percurso de pesquisa quanto a novos trabalhos relacionados à temática da GC.

Diante do levantamento bibliográfico, apontou-se a escassez de estudos relacionados a GC e sua aplicabilidade nas MPEs (Mota, 2011; Mota; Targino, 2013; Antochio, 2014; Mota 2017; Silva, 2019), assim evidenciando a carências de estudos e a contribuição que a GC pode oferecer para o sucesso organizacional desse grupo empresarial.

Uma das evidências desta pesquisa é a falta de foco nos modelos de GC para a realidade, especificidade e complexidade das MPEs. Por esta razão, estudar os modelos existentes e analisar a aplicação e o alinhamento com a realidade do ambiente das MPEs, além de útil, pode ser necessário para compreender modelos que incorporem a diversidade e expectativas de competitividade dessas ‘ilustres desconhecidas’, assim como a criação de novos modelos voltados para esse porte empresarial.

Outro tema já apontado é a falta de estudos sobre a conectividade das PGC com as atividades de inovação. Inclusive, uma sugestão de estudo seria realizar uma pesquisa focada na temática das atividades de inovação, visto que, na literatura, são mencionadas poucas atividades em contraste com a variedade de ações executadas no mundo empresarial.

Além disso, a realidade do cotidiano retrata, de forma consciente ou inconsciente, a conjuntura das PGC com as atividades de inovação, mas, de fato, não há estudos que relacionem essas teorias às suas aplicações. Esta pesquisa até buscou relacionar como as práticas de GC contribuem para cada tipologia de inovação no dia a dia das empresas pesquisadas, mas reconhece que ainda há muito a ser pesquisado e aprofundado nesse âmbito.

Apesar desta pesquisa buscar compreender como as PGC contribuem para a geração de inovação, mais estudos podem ser desenvolvidos com a temática proposta, ampliando os sujeitos da pesquisa, seja de outras regiões do estado de São Paulo ou até mesmo de outras regiões do Brasil, assim como selecionar MPEs de outros segmentos e verificar como elas têm utilizado as PGC e analisar sua contribuição para o processo de inovação.

Além disso, a CI, cuja centralidade está na informação, precisa aprofundar seus estudos na cultura informacional, podendo interligar esse tema à GC, ou seja, como a cultura informacional serve de base para as PGC e até mesmo para a GC em sua plenitude para o sucesso organizacional, independentemente do estudo da gestão da inovação.

Enfim, percebe-se que muitos leques surgem ao se tratar da GC, justamente por ser um campo interdisciplinar, no qual todas as áreas do conhecimento buscam colaborar dentro de suas respectivas concepções, e é claro que a CI almeja colaborar não apenas no âmbito teórico, mas também no prático para que as devidas organizações, sejam elas de qual porte forem, obtenham vantagens competitivas e sucesso organizacional.

## 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Não há nenhum exagero em afirmar que a GC é solidificada como fator preponderante para o sucesso ou fracasso das organizações no atual contexto econômico, em uma arena acirrada, competitiva, complexa e dinâmica.

No ambiente organizacional, as fontes de informação são compostas por dados, informação e conhecimento que é gerado por técnicas, processos, práticas e tarefas executadas. O desafio refere-se à capacidade de realizar a GC, ou seja, acessar, selecionar, organizar, analisar, compartilhar e disseminar o conhecimento para as pessoas, gerando a passagem do conhecimento individual para o conhecimento organizacional, e gerenciá-los com propósitos bem definidos, cujo viés sistêmico depende a retroalimentação necessária à dinâmica do processo. Conhecimento, decisão e ação podem ser compreendidos como a triangulação necessária à criação de novas ideias e melhorias contínuas, e, neste âmbito, a GC e suas práticas assumem um papel relevante em qualquer organização.

Diante disso, esta pesquisa foi norteadada pela reflexão que buscou compreender como as PGC são percebidas por proprietários e gestores de MPEs do setor de tecnologia da informação e de *marketing* da região de Bauru/SP e, por conseguinte, a questão central concentra-se nas efetivas contribuições dessas práticas para a geração de inovação nessas empresas.

Dessa forma, para responder a tal questão, estabeleceu-se como objetivo geral “identificar a contribuição das PGC nos processos relacionados à inovação nas MPEs da Região de Bauru/SP”. No desenvolvimento da pesquisa, as etapas previstas inicialmente foram alcançadas de maneira significativa, refletindo os objetivos específicos que nortearam este estudo.

O ponto de partida se deu com o levantamento bibliográfico e estudo com base nos referenciais teóricos da literatura vigente para aprofundar o conhecimento acerca dos temas relacionados à questão problema, assim como para compreender a relação das PGC com a inovação organizacional, com o objetivo de estabelecer a conexão entre os dados levantados por meio da pesquisa de campo com os objetivos geral e os específicos.

O levantamento bibliográfico possibilitou o cumprimento do primeiro objetivo específico, que teve como proposta “pesquisar conceitos de GC, práticas de GC e os modelos disponíveis na literatura vigente”. Os resultados observados na pesquisa

efetuada permitem identificar que somente por meio do conhecimento as organizações conseguiram aderir a novas ideias, ajustar seus processos e obter vantagem competitiva por meio da inovação. Dessa forma, destaca-se a essencialidade da gestão do conhecimento organizacional, por meio de uma estrutura estabelecida da cultura organizacional, visto que é basilar para a geração e consolidação de uma cultura de inovação.

É possível também verificar, por meio da base teórica, que nem todas as organizações, principalmente no que tange às MPEs, compreendem o que é a GC, resultando na inexistência ou ineficácia dessa gestão nas organizações, contudo, as PGC, ou ferramentas, como são popularmente conhecidas por funcionários, gestores e proprietários, se tornam mais palpáveis quanto à sua aplicação no cotidiano empresarial, propiciando resultados que estimulem a criação, a seleção, a organização, o armazenamento, o compartilhamento e a disseminação deste conhecimento organizacional, e até facilitando aos micro e pequenos negócios em sua gestão, com foco na implantação de inovações organizacionais.

Verificou-se também que a literatura apresenta diversas PGC, desde práticas mais simples de implantar até aquelas que exigem mais recursos, como tempo, funcionários e capital. Entretanto, os resultados de tais práticas são eficazes conforme o propósito organizacional.

Quanto aos modelos de GC, a literatura informa vários modelos de Gestão do Conhecimento; entretanto, este estudo teve como propósito verificar a aplicabilidade desses modelos de maneira conceitual no escopo das MPEs, e denotou que há carência de estudos nesse campo, pois, os poucos estudos existentes utilizam modelos consagrados na literatura que tenham foco nas grandes corporações, gerando a conclusão de que os modelos utilizados precisam ser readaptados para a realidade complexa, específica e subjetiva dos micro e pequenos negócios. Logo, fazem-se necessários mais estudos com esta temática e criação de modelos de GC com foco exclusivo para este porte empresarial.

Ademais, é por meio do levantamento bibliográfico que se alcançou o segundo objetivo específico que era de “estudar e identificar mais amplamente na literatura as diversas abordagens conceituais e aplicadas relacionadas à geração de inovação”. O capítulo três desta pesquisa abordou teoricamente, a evolução do pensamento inovativo, suas concepções; além do mais, apresentou as tipologias e classificações da inovação. Diante da gama literária, buscou compreender, por meio de indicadores

mundiais, como o Brasil se posiciona em relação aos processos de inovação em comparação com o mundo, e constatou que o Brasil também metrifica seus próprios indicadores pensando em estratégias e melhorias para alinhar-se aos indicadores internacionais.

Em relação a esses indicadores, o último resultado divulgado pelo *Global Innovation Index*, ou, Índice Global de Inovação foi no ano de 2023, quando se constatou que o Brasil teve melhoras significativas em relação ao ano de 2022, subindo alguns *rankings* de inovação, demonstrando o esforço do país como um todo no âmbito inovativo. Quanto à mensuração interna, o Estado de São Paulo é o pioneiro e sobressai às demais Unidades Federativas quando o assunto é inovação, ocupando a primeira colocação em todos os *rankings* avaliados.

A inovação hoje sai de um mero comodismo empresarial para se tornar uma atividade extremamente necessária diante de uma arena competitiva veloz, voraz e volátil, em que todas as organizações sofrem pressão mercadológica, seja por questões políticas, econômicas ou sociais. Nas MPEs, tal cenário é ainda mais desafiador, diante de suas limitações como restrição de recursos financeiros, mão de obra especializada, tempo reduzido, concorrência acirrada e mercado limitado, necessitando, dessa forma, se debruçar sobre a inovação como diferencial competitivo.

Na segunda etapa desta pesquisa, realizou-se uma pesquisa de campo para a coleta de dados e analisar a sinergia entre teoria e prática. Com o material de apoio, foi possível debruçar sobre o terceiro objetivo específico que é “verificar a presença de práticas integrantes da GC nos tipos de inovação por meio da identificação de ações e comportamentos da GC nos processos destinados à geração e promoção de inovação nas MPEs selecionadas para essa pesquisa”.

Por meio do método de análise de conteúdo, foi possível verificar nas tabelas e nos gráficos as presenças ou ausências nas mensagens transcritas de três gestores e proprietários quanto à importância da informação no mundo corporativo; o conhecimento organizacional; a GC, suas práticas e a inovação enquanto estratégia.

Pautados nos dados apresentados, verificou-se que as três pequenas empresas têm adotado PGC em seu dia a dia, totalizando uma média de aproximadamente 83,33% de 17 (dezessete) práticas elencadas pelo pesquisador, isto é, em média, 14 (catorze) práticas são utilizadas por essas MPEs. Por meio dos depoimentos desses participantes verificaram-se as ações que cada empresa tem

realizado junto ao seu corpo funcional para colocar cada prática de GC em execução, pois constatou-se uma média de 75% de adoção dos tipos de inovação neste grupo pesquisado.

Tais práticas e comportamentos são um contributo das práticas da gestão do conhecimento, melhorando a comunicação, o engajamento, e a gestão dessas organizações em prol da inovação. Além disso, a criação de uma cultura organizacional mais solidificada na aprendizagem individual, compartilhamento e disseminação do conhecimento.

E por fim, foi possível analisar quais PGC têm possibilitado a geração de inovação em suas tipologias, sendo elas: inovação de produto, inovação de processo, inovação de *marketing* e inovação organizacional. De acordo com os dados da pesquisa, todas as práticas contribuem de alguma maneira com o processo de inovação, nas mais variadas tipologias inovativas.

Diante das etapas realizadas, tanto no referencial bibliográfico quanto na pesquisa prática, foi possível atingir o último objetivo específico, que é “apontar o contributo da GC para a geração e promoção da inovação nas MPEs”.

A GC por si só, além das atividades de criar, utilizar, compartilhar, disseminar e gerenciar o conhecimento, almeja, por meio do conhecimento organizacional, promover melhorias contínuas, sejam elas inovações disruptivas ou incrementais, por meio dos processos de inovação. Apesar de a teoria enfatizar amplamente esse aspecto, foi possível verificar na prática como a GC contribui efetivamente para as MPEs na geração de inovação de suas empresas.

Assim, como já comentado, ao mencionar a GC no âmbito das MPEs pode parecer abstrato e complexo compreender sua aplicação e funcionamento, devido à falta de conhecimento e de recursos. No entanto, ao comentar sobre ferramentas ou PGC que essas empresas utilizam, é como uma luz no fim do túnel, reconhecendo que os gestores praticam atividades relacionados à GC, mesmo sem, às vezes, perceberem que tais práticas contribuem significativamente para a geração de inovação.

Os resultados alcançados pelas MPEs, como a Empresa B1, que se destaca por seu modelo de negócio, sendo a única *Martech* no interior paulista, com todos os seus processos e procedimentos melhorados devido as PGC. Quanto à Empresa B2, ela também se destaca por apresentar um modelo inovador de trabalho no Brasil, ainda mais para uma pequena empresa, além dos produtos lançados no mercado e

procedimentos de melhorias, incluindo seu resultado financeiro, que foi triplicado em função do investimento na inovação. Já a Empresa B3, mais discreta nos quesitos de GC e inovação, mas também alcançou resultados satisfatórios.

Ao se mencionar a Empresa B3, é possível refletir que, enquanto as PGC contribuem significativamente na geração de inovação, a falta de exequibilidade das PGC também se faz presente na realidade, pois, a empresa em questão, foi a empresa que menos incorporou as PGC em seus processos no cotidiano empresarial, logo, comprovou-se que foi a empresa que menos apresentou impactos em inovação. Sendo assim, de maneira racional, do mesmo jeito que as PGC contribuem com o processo de inovação, as ausências dessas práticas comprometem ou reduzem os processos de inovação, pois o conhecimento é a base para a criação de novas ideias, criatividade e conseqüentemente a inovação implementada.

Por fim, a inovação é um elemento essencial para a sobrevivência da empresa no mercado corporativo e que, desde que seja bem administrada e executada, garante sustentabilidade dos negócios. E para que isso ocorra, são essenciais o conhecimento organizacional, suas práticas e uma gestão humanizada e efetiva em seus processos e atividades.

Apesar de comentar sobre a GC, muito se divulga sobre os grandes investimentos, no entanto, as empresas pesquisadas demonstraram que várias práticas podem ser executadas sem grandes recursos financeiros e sim, baseadas em uma boa gestão, que promove a inovação nesses pequenos negócios.

Enfim, apesar de toda pesquisa não ter a pretensão de esgotar o tema, devido às suas limitações, compreende-se que esta pesquisa de mestrado atingiu os objetivos propostos e que possa servir como material de contribuição para o tema de GC, inovação, MPEs, principalmente na área da Ciência da Informação e nos demais campos de conhecimento.

## REFERÊNCIAS

- ADOLF, Marian; MAST, Jason; STEHR, Nico. **The foundations of innovation in modern societies: the displacement of concepts and knowledgeability**. *Mind and Society*, v. 12, p. 11-22, 2013.
- AGÊNCIA BRASIL... **Publicada lei de criação da Secretaria da Micro e Pequena Empresa**. 2013. Disponível em: <https://www12.senado.leg.br/noticias/materias/2013/04/01/publicada-lei-de-criacao-da-secretaria-da-micro-e-pequena-empresa>. Acesso em: 01 nov. 2024.
- AHMED, Pervaiz K. **Culture and climate for innovation**. *European Journal of Innovation Management*, v. 1, n. 1, p. 30-43, 1998.
- ALARCON, Dafne Fonseca; SPANHOL, Fernando José. **Gestão do conhecimento na educação a distância: práticas para o sucesso**. São Paulo: Pimenta Cultural, 2015.
- ALAVI, Maryam; LEIDNER, Dorothy E. Review: Knowledge management and knowledge management systems: conceptual foundations and research issues. **MIS Quarterly**, Minneapolis, v. 25, n. 1, p.107-136, 2001. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/3250961>. Acesso em: 22 abr. 2025.
- ALBUQUERQUE, Alexandre Farias. **Fatores de mortalidade de pequenas empresas: análise de empresas do setor varejista a partir do ciclo de vida organizacional**. 2013. 338 f. Tese (Doutorado) - Curso de Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2013. Disponível em: <https://repositorio.ufms.br/bitstream/123456789/2438/1/ALEXANDRE%20FARIAS%20ALBUQUERQUE.pdf>. Acesso em: 10 nov. 2024.
- ALMEIDA, Alivinio; BASGAL, Denise Margareth Oldenburg; RODRIGUEZ Y RODRIGUEZ, Martius Vicente; PÁDUA FILHO, Wagner Cardoso de. **Inovação e gestão do conhecimento**. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2016.
- ALMEIDA, Mario de Souza; FREITAS, Claudia Regina; SOUZA, Irineu Manoel de. **Gestão do conhecimento para tomada de decisão**. São Paulo: Atlas, 2011.
- AMORIM, Juliana Alencar. **INOVAÇÃO EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS: estratégias para gestão**. **Revista Gestão em Foco**, [S.L], v. 2023, n. 15, p. 20, jan. 2023. P. 211-226. Disponível em: <https://portal.unisepe.com.br/unifia/wp-content/uploads/sites/10001/2023/05/Inovac%CC%A7a%CC%83o-em-Micro-e-Pequenas-Empresas-1.pdf>. Acesso em: 24 abr. 2025.
- ANGELONI, Maria Terezinha. Elementos intervenientes na tomada de decisão. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 32, n. 1, p. 17-22, jan./abr. 2003. IBICT. <http://dx.doi.org/10.1590/s0100-19652003000100002>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ci/a/3RVhpdpmmsgkwCxtCC6sXkt/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 19 mar. 2024.

ANTOCHIO, Marcela. **Gestão do conhecimento: uma proposta de modelo para associações empresariais**. 2014. 82 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Programa de Pós-Graduação em Ciência, Tecnologia e Sociedade, Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2014. Disponível em: <https://repositorio.ufscar.br/bitstream/handle/ufscar/1126/5824.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 14 abr. 2024.

APO. Asian Productivity Organization. **Knowledge Management Tools and Techniques Manual**. Tokyo, 2020. Disponível em: <https://www.apo-tokyo.org/wp-content/uploads/2020/02/KM-Tools-and-Techniques-Manual.pdf>. Acesso em: 26 jan. 2025.

APPOLINÁRIO, Fábio. **Metodologia da Ciência: filosofia e prática da pesquisa**. São Paulo: Cengage Learning, 2006.

ARAÚJO, Carlos Alberto Ávila. **O que é Ciência da Informação?** Belo Horizonte: KMA, 2018. Disponível em: <http://casal.eci.ufmg.br/?download=O%20QUE%20%C3%89%20CI%20%C3%8ANCIA%20DA%20INFORMA%20%C3%87%20%C3%83O.pdf>. Acesso em: 28 jan. 2023.

ARIAS, Beatriz Elena Hernandez. **Gestão do conhecimento, aprendizagem organizacional e inovação em empresas colombianas que adotam o teletrabalho**. 2019. 194 f. Tese (Doutorado) - Curso de Ciência da Informação, Universidade Federal de Minas Gerais, Escola de Ciência da Informação, Belo Horizonte, 2019. Disponível em: [https://repositorio.ufmg.br/bitstream/1843/31753/1/Tese%20Doutorado%20Beatriz\\_Hernandez%20FINAL.pdf](https://repositorio.ufmg.br/bitstream/1843/31753/1/Tese%20Doutorado%20Beatriz_Hernandez%20FINAL.pdf). Acesso em: 16 set. 2022.

ASSOCIAÇÃO COMERCIAL DE CAMPINAS. **Interior paulista tem maior potencial de consumo do país**. 2021. Disponível em: <https://www.acicampinas.com.br/blogs:interior-paulista-tem-maior-potencial-de-consumo-do-pais>. Acesso em: 20 nov. 2024.

BACHMANN, Dórian L.; DESTEFANI, Jully Heverly. Metodologia para Estimar o Grau de Inovação nas MPE: cultura do empreendedorismo e inovação. In: SEMINÁRIO NACIONAL DE PARQUES TECNOLÓGICOS E INCUBADORAS DE EMPRESAS, 18, 2008, Aracajú. **Anais [...]**. Sergipe: Brasil, 2008. p. 1-16. Disponível em: <https://www.dropbox.com/s/rmiew3xo9lj22o3/Artigo%20Grau%20de%20Inova%C3%A7%C3%A3o%20nas%20MPE1.pdf?dl=0>. Acesso em: 05 maio 2024.

BANCO DO POVO. **BPP: banco do povo**. s./d. Disponível em: <https://www.desenvolvimentoeconomico.sp.gov.br/programas/banco-do-povo-paulista/>. Acesso em: 15 nov. 2024.

BANCO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL (BNDES). **Quem somos**. s./d. Disponível em: <https://www.bndes.gov.br/wps/portal/site/home/quem-somos/>. Acesso em: 15 nov. 2024.

BARBOSA, Ricardo Rodrigues. Gestão da informação e do conhecimento: origens, polêmicas e perspectivas. **Inf. Inf.**, Londrina, v. 13, n. esp., p. 1-25, 2008. Disponível em:

<https://ojs.uel.br/revistas/uel/index.php/informacao/article/download/1843/1556/0>. Acesso em: 10 out. 2023.

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. 3ª ed. Lisboa: Edições 70, 2006.

BARROS, Henrique Machado; TARRAÇO, Elisangela Lazarou. Desvendando a inovação. In: TAVARES, José da Cunha; BERNARDES, Roberto Carlos; FRANCINI, William Sampaio. **Gestão da inovação e geração de valor em pequenas e médias empresas**. São Paulo: Editora Senac, 2018. p. 17-30.

BATISTA, Fábio Ferreira. **Governo que aprende: gestão do conhecimento em organizações do executivo federal**. Brasília: IPEA, 2004. (Texto para discussão n. 1022). Disponível em:

[http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/1857/1/TD\\_1022.pdf](http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/1857/1/TD_1022.pdf). Acesso em: 25 jan. 2025.

BATISTA, Fábio Ferreira; QUANDT, Carlos Olavo; PACHECO, Fernando Flávio; TERRA, José Cláudio Cyrineu. **Gestão do conhecimento na administração pública**. Brasília: IPEA, jun. 2005. (Texto para discussão n. 1095). Disponível em: <https://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/892/1/TD%201095.pdf>. Acesso em: 26 jan. 2025.

BATISTA, Fábio Ferreira. **Modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira: como implementar a gestão do conhecimento para produzir resultados em benefício do cidadão**. Brasília: IPEA, 2012. Disponível em:

<https://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/754/1/Modelo%20de%20Gest%c3%a3o%20do%20Conhecimento%20para%20a%20Administra%c3%a7%c3%a3o%20P%c3%bablica%20Brasileira.%20Livro.pdf>. Acesso em: 04 fev. 2025.

BATISTA, Fábio Ferreira; QUANDT, Carlos Olavo. **Gestão do conhecimento na administração pública: resultados da pesquisa IPEA 2014 – práticas da gestão do conhecimento**. Brasília: IPEA, ago. 2015. (Texto para discussão n. 2120).

Disponível em: [https://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/4732/1/td\\_2120.pdf](https://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/4732/1/td_2120.pdf). Acesso em: 28 jan. 2025.

BENEDETTI, Maurício Henrique; GHOBRI, Alexandre Nabil; ALBARELLO, Elias Barquete. Possíveis Interações entre Conhecimentos Externos e Internos nos Processos de Inovações de Micro e Pequenas Empresas. **Revista Capital Científico - Eletrônica**, v. 15, n. 3, p. 90-110, 2017. Disponível em

<http://www.spell.org.br/documentos/ver/45929/possiveis-interacoes-entre-conhecimentos-externos-e-internos-nos-processos-de-inovacoes-de-micro-e-pequenas-empresas---/i/pt-br> Acesso em: 24 abr. 2025

BRASIL. Congresso. Senado. Lei nº 11.196, de 21 de novembro de 2005. **Institui o regime especial de tributação para a plataforma de exportação de serviços de tecnologia da informação - REPES, O regime especial de aquisição de bens de**

**capital para empresas exportadoras - RECAP e O Programa de Inclusão Digital; dispõe sobre Incentivos Fiscais para a Inovação Tecnológica.** Brasília. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2005/lei/111196.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/lei/111196.htm). Acesso em: 06 set. 2023.

BRASIL. Congresso. Senado. Lei nº 123, de 14 de dezembro de 2006. **Institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte.** Brasília, Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/lcp/lcp123.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp123.htm). Acesso em: 04 maio 2024.

BRASIL. Congresso. Senado. Lei nº 13.844, de 18 de junho de 2019. **Estabelece a organização básica dos órgãos da Presidência da República e dos Ministérios.** Brasília, Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2019-2022/2019/lei/L13844.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2019/lei/L13844.htm). Acesso em: 02 nov. 2024.

BERNE, Davi França. **O grau de inovação das indústrias MPE da região metropolitana Oeste e Sudoeste de São Paulo.** 2016. 98 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Administração, Faculdade Campo Paulista, Campo Limpo Paulista, 2016. Disponível em: [https://unifaccamp.edu.br/mestrado/administracao/arquivo/Documentos/producao\\_discente/DaviFrancaBerne.pdf](https://unifaccamp.edu.br/mestrado/administracao/arquivo/Documentos/producao_discente/DaviFrancaBerne.pdf). Acesso em: 04 abr. 2023.

BESSANT, John; TIDD, Joe. **Inovação e empreendedorismo.** Porto Alegre: Bookman, 2009.

BORKO, Harold. Information science: what is this? **American Documentation**, v. 19, p. 3-5, 1968.

BOTTON, Juliana Santi. **O processo de geração da inovação baseado nas práticas da gestão do conhecimento em empresas de base tecnológica.** 2014. 139 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Gestão e Desenvolvimento Regional, Universidade Estadual do Oeste do Paraná, Campus de Francisco Beltrão, Francisco Beltrão, 2014. Disponível em: [https://tede.unioeste.br/bitstream/tede/992/1/MESTRADO\\_Juliana\\_Santi\\_Botton.pdf](https://tede.unioeste.br/bitstream/tede/992/1/MESTRADO_Juliana_Santi_Botton.pdf). Acesso em: 18 mar. 2022.

BRANDÃO, Vladimir; GONÇALVES, Ada Cristina V. Brasil inovador. **O desafio empreendedor: 40 histórias de sucesso de empresas que investem em inovação.** Brasília: IEL-NC, 2006. Disponível em: [https://repositorio.mcti.gov.br/bitstream/mctic/5025/1/2006\\_finep\\_brasil\\_inovador\\_de\\_safio\\_empreendedor%20\\_40\\_historias\\_sucesso\\_empresas\\_investem\\_inovacao.pdf](https://repositorio.mcti.gov.br/bitstream/mctic/5025/1/2006_finep_brasil_inovador_de_safio_empreendedor%20_40_historias_sucesso_empresas_investem_inovacao.pdf). Acesso em: 01 abr. 2024.

BUKOWITZ, Wendi R.; WILLIAMS, Ruth L. **Manual de gestão do conhecimento: ferramentas e técnicas que criam valor para a empresa.** Porto Alegre: Bookman, 2002.

CAPURRO, Rafael. Epistemología y ciencia de la información. **Enl@ce: Revista Venezolana de Información, Tecnología y Conocimiento**, v.4, n.1, p.11-29, jan./abr., 2007.

CARVALHO, Gilda Maria Rocha de; TAVARES, Márcia da Silva. Informação e conhecimento: uma abordagem organizacional. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

CASSIOLATO, José Eduardo; STALLIVIERI, Fabio. Indicadores de inovação: dimensões relacionadas à aprendizagem. In: ROCHA, Antônio Glauter Teófilo (Coord.). **Bases conceituais em pesquisa, desenvolvimento e inovação: implicações para políticas no Brasil**. Brasília: Centro de Gestão e Estudos Estratégicos, 2010. Cap. 4. p. 119-164. Disponível em: [https://repositorio.mcti.gov.br/bitstream/mctic/5193/1/2010\\_bases\\_conceituais\\_em\\_pesquisa\\_desenvolvimento\\_e\\_inovacao.pdf](https://repositorio.mcti.gov.br/bitstream/mctic/5193/1/2010_bases_conceituais_em_pesquisa_desenvolvimento_e_inovacao.pdf). Acesso em: 15 out. 2024.

CASTANHEIRA, Nelson Pereira. **Estatística: aplicada a todos os níveis**. Curitiba: Intersaberes, 2012.

CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede**. São Paulo: Paz e Terra. v. 1, 1999.

CAVALCANTE, Gisele da Silva Matos. **Desenvolvimento e cultura de inovação nas micros e pequenas empresas - MPE's a partir dos princípios norteadores da ISO 56002**. 2021. 132 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Mestrado Profissional em Propriedade Intelectual e Transferência de Tecnologia para a Inovação, Universidade de Brasília, Brasília, 2021.

CAVALCANTE, Luciane de Fátima Beckman; VALENTIM, Marta Lígia Pomim. Informação e conhecimento no contexto de ambientes organizacionais. In: VALENTIM, Marta Lígia Pomim. **Gestão, mediação e uso da informação**. São Paulo: Cultura Acadêmica, 2010. p. 235-254.

CAVALCANTE, Luiz Ricardo; DE NEGRI, Fernanda. **Trajetória Recente dos Indicadores de Inovação no Brasil**. Brasília: IPEA, 2011. Disponível em: [https://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/1178/1/td\\_1659.pdf](https://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/1178/1/td_1659.pdf). Acesso em: 10 out. 2024.

CAVARETTI, Nicholas. **A gestão da informação e do conhecimento no âmbito da transformação digital por análise bibliométrica**. 2022. 106 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Ciência da Informação, Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2022. Disponível em: <https://repositorio.ufscar.br/handle/ufscar/18308>. Acesso em: 19 mar. 2024.

CESA, Christiano; GENTILINI, Matheus Mato; RIBEIRO, José Luis Duarte. Práticas e ferramentas facilitadoras da gestão do conhecimento: estudo de caso em empresa de alta tecnologia. **XXXI Encontro Nacional de Engenharia de Produção**, 2011. Disponível em: [http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2011\\_tn\\_sto\\_142\\_899\\_17828.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2011_tn_sto_142_899_17828.pdf). Acesso em: 25 jan. 2025.

CEZARINO, Luciana. O.; CAPOMAR, M. C. Micro e pequenas empresas: características estruturais e gerenciais. In: Congresso de Administração, Economia e Contabilidade da Universidade de São Paulo, 4, 2007, **Anais...** Congresso de Administração, Economia e Contabilidade, 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 8. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

CHOO, Chun Wei. **A organização do conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões**. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2003.

COELHO, Hélio Corral; SILVA FILHO, Cândido Ferreira da; SOFFNER, Renato Kraide. Aprendizagem e gestão do conhecimento nas organizações. In: SILVA FILHO, Cândido Ferreira da; BENEDICTO, Gideon Carvalho de. **Aprendizagem e gestão do conhecimento: fundamentos teóricos e experiências práticas**. Campinas: Editora Alínea, 2008. p. 37-51.

COLOMBO, Gustavo Gonçalves. **Gestão da informação em contexto organizacional: um estudo de caso de micro e pequenas empresas do setor têxtil e de confecção**. 2022. 206 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação, Universidade Estadual Paulista (Unesp), Faculdade de Filosofia e Ciências, Marília, 2022. Disponível em: <https://repositorio.unesp.br/server/api/core/bitstreams/c16fdd45-af1e-46d7-8ccd-2f1aa0399ff3/content>. Acesso em: 18 out. 2023.

CONFERAÇÃO NACIONAL DA INDÚSTRIA – CNI. **Mobilização Empresarial pela Inovação: cartilha: gestão da inovação**. In: MATTOS, José Fernando; STOFFEL, Rafael; TEIXEIRA, Rodrigo de Araújo. Brasília, 2010. Disponível em: [https://static.portaldaindustria.com.br/media/filer\\_public/9d/16/9d16abac-a115-4758-b4dc-9a3e3d21a8d0/20121126110821586027u.pdf](https://static.portaldaindustria.com.br/media/filer_public/9d/16/9d16abac-a115-4758-b4dc-9a3e3d21a8d0/20121126110821586027u.pdf). Acesso em: 02 fev. 2024.

CONG, Xiaoming; PANDYA, Kaushik V. Issues of Knowledge Management in the Public Sector. **Electronic Journal of Knowledge Management**, v. 1, n. 2, p. 25-33, 2003. Disponível em: [https://static.aminer.org/pdf/PDF/000/243/343/knowledge\\_management\\_issues\\_challenges\\_and\\_opportunities\\_for\\_governments\\_in\\_the.pdf](https://static.aminer.org/pdf/PDF/000/243/343/knowledge_management_issues_challenges_and_opportunities_for_governments_in_the.pdf). Acesso em: 29 mar. 2024.

COOMBS, Rod; HULL, Richard. 'Knowledge management practices' and path-dependency in innovation. *Research Policy*, [S.L.], v. 27, n. 3, p. 237-253, jul. 1998. **Elsevier BV**. [http://dx.doi.org/10.1016/s0048-7333\(98\)00036-5](http://dx.doi.org/10.1016/s0048-7333(98)00036-5). Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0048733398000365>. Acesso em: 25 jan. 2025.

CORSATTO, Cassia Aparecida; HOFFMANN, Wanda Aparecida Machado. Gestão do Conhecimento e Inteligência competitiva: delineamento de estratégias de competitividade e inovação para pequenas empresas. **Encontros Bibli: revista eletrônica de biblioteconomia e ciência da informação**, Florianópolis, v. 18, n. 38, p. 19–36, 2013. DOI: 10.5007/1518-2924.2013v18n38p19. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/eb/article/view/1518-2924.2013v18n38p19>. Acesso em: 12 abr. 2023.

COSER, Maria Angela; CARVALHO, Hélio Gomes de. Práticas da gestão do conhecimento em empresas de software: grau de contribuição ao processo de especificação de requisitos. **Gestão da Produção, Operações e Sistemas - GEPRO**, [S.L.], v. 2, n. 7, p. 109-122, abr. 2012.

COSTA JÚNIOR, João Florêncio da; CABRAL, Eric Lucas dos Santos; SOUZA, Rosana Curvelo de; BEZERRA, Diogo de Menezes Cortês; SILVA, Polyana Tenório de Freitas e. Um estudo sobre o uso da escala de Likert na coleta de dados qualitativos e sua correlação com as ferramentas estatísticas. **Contribuciones a Las Ciencias Sociales**, São José dos Pinhais, v. 17, n. 1, p. 360-376, 2 jan. 2024. South Florida Publishing LLC. <http://dx.doi.org/10.55905/revconv.17n.1-021>.

Disponível em:

<https://ojs.revistacontribuciones.com/ojs/index.php/clcs/article/view/4009/2640>.

Acesso em: 09 abr. 2025.

COSTA, Aline Pereira Neves da; LEANDRO Luiz Alberto de Lima. O atual cenário das micro e pequenas empresas no Brasil. In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 8., 2016, Rio de Janeiro. **Anais [...]**. Rio de Janeiro: Dom Bosco, 2016. p. 1-12. Disponível em:

<https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos16/14924134.pdf>. Acesso em: 02 nov. 2024

COSTA JÚNIOR, João Florêncio da; CABRAL, Eric Lucas dos Santos; SOUZA, Rosana Curvelo de; BEZERRA, Diogo de Menezes Cortês; SILVA, Polyana Tenório de Freitas e. Um estudo sobre o uso da escala de Likert na coleta de dados qualitativos e sua correlação com as ferramentas estatísticas. **Contribuciones A Las Ciencias Sociales**, [S.L.], v. 17, n. 1, p. 360-376, 2 jan. 2024. Disponível em: <https://ojs.revistacontribuciones.com/ojs/index.php/clcs/article/download/4009/2640/11811>. Acesso em: 14 jun. 2025.

CRUZ, Dalila Gimenes da. **Práticas da gestão do conhecimento na educação a distância**. 2018. 106 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação, Universidade Estadual de Londrina, Londrina, 2018. Disponível em: <https://repositorio.uel.br/srv-c0003-s01/api/core/bitstreams/05c6f55f-d10e-4ac4-a3bb-2642c4a4f29d/content>. Acesso em: 25 jan. 2025.

D'AVILA, Jones Costa; BILESSIMO, Simone Meister Sommer; ESTEVES, Paulo Cesar Leite; BARROS, Alberto Felipe Friderichs; VARGAS, Cristiane Machado. Práticas de gestão de conhecimento: um estudo de caso em uma instituição de ensino federal. **Revista Gestão Universitária na América Latina - Gual**, Santa Catarina, v. 3, n. 10, p. 78-96, 3 nov. 2017. Disponível em: <https://www.redalyc.org/journal/3193/319353448005/html/>. Acesso em: 21 abr. 2025.

DAFT, Richard L. **Organizações: teoria e projetos**. 3. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2015.

DAFT, Richard L. **Administração**. 3. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2017.

DALKIR, K. **Knowledge management in theory and practice**. Boston: Elsevier, 2005. Disponível em: <https://dianabarbosa.wordpress.com/wp-content/uploads/2009/03/knowledge-management-kimiz-dalkir.pdf>. Acesso em: 25 jan. 2025.

DAS, G. S. Preparedness for innovation: an Indian perspective. **Global Business Review**, 4(1), 27-39. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/097215090300400103>. Acesso em: 10 fev. 2025.

DAVENPORT, Thomas H.; LONG, David. W.; BEERS, Michael. C. Successful knowledge management projects. **Sloan Management Review**, v. 39, n. 2, p. 43-57, 1998.

DAVENPORT, Thomas H.; PRUSAK, Laurence. **Ecologia da informação: porque só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação**. São Paulo: Futura, 1998.

DAVENPORT, Thomas H.; PRUSAK, Laurence. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

DAVENPORT, Thomas H.; MARCHAND, Donald A.; DICKSON, Tim. **Dominando a gestão da informação**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

DELONG, David W.; FAHEY, Liam. Diagnosing cultural barriers to knowledge management. **Academy of Management Executive**, v. 14, n. 4, p. 113-127, 2000.

DESENVOLVESP, A Agência do empreendedor. **Perguntas frequentes**. s./d. Disponível em: <https://www.desenvolvesp.com.br/>. Acesso em: 15 nov. 2024.

DESENVOLVESP, A Agência do empreendedor. **Região Administrativa Bauru**. 2017. Disponível em: [https://www.desenvolvesp.com.br/mapadaeconomia paulista/ra/bauru/#section\\_iprs/](https://www.desenvolvesp.com.br/mapadaeconomia paulista/ra/bauru/#section_iprs/). Acesso em: 01 dez. 2024.

DE SORDI, José Osvaldo. **Administração da informação: fundamentos e práticas para uma nova gestão do conhecimento**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2015.

DIONÍSIO, Giovana Fernanda. **Análise dos elementos que compõem a cultura de inovação: um estudo teórico**. 2019. 134 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2019. Disponível em: <https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/18/18156/tde-04022020-151943/publico/GiovanaFernandaDionisioDEFINITIVO.pdf>. Acesso em: 23 jan. 2025.

DOBNI, C. Brooke. Measuring innovation culture in organizations. The development of a generalized innovation culture construct using exploratory factor analysis. **European Journal of Innovation Management**, Emerald, v. 11, n. 4, p. 539–559, out.

2008. Disponível em: [https://wuecampus.uni-wuerzburg.de/moodle/plugin-file.php/3763500/mod\\_resource/content/1/What%20is%20Innovation%20and%20How%20do%20we%20Measure%20it%3F%20.pdf](https://wuecampus.uni-wuerzburg.de/moodle/plugin-file.php/3763500/mod_resource/content/1/What%20is%20Innovation%20and%20How%20do%20we%20Measure%20it%3F%20.pdf). Acesso em: 10 fev. 2025.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Desafios Gerenciais para o Século XXI**. São Paulo: Pioneira, 1999.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **The discipline of innovation**. Harvard Business Review. 2002. Disponível em: <https://hbr.org/2002/08/the-discipline-of-innovation>. Acesso em: 19 jan. 2024.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Inovação e espírito empreendedor: práticas e princípios**. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

DUMONT, Danilo Mozeli; RIBEIRO, José Araújo; RODRIGUES, Luiz Alberto. **Inteligência pública na era do conhecimento**. Rio de Janeiro: Revan, 2006.

DUTRA, Ivan; GUAGLIARDI, José Augusto. As micro e pequenas empresas: uma revisão da literatura de marketing e os critérios para caracterizá-las. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 24, n. 4, p. 123-131, out./dez. 1984. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/dvyyX7TSDwMx6M9RgdfHy9H/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 10 out. 2024.

DUTTA, Soumitra; LANVIN, Bruno (ed.). **Global Innovation Index 2023: innovation in the face of uncertainty**. 16. ed. Geneva: Wipo, 2023. Disponível em: <https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo-pub-2000-2023-en-global-innovation-index-2023-16th-edition.pdf>. Acesso em: 10 out. 2024.

DZIALLAS, Marisa; BLIND, Knut. Innovation indicators throughout the innovation process: Na extensive literature analysis. **Technovation**, Elsevier BV, v. 80-81, p. 3–29, fev. 2019. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0166497217301402?via%3Dihub>. Acesso em: 12 fev. 2025.

EMPREENDA RÁPIDO. **O que é**. s./d. Disponível em: <https://empreendarapido.sp.gov.br/>. Acesso em: 15 nov. 2024.

ENDEAVOR. **Ranking ICE 2023**. 2023. Disponível em: <https://ice.enap.gov.br/ranking>. Acesso em: 23 nov. 2024.

ESPER, Aulina Judith Folle; CUNHA, Cristiano José Castro de Almeida. Liderança autêntica: uma revisão integrativa. **Navus - Revista de Gestão e Tecnologia**, [S.L.], p. 60-72, abr./jun. 2015. Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial / SENAC SC. <http://dx.doi.org/10.22279/navus.2015.v5n2.p60-72.254>. Disponível em: <https://navus.sc.senac.br/navus/article/view/254/219>. Acesso em: 22 abr. 2025.

FAGERBERG, Jan. **Innovation: a guide to the literature**. Centre of Technology, Innovation and Culture, University of Oslo. oct. 2003. Disponível em: <https://>

smartech.gatech.edu/handle/1853/43180. Acesso em: 22 nov. 2023.

FEIJÓ, Amanda Monteiro; VICENTE, Ernesto Fernando Rodrigues; PETRI, Sérgio Murilo. O uso das escalas Likert nas pesquisas de contabilidade. **Revista Gestão Organizacional**, [S.L.], v. 13, n. 1, p. 27-41, 30 mar. 2020. Revista Gestao Organizacional. <http://dx.doi.org/10.22277/rgo.v13i1>. Disponível em: <https://bell.unochapeco.edu.br/revistas/index.php/rgo/article/view/5112>. Acesso em: 14 jun. 2025.

FELL, André Felipe de Albuquerque. **Fundamentos da gestão do conhecimento**. Recife: Editora Universitária da UFPE, 2011.

FERRAREZZI, Maria Amélia Duarte Oliveira; FREITAS, Ângela Cristina Basílio de; SMITH, Marinês Santana Justo; FADEL, Bárbara. Reflexões da cultura organizacional e informacional para o desenvolvimento: estudo da tipologia cultural de Cameron e Quinn com a matriz de Ilharco. **FACEF Pesquisa: Desenvolvimento e Gestão**, Franca, v. 19, n. 3, p. 253-264, set. 2016. Disponível em: <http://periodicos.unifacef.com.br/index.php/facefpesquisa/article/viewFile/1279/976>. Acesso em: 12 abr. 2024.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Miniaurélio: o minidicionário da língua portuguesa**. 7. ed. Curitiba: Positivo, 2008.

FIALHO, Francisco Antônio Pereira; MACEDO, Marcelo; SANTOS, Neri dos; MITIDIERI, Tibério da Costa. **Gestão do conhecimento e aprendizagem: as estratégias competitivas da sociedade pós-industrial**. Florianópolis: Visual Books, 2006.

FIGUEIREDO, Leonardo Souza Reis. **Práticas da gestão do conhecimento e barreiras à aprendizagem organizacional**. 2019. 152 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2019. Disponível em: [https://sucupira- legado.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.jsf?popup=true&id\\_trabalho=7772746](https://sucupira- legado.capes.gov.br/sucupira/public/consultas/coleta/trabalhoConclusao/viewTrabalhoConclusao.jsf?popup=true&id_trabalho=7772746). Acesso em: 27 jan. 2025.

FINANCIADORA DE ESTUDOS E PROJETOS (FINEP). **O que apoiamos**. s./d. Disponível em: <http://www.finep.gov.br/apoio-e-financiamento-externa/o-que-apoiamos>. Acesso em: 15 nov. 2024.

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza Leme. **Aprendizagem e inovação organizacional: as experiências de Japão, Coréia e Brasil**. 2. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2009.

FLYNN, M.; DOOLEY, L.; O'SULLIVAN, D.; CORMICAN, K. Idea management for organisational innovation. **International Journal Of Innovation Management**, [S.L.], v. 07, n. 04, p. 417-442, dez. 2003. World Scientific Pub Co Pte Lt. <http://dx.doi.org/10.1142/s1363919603000878>. Disponível em: <https://www.worldscientific.com/doi/epdf/10.1142/S1363919603000878>. Acesso em: 15 out. 2024.

FREITAS, Evelyn Damasceno Silva de. **Práticas da gestão do conhecimento como variáveis intervenientes nos resultados do IDEB**. 2019. 124 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Programa de Pós-Graduação em Gestão do Conhecimento nas Organizações, UNICESUMAR - Centro Universitário de Maringá, Maringá, 2019. Disponível em:

<https://rdu.unicesumar.edu.br/bitstream/123456789/5997/1/EVELYN%20DAMASCENO%20SILVA%20DE%20FREITAS.pdf>. Acesso em: 22 jan. 2025.

FREITAS, Maria Ester de. **Cultura organizacional: evolução e crítica**. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

FREITAS FILHO, Fernando Luiz. **Gestão da inovação: teoria e prática para implantação**. São Paulo: Atlas, 2013.

FURLANETTO, Antônio; OLIVEIRA, Mirian. Fatores estratégicos associados às práticas da gestão do conhecimento. **Análise: Revista de Administração da PUCRS**, Porto Alegre, v. 19 n. 1, p. 99-123, 2008. Disponível em: <https://revistaseletronicas.pucrs.br/face/article/view/3603>. Acesso em: 15 dez. 2024.

GARBER, Rogério. **Inteligência competitiva de mercado**. Rio de Janeiro: Letras e Expressões Editora, 2001.

GARCIA, Régis; FADEL, Bárbara. Cultura organizacional e as interferências nos fluxos informacionais (IFI). In: VALENTIM, Marta Lígia Pomim. **Gestão, mediação e uso da informação**. São Paulo: Cultura Acadêmica, 2010. p. 211-234.

GASPAR, Marcos Antônio; SANTOS, Silvio Aparecido dos; DONAIRE, Denis; KUNIYOSHI, Márcio Shoiti; PREARO, Leandro Campi. Gestão do conhecimento em empresas atuantes na indústria de software no Brasil: um estudo das práticas e ferramentas utilizadas. **Inf. & Soc.**, João Pessoa, v. 26, n. 1, p. 151-166, jan./abr. 2016. Disponível em: <https://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/ies/article/view/16360/15533>. Acesso em: 25 jan. 2025.

GASPAR, José Fernando Alves; MIRANDA, Roberto Campos da Rocha. Técnicas de elicitación do conhecimento tácito: uma avaliação comparada. In: TARAPANOFF, Kira. **Inteligência, informação e conhecimento em corporações**. Brasília: IBICT, UNESCO, 2006. p. 391-416.

GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo. **Métodos de pesquisa**. Porto Alegre: Editora da Ufrgs, 2009. Disponível em: <https://www.ufrgs.br/cursopgdr/downloadsSerie/derad005.pdf>. Acesso em: 25 nov. 2024.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR. **Empreendedorismo no Brasil: 2023**. S/L: ANGEPE; SEBRAE, 2024. Disponível em: <https://datasebrae.com.br/wp->

content/uploads/2024/09/Livro-BR-2023-2024-vF-Web-comprimido-1.pdf. Acesso em: 14 nov. 2024.

GODIN, Benoît. Innovation: a conceptual history of an anonymous concept. Working Paper n. 21. **Project on the Intellectual History of Innovation**, Montreal, 2015. Disponível em: <http://www.csiic.ca/PDF/WorkingPaper21.pdf>. Acesso em: 10 abr. 2024.

GONÇALVES, Luciano Czermainiski; LIMA, Edson Pinheiro de; COSTA, Sérgio Eduardo Gouvêa da. Um estudo sobre a adoção de práticas da gestão do conhecimento em organizações cooperativas. **Production**, [S.L.], v. 19, n. 1, p. 163-189, jan./abr. 2009. <http://dx.doi.org/10.1590/s0103-65132009000100011>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/prod/a/FwLrgxvqMQqDTgzQvf6xVGK/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 25 jan. 2025.

GONÇALVES, Márcio Augusto. Os papéis do gerente e a qualidade da informação gerencial. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 19, 1995, João Pessoa. **Anais...** Rio de Janeiro, 1995. v. 1, p. 309-325.

GONZALEZ, Rodrigo Valio Dominguez; MARTINS, Manoel Fernando. O Processo de Gestão do Conhecimento: uma pesquisa teórico-conceitual. **Gestão & Produção**, São Carlos, v. 24, n. 2, p. 248-265, 26 jan. 2017. FapUNIFESP (SciELO). <http://dx.doi.org/10.1590/0104-530x0893-15>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/gp/a/cbfhzLCBfB6gnzrqPtyby8S/?format=pdf>. Acesso em: 18 mar. 2024.

GRAHAM, John. **The influence of national culture on SME management practices**. Vysoká škola manažmentu, Trenčín, Slovakia, 2010. p. 91-99. Disponível em: [http://www.cutn.sk/Library/proceedings/mch\\_2014/editovane\\_prispevky/12.%20Graham.pdf](http://www.cutn.sk/Library/proceedings/mch_2014/editovane_prispevky/12.%20Graham.pdf)>. Acesso: 02 nov. 2024.

GRUENHAGEN, Jan Henrik; PARKER, Rachel. Factors driving or impeding the diffusion and adoption of innovation in mining: A systematic review of the literature. **Resources Policy**, Elsevier BV, v. 65, mar. 2020. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0301420719300741?via%3Dihub>. Acesso em: 10 fev. 2025.

HANSEN, Morten T. Knowledge networks: Explaining effective knowledge sharing in multiunit companies. **Organisation Science**, v. 13, p. 232-248, 2002.

HAVARD Business School Press. **Implementando a inovação**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007. (Gestão orientada para resultados).

HOFFMANN, Wanda Aparecida Machado. **Gestão do conhecimento: desafios de aprender**. São Carlos: Compacta, 2009.

HOFFMANN, Wanda Aparecida Machado. Monitoramento da informação e inteligência competitiva: realidade organizacional. **Incid: Revista de Ciência da**

**Informação e Documentação**, Ribeirão Preto, v. 2, n. 2, p. 125-144, jul./dez. 2011. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/incid/article/view/42356/46027>. Acesso em: 20 mar. 2024.

HOFFMANN, Wanda Aparecida Machado. **Gestão do conhecimento: aprender e compartilhar**. São Carlos: EdUFSCar, 2012.

HOFFMANN, Wanda Aparecida Machado. Gestão do conhecimento e da informação em organizações baseados em inteligência competitiva. **Ciências da Informação**, Brasília, v. 45, n. 3, p. 31-43, set./dez. 2018.

HOLSAPPLE, C. W.; JOSHI, K. D. An investigation of factors that influence the management of knowledge in organizations. **Journal of Strategic Information Systems**, v. 9, n. 2/3, p. 235-61, 2000. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0963868700000469>. Acesso em: 22 abr. 2025.

HORTELA, Tais Mara. **Sebrae em dados: sobrevivência de empresas**. Sobrevivência de empresas. 2022. Disponível em: <https://sebraepr.com.br/comunidade/artigo/sebrae-em-dados-sobrevivencia-de-empresas>. Acesso em: 02 nov. 2024.

ILHARCO, Fernando. **Filosofia da Informação: uma introdução à informação como fundação da acção, da comunicação e da decisão**. Lisboa: Universidade Católica Editora, 2003.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). Coordenação de Indústria. **Pesquisa de inovação tecnológica 2008**. Rio de Janeiro, 2010.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE. **Pesquisa de inovação: o que é?** 2013. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/estatisticas/multidominio/ciencia-tecnologia-e-inovacao/9141-pesquisa-de-inovacao.html?=&t=o-que-e>. Acesso em: 03 mar. 2025.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **Cidades e Estados**. 2024. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/cidades-e-estados/sp/.html>? Acesso em: 24 nov. 2024.

INSTITUTO NACIONAL DA PROPRIEDADE INTELECTUAL (INPI). **Índice Brasil de Inovação e Desenvolvimento**: IBID. Rio de Janeiro: INPI, 2024. Disponível em: [https://www.gov.br/inpi/pt-br/inpi-data/indice-brasil-de-inovacao-e-desenvolvimento-ibid/IBID\\_2024\\_PT.BRfinal.pdf](https://www.gov.br/inpi/pt-br/inpi-data/indice-brasil-de-inovacao-e-desenvolvimento-ibid/IBID_2024_PT.BRfinal.pdf). Acesso em: 20 out. 2024.

JAMIL, George Leal. **Gestão da informação e do conhecimento em empresas brasileiras: estudo de múltiplos casos**. 2005. 220 f. Tese (Doutorado) - Curso de Ciência da Informação, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2005. Disponível em: [https://repositorio.ufmg.br/bitstream/1843/VALA-6KHGGG/1/doutorado\\_\\_\\_george\\_leal\\_jamil.pdf](https://repositorio.ufmg.br/bitstream/1843/VALA-6KHGGG/1/doutorado___george_leal_jamil.pdf). Acesso em: 20 mar. 2024.

JOHNSON, J. David. **Gestão de redes de conhecimento**. São Paulo: Editora

Senac, 2011.

JORDÃO, Ricardo Vinícius Dias; PEREIRA, Frederico César Mafra; ZIVIANI, Fabrício; FREIRE, Fernanda Luiza. Capital Intelectual e Inovação em Micro, Pequenas e Médias Empresas Brasileiras. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 6, n. 3, p. 553-583, 2017. Disponível em <http://www.spell.org.br/documentos/ver/48376/capital-intelectual-e-inovacao-em-micro--pequenas-emedias-empresas-brasileiras/i/pt-br> Acesso em: 24 abr. 2025

JORGE, Carlos Francisco Bitencourt. **Gestão da informação esportiva no contexto da inteligência competitiva em clubes de futebol: um estudo de caso no Marília Atlético Clube**. 2013. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) – Programa de Pós-graduação em Ciência da Informação, Faculdade de Filosofia e Ciências, Universidade Estadual Paulista, Marília, 2013. Disponível em: <https://repositorio.unesp.br/handle/11449/93635>. Acesso em 24 mar. 2024.

JUCEVICIUS, G. Culture vs. cultures of innovation: conceptual framework and parameters for assessment. In: TSUI, E (Org). **Proceedings of the 7th International Conference on Intellectual Capital, Knowledge Management & Organisational Learning**. The Hong Kong Polytechnic University, Hong Kong, 2010. p. 236-244.

JUGEND, Daniel; SILVA, Sérgio Luís da. **Inovação e desenvolvimento de produtos: práticas de gestão e casos brasileiros**. Rio de Janeiro: LTC, 2013.

KAASA, Anneli; VADI, Maaja. How does culture contribute to innovation? Evidence from European countries. **Economics Of Innovation And New Technology**, [S.L.], v. 19, n. 7, p. 583-604, out. 2010. Informa UK Limited. <http://dx.doi.org/10.1080/10438590902987222>. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/10438590902987222>. Acesso em: 12 out. 2024.

KAUARK, Fabiana da Silva; MANHÃES, Fernanda Castro; MEDEIROS, Carlos Henrique. **Metodologia da pesquisa: um guia prático**. Itabuna: Via Litterarum Editora, 2010.

KROGH, Georg Von; ICHIJO, Kazuo; NONAKA, Ikujiro. **Facilitando a criação do conhecimento: reinventando a empresa com o poder da inovação contínua**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

LE COADIC, Yves-François. **A Ciência da Informação**. São Paulo: Briquet Lemos, 2004.

LEMOS, Alisson Ferreira de; SARAIVA, Myrella Marques; SOUSA, Talyta Delmiro de; GRANGEIRO, Rebeca da Rocha. **Práticas da gestão do conhecimento atreladas à aprendizagem organizacional: um estudo de caso**. Revista Gestão em Foco, Amparo, v. 10, n. 18, p. 239-256, jan./dez. 2018. Disponível em: [https://portal.unisepe.com.br/unifia/wp-content/uploads/sites/10001/2018/06/018\\_PR%C3%81TICAS\\_DE\\_GEST%C3%83O\\_DO\\_CONHECIMENTO.pdf](https://portal.unisepe.com.br/unifia/wp-content/uploads/sites/10001/2018/06/018_PR%C3%81TICAS_DE_GEST%C3%83O_DO_CONHECIMENTO.pdf). Acesso em: 26 jan. 2025.

LEMOS, Bernardo; JOIA, Luiz Antônio. **Fatores relevantes à transferência de conhecimento tácito em organizações:** um estudo exploratório. Gest. Prod., São Carlos, v. 19, n. 2, p. 233-246, jan/2012. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/gp/a/zHqx63HY9Q4mhdX69w7nHyL/?format=pdf&lang=en>. Acesso em: 02 nov. 2024.

LEONE, Rodrigo José Guerra; LEONE, Nilda Maria de Clodoaldo Pinto Guerra. **Pequenas e médias empresas:** contribuições para a discussão sobre por que e como medir o seu tamanho. RAUnP, Potiguar, v. 1, n. 9, p. 67-83, out. 2011/mar.2012. Disponível em: <https://core.ac.uk/download/pdf/268081251.pdf>. Acesso em: 11 nov. 2024.

LEUCH, Verônica. **Práticas de GC em indústrias de grande porte dos Campos Gerais.** 145 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Universidade Tecnológica Federal do Paraná – UTFPR, 2006.

LIMA, Paulo Ricardo Silva. Inovação, conhecimento e competência em informação nas organizações. Folha de Rostto: **Revista de Biblioteconomia e Ciência da Informação**, Juazeiro do Norte, v. 7, n. 3, p. 231-257, set./dez. 2021. Disponível em: <https://periodicos.ufca.edu.br/ojs/index.php/folhaderostto/article/view/742/590>. Acesso em: 10 set. 2023.

LONGO, Rose Mary Juliano; QUEIROZ, Cecília; SANTOS, Priscila dos; CAMACHO, Fabíola; PAULINELLI, Regina; FEDELE, Duílio. **Gestão do conhecimento:** a mudança de paradigmas empresariais no século XXI. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2014

LU, Yi Chieh; MATUI, Natália; GRACIOSO, Luciana. Definição da inovação no âmbito da pesquisa brasileira: uma análise semântica. **Revista Digital Biblioteconomia e Ciência da Informação**, Campinas, v. 17, n. 1, p. 1-21, 2019. Disponível em: <https://periodicos.sbu.unicamp.br/ojs/index.php/rdbci/article/view/8654703/21137>. Acesso em: 08 fev. 2022.

LUZ, André Lazcano da. Programa Agentes Locais de Inovação (ALI): a visão do Gestor Estadual - ontem, hoje e amanhã. In: PORÉM, Maria Eugênia. **Inovação em micro e pequenas empresas: o programa agentes locais de inovação (ALI) Bauru/SP.** Sarapuí: OJM Casa Editorial, 2017. p. 29-42.

MAGALHÃES, Valéria Ayres. **Na teia do conhecimento: a busca de informação no varejo de moda de belo horizonte e os entraves enfrentados pelos seus gestores.** 2019. 165 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação, Universidade Federal de Minas Gerais, Escola de Ciência da Informação, Belo Horizonte, 2019. Disponível em: <https://repositorio.ufmg.br/bitstream/1843/31396/1/TEXT0%20DISSERTA%c3%87%c3%83O%20FINAL%20-%20P%c3%93S%20BANCA%20FINAL%20GERAL.pdf>. Acesso em: 14 abr. 2024.

MAGANHA, Murilo Roberto Jesus. **A influência das práticas da gestão do conhecimento sobre a capacidade de improvisação: survey em empresas de base tecnológica (EBTS)**. 2019. 202 f. Tese (Doutorado) - Curso de Engenharia de Produção, Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2019. Disponível em: [https://repositorio.ufscar.br/bitstream/handle/ufscar/12837/Tese\\_MuriloMaganha.pdf?sequence=1](https://repositorio.ufscar.br/bitstream/handle/ufscar/12837/Tese_MuriloMaganha.pdf?sequence=1). Acesso em: 28 jan. 2023.

MALIK, Muhammad Shaukat; KANWAL, Maria. Impacts of organizational knowledge sharing practices on employees' job satisfaction: Mediating roles of learning commitment and interpersonal adaptability, **Journal of Workplace Learning**, v. 30 n. 1, 2018. p. 2-17. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/jwl-05-2016-0044/full/html?skipTracking=true>. Acesso em: 21 abr. 2025.

MARCHESNAY Michel. La petite entreprise: sortir de l'ignorance. **Revue française de gestion**, Lavoisier, v. 3, n. 144, p. 107-118, 2003. Disponível em: <https://shs.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2003-3-page-107?lang=fr>. Acesso em 01 nov. 2024.

MARCHIORI, Marlene. **Comunicação em interface com cultura**. Rio de Janeiro: Editora SENAC, 2013.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 7.ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MARTINS, Ellen; MARTINS, Nico. An organizational culture model to promote creativity and innovation. **Journal of Industrial Psychology**, 28(4), 58-65, 2002. Disponível em: <https://pdfs.semanticscholar.org/e09b/1cb5faea0fd6017ea132265fec4d96f8f34e.pdf>. Acesso em: 26 fev. 2025.

MARTINS, Júlio. **Metodologia da pesquisa científica**. Santa Catarina: Editora Dowbis, 2017.

MATTERA, Tayane Cristina. Gestão do conhecimento na prática. In: SOUTO, Leonardo Fernandes. **Gestão da informação e do conhecimento: práticas e reflexões**. Rio de Janeiro: Interciência, 2014. p. 199-220.

MEIRELLES, Dimária Silva e; GOMES PINTO, Luiz Fernando. **Comportamento Inovador e Desempenho das Pequenas Empresas Empreendedoras do Setor de Serviços de Alimentação**. 2007. Disponível em: [https://www5.pucsp.br/eitt/downloads/v\\_ciclo\\_debate/V\\_Ciclo\\_EITT\\_Dimaria-Luis\\_Fernando\\_Comportamento\\_Ino.pdf](https://www5.pucsp.br/eitt/downloads/v_ciclo_debate/V_Ciclo_EITT_Dimaria-Luis_Fernando_Comportamento_Ino.pdf). Acesso em: 06 mar. 2025.

MENEZES, Cassio Roberto Conceição de; OLAVE, Maria Elena Leon. Práticas da gestão do conhecimento em micro e pequenas empresas de Sergipe. **Gestão & Regionalidade**, [S.L.], v. 32, n. 94, p. 04-19, jan./abr. 2016. USCS Universidade

Municipal de São Caetano do Sul. <http://dx.doi.org/10.13037/gr.vol32n94.2698>. Disponível em: [https://seer.uscs.edu.br/index.php/revista\\_gestao/article/view/2698/1917](https://seer.uscs.edu.br/index.php/revista_gestao/article/view/2698/1917). Acesso em: 21 jan. 2025.

MICHAELIS, Timothy L.; ALADIN, Roberly; POLLACK, Jeffrey M. Innovation culture and the performance of new product launches: A global study. **Journal of Business Venturing Insights**, Elsevier BV, v. 9, p. 116–127, jun. 2018. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2352673418300167>. Acesso em: 11 fev. 2025.

MICHAUD, Claude. Modelos e conhecimento. In: TARAPANOFF, Kira. **Inteligência, informação e conhecimento em corporações**. Brasília: IBICT UNESCO, 2006. p. 211-240.

MINISTÉRIO DO EMPREENDEDORISMO, DA MICROEMPRESA E DA EMPRESA DE PEQUENO PORTE. **Sobre o Ministério do Empreendedorismo, da microempresa e empresa de pequeno porte**. s./d. Disponível em: <https://www.gov.br/memp/pt-br/acesso-a-informacao/institucional>. Acesso em: 10 nov. 2024.

MIRANDA, Roberto Campos da Rocha. O uso da informação na formulação de ações estratégicas pelas empresas. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 28, n. 3, p. 286-292, dez. 1999. <http://dx.doi.org/10.1590/s0100-19651999000300006>.

MORAES, Cássia Regina Bassan de. **Gestão do conhecimento nas organizações**: modelo conceitual centrado na cultura organizacional e nas pessoas. Marília. 2010. 191 f. Tese (Doutorado) - Curso de Ciência da Informação, Universidade Estadual Paulista (Unesp), Faculdade de Filosofia e Ciências, Marília, 2010. Disponível em: <https://repositorio.unesp.br/server/api/core/bitstreams/163be933-69ba-4eec-9fe3-9c7e31afa4a8/content>. Acesso em: 28 maio 2016.

MORAES, Cassia Regina Bassan de; FADEL, Bárbara. A informação no contexto organizacional: tipos, características e usos. **Ibersid: Revista de Sistemas de Información y Documentación**, [S.L], v. 3, p. 61-65, 2009. Disponível em: <https://www.ibersid.eu/ojs/index.php/ibersid/article/view/3724/3485>. Acesso em: 20 abr. 2025.

MORESI, Eduardo Amadeu Dutra. Gestão da informação e do conhecimento. In: TARAPANOFF, Kira (org.). **Inteligência organizacional e competitiva**. Brasília: UnB, 2001. p. 111-142.

MORIN, Edgar. **O método 3: o conhecimento do conhecimento**. Porto Alegre: Sulina, 1999.

MORRIS, Langdon. **Creating the innovation culture**: geniuses, champions, and leaders. White Paper, Innovation Labs. Disponível em: [https://innovationmanagement.se/wp-content/uploads/2011/09/Innovation-Master-Plan\\_Chapter-7.pdf](https://innovationmanagement.se/wp-content/uploads/2011/09/Innovation-Master-Plan_Chapter-7.pdf). Acesso em: 27 fev. 2025.

MOTA, Denysson Axel Ribeiro. **Gestão do conhecimento e micro e pequenas empresas: estudo em empresas de base tecnológica**. 2011. 156 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação, Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2011. Disponível em: <https://repositorio.ufpb.br/jspui/bitstream/tede/3907/1/arquivototal.pdf>. Acesso em: 14 abr. 2024.

MOTA, Denysson Axel Ribeiro; TARGINO, Maria das Graças. Modelos de gestão do conhecimento em micro e pequenas empresas. **Brazilian Journal Of Information Science**, Marília, v. 7, n. Especial, p. 178-200, 1º Sem. 2013. Disponível em: <https://revistas.marilia.unesp.br/index.php/bjis/article/download/2797/2463/10565>. Acesso em: 15 abr. 2024.

MOTA, Renata de Oliveira. **A gestão do conhecimento e suas influências na capacidade de inovação das startups brasileiras**. 2017. 113 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2017. Disponível em: <https://repositorio.ufrn.br/handle/123456789/23695>. Acesso em: 29 abr. 2025.

MOTTA, Edione Magalhaes. **Indicadores de Inovação: a importância de mensurar o desempenho da inovação**. 2020. Disponível em: <https://sebraepr.com.br/comunidade/artigo/gestao-da-inovacao-medindo-o-desempenho-da-inovacao-atraves-de-indicadores>. Acesso em: 17 out. 2024.

NADAL, Juliana Moletta; FERREIRA, Vanessa; FRANCO, Luciane; FRANCISCO, Antônio Carlos de. Práticas da gestão do conhecimento em micro e pequenas empresas identificadas por meio de uma revisão sistemática de literatura. **Revista de Estudos de Organizações e Controladoria**, Irati, v. 1, n. 1, p. 70-85, jan./jun. 2021. Disponível em: <https://revistas.unicentro.br/index.php/reoc/article/download/6902/pdf>. Acesso em: 15 abr. 2024.

NARCIZO, Ramon Baptista; CARDOSO, Rodolfo; TAMMELA, Iara; SILVA, Carlos Eduardo Lopes da. **Variações conceituais nas definições de inovação ao longo das últimas décadas: uma análise da literatura**. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/282815100\\_Variacoes\\_conceituais\\_nas\\_definicoes\\_de\\_inovacao\\_ao\\_longo\\_das\\_ultimas\\_decadas\\_uma\\_analise\\_da\\_literatura/link/561d173c08ae50795afd73fd/download?\\_tp=eyJjb250ZXh0ljp7ImZpcnN0UGFnZSI6InB1YmxpY2F0aW9uIiwicGFnZSI6InB1YmxpY2F0aW9uIn19](https://www.researchgate.net/publication/282815100_Variacoes_conceituais_nas_definicoes_de_inovacao_ao_longo_das_ultimas_decadas_uma_analise_da_literatura/link/561d173c08ae50795afd73fd/download?_tp=eyJjb250ZXh0ljp7ImZpcnN0UGFnZSI6InB1YmxpY2F0aW9uIiwicGFnZSI6InB1YmxpY2F0aW9uIn19). Acesso em: 10 jun. 2023.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Gestão do Conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

OCDE. **Manual de Oslo: diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre**

**inovação**. 3. ed. Brasília: OCDE/FINEP, 2005. Disponível em: [http://www.finep.gov.br/images/a-finep/biblioteca/manual\\_de\\_oslo.pdf](http://www.finep.gov.br/images/a-finep/biblioteca/manual_de_oslo.pdf). Acesso em: 28 abr. 2023.

OLIVEIRA, Luciel Henrique de. **Exemplo de cálculo de ranking médio para escala de Likert**. 2005. Disponível em: <https://www.feis.unesp.br/Home/DTADM/STDARH/EquipedeDesenvolvimento/educacaosaude/documentos/pesquisa/estatistica/media%20por%20Likert.doc>. Acesso em 22 abr. 2025.

OLIVEIRA, Jair de; TERENCE, Ana Cláudia Fernandes; ESCRIVÃO FILHO, Edmundo. Planejamento estratégico e operacional na pequena empresa: impactos da formalização no desempenho e diferenças setoriais. **Revista Gestão Organizacional**, Chapecó, v. 3, n. 1, p. 119-133, jan./jun. 2010.

OLIVEIRA, João Maria de; ARAÚJO, Bruno César de; SILVA, Leandro Valério. **Panorama da economia criativa no Brasil**. Brasília: IPEA, 2013. Texto para discussão n. 1880. Disponível em: [https://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/2026/1/TD\\_1880.pdf](https://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/2026/1/TD_1880.pdf). Acesso em: 29 abr. 2025.

OLIVEIRA, José Roberto Cajaíba de; SILVA, Wendel Alex Castro; ARAÚJO, Elisson Alberto Tavares. Características comportamentais empreendedoras em proprietários de MPEs longevas do vale do mucuri e Jequitinhonha/MG. RAM. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 15, n. 5, p. 102-139, set./out. 2014. FapUNIFESP (SciELO). <http://dx.doi.org/10.1590/1678-69712014/administracao.v15n5p102-139>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ram/a/sjhXXwv8dJCR4SPmXYzdDhn/?format=pdf&lang=pt>.

ORTIZ LAVERDE, Adriana Maria; BARAGAÑO, Alvaro Fdez.; SARRIEGUI DOMINGUEZ, Jose Maria Knowledge Processes: On overview of the principal models. **The 3rd European Knowledge Management Summer School**, San Sebastian, Espanha: 2003. Disponível em: <https://typeset.io/pdf/knowledge-processes-on-overview-of-the-principal-models-45d0h8yogb.pdf>. Acesso em: 29 jan. 2025.

OTTONI, Heloísa Maria. **A inovação no universo do conhecimento em Ciência e Tecnologia: um recorte na física experimental e aplicada**. 2016. 216 f. Tese (Doutorado) - Curso de Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2016. Disponível em: [https://ridi.ibict.br/bitstream/123456789/911/1/TESE\\_Heloisa%20Maria%20Otoni\\_VERS%c3%83O%20FINAL\\_nov.2016.pdf](https://ridi.ibict.br/bitstream/123456789/911/1/TESE_Heloisa%20Maria%20Otoni_VERS%c3%83O%20FINAL_nov.2016.pdf). Acesso em: 02 dez. 2024.

PACHARAPHA, Tullawat; RACTHAM, Vichita Vathanophas. Knowledge acquisition: the roles of perceived value of knowledge content and source. **Journal of Knowledge Management**, v. 16, n. 5, p. 724-739, 2012.

PÁDUA FILHO, Wagner. **Inovação é tudo**. São Paulo: Atlas, 2016.

PAROLIN, Sonia Regina Hierro. Estudo multicasos sobre atividades

inovativas. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 48, n. 3, p. 608-620, 2013. Business Department, School of Economics, Business & Accounting USP. <http://dx.doi.org/10.5700/rausp1109>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rausp/a/zRphqfnccL8SMtGgtSj4RrK/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 03 mar. 2025.

PEREIRA, Erick Pacheli. **Gestão da informação no suporte a tomada de decisão em micro e pequena empresas do setor comerciário de Bauru**. 2019. 179 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação, Universidade Estadual Paulista (Unesp), Faculdade de Filosofia e Ciências, Marília, 2019. Disponível em: <https://repositorio.unesp.br/server/api/core/bitstreams/8953db2f-f2cf-4254-b8e8-0b90b77f8059/content>. Acesso em: 18 abr. 2020.

PEREIRA, Frederico César Maфра; SOARES, Cintya Pereira; REIS, Diogo Alberto de Oliveira. Uso do Design Thinking para a Criação de Modelo Canvas e Processo Voltados à Captação de Recursos em Editais de Patrocínio por Micro e Pequenas Empresas. **Revista Gestão & Tecnologia**, v. 19, n. 1, p. 185-200, 2019. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/52159/uso-do-design-thinking-para-a-criacao-de-modelocanvas-e-processo-voltados-a-captacao-de-recursos-em-editais-de-patrocinio-por-micro-e-pequenasempresas/i/pt-br> Acesso em: 24 abr. 2025.

PEREIRA, Vinícius. **Gestão da informação e do conhecimento em núcleo de economia solidária**. 2023. 160 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Ciência da Informação, Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2023. Disponível em: [https://repositorio.ufscar.br/bitstream/handle/ufscar/17964/Disserta%c3%a7%c3%a3o%20-%20GIC\\_EconomiaSolidaria\\_ViniciusPereira\\_Final.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ufscar.br/bitstream/handle/ufscar/17964/Disserta%c3%a7%c3%a3o%20-%20GIC_EconomiaSolidaria_ViniciusPereira_Final.pdf?sequence=1&isAllowed=y). Acesso em: 15 dez. 2023.

PÉREZ MONTORO GUTIÉRREZ, Mario. **Gestión del conocimiento em las organizaciones**. Gijón: Trea, 2008.

PONCHIROLLI, Osmar; FIALHO, Francisco Antônio Pereira. Gestão estratégica do conhecimento como parte da estratégia empresarial. **Revista da FAE**, Curitiba, v. 8, n. 1, p. 127-138, jan/jun. 2005. Disponível em: <https://revistafae.fae.edu/revistafae/article/view/381/265>. Acesso em: 19 jan. 2023.

PORÉM, Maria Eugênia; GUARALDO, Tamara de Souza Brandão; CABRAL, Raquel; ANDRELO, Roseane. Competência em comunicação e cultura de inovação nas organizações: breves reflexões. **Comunicação & Inovação**, São Caetano do Sul, v. 17, n. 33, p. 95-111, jan./abr. 2016. Disponível em: [https://seer.uscs.edu.br/index.php/revista\\_comunicacao\\_inovacao/article/view/3485/1899](https://seer.uscs.edu.br/index.php/revista_comunicacao_inovacao/article/view/3485/1899). Acesso em: 02 mar. 2020.

PORÉM, Maria Eugênia. Processo de orientação de trabalhos técnicos-científicos de Agentes Locais de Inovação (ALIs): a experiência do SEBRAE Regional de Bauru/SP. In: PORÉM, Maria Eugênia. **Inovação em micro e pequenas empresas: o programa Agentes Locais de Inovação (ALI) Bauru/SP**. Sarapuí: OJM Casa Editorial, 2017. p. 73-102.

PORÉM, Maria Eugênia; KUNSCH, Margarida Maria Krohling. Inovação, comunicação e pequenos negócios em tempos de pandemia: relatos de experiência de agentes locais de inovação (ALI). **Comunicação & Inovação**, São Caetano do Sul, v. 22, n. 48, p. 05-22, jan. 2021. Disponível em: <https://repositorio.usp.br/item/003017225>. Acesso em: 18 abr. 2022.

POSSOLLI, Gabriela Eyng. **Gestão da inovação e do conhecimento**. Curitiba: InterSaberes, 2012.

PLONSKI, Guilherme Ary. Inovação em transformação. **Estudos Avançados**, São Paulo, v. 31, n. 90, p. 7-21, 2017. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/eav/article/view/137882/133468>. Acesso em: 18 abr. 2024.

PROBST, Gilbert; RAUB, Steffen; ROMHARDT, Kai. **Gestão do conhecimento: os elementos construtivos do sucesso**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

PROVOST, Foster; FAWCETT, Tom. **Data Science for Business: What You Need to Know about Data Mining and Data-analytic Thinking**. 1. ed. Sebastopol: O'Reilly Media, Inc., 2013.

PUGA, Fernando Pimentel. **Experiências de Apoio às Micro, Pequenas e Médias Empresas nos Estados Unidos, Itália e Taiwan**. Rio de Janeiro: BNDES, 2000. Disponível em: [https://web.bndes.gov.br/bib/jspui/bitstream/1408/14275/1/TD%2075%20-%20Exper%C3%aancias%20de%20apoio%20%C3%A0s%20micro%2c%20pequenas%20e%20m%C3%A9dias%20empresas%20nos%20Estados%20Unidos%2c%20na%20It%C3%A1lia%20e%20em%20Taiwan\\_P\\_BD.pdf](https://web.bndes.gov.br/bib/jspui/bitstream/1408/14275/1/TD%2075%20-%20Exper%C3%aancias%20de%20apoio%20%C3%A0s%20micro%2c%20pequenas%20e%20m%C3%A9dias%20empresas%20nos%20Estados%20Unidos%2c%20na%20It%C3%A1lia%20e%20em%20Taiwan_P_BD.pdf). Acesso em: 31 out. 2024.

PURCIDONIO, Paula Michelle; FRANCISCO, Antônio Carlos de. PRÁTICAS DA GESTÃO DO CONHECIMENTO: um estudo de caso em indústria do APL do setor moveleiro de arapongas. **Revista Gestão Industrial**, Ponta Grossa, v. 3, n. 4, p. 69-80, 1 dez. 2007. Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR). <http://dx.doi.org/10.3895/s1808-04482007000400006>. Disponível em: <https://periodicos.utfpr.edu.br/revistagi/article/view/45/42>. Acesso em: 27 jan. 2025.

QUALIFICASP. Qualifica SP: empreenda. **Empreenda**. s./d. Disponível em: <https://www.qualificasp.sp.gov.br/>. Acesso em: 15 nov. 2024.

QUEYRAS, Joachim; QUORIAM, Luc. Inteligência Competitiva (IC). In: TARAPANOFF, Kira (org.). **Inteligência, informação e conhecimento**. Brasília: IBICT, UNESCO, 2006. p. 73-98.

RÉGIS, Josiana Florêncio Vieira. **A gestão do conhecimento e a inovação tecnológica como fatores de sobrevivência e de competitividade na sociedade do conhecimento: uma análise exploratória das MPes do Rio Grande do Norte**. 2009. 175 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Engenharia da Produção, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2009. Disponível em: [https://repositorio.ufrn.br/jspui/bitstream/123456789/14949/1/JosianaFVR\\_DISSERT.pdf](https://repositorio.ufrn.br/jspui/bitstream/123456789/14949/1/JosianaFVR_DISSERT.pdf). Acesso em: 14 abr. 2024.

RITALA, Paavo; SCHNEIDER, Sabrina; MICHAILOVA, Snejina. Innovation management research methods: embracing rigor and diversity. **R&D Management**, Wiley, v. 50, n. 3, p. 297–308, maio 2020. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1111/radm.12414>. Acesso em: 11 fev. 2025.

ROCHA, Lygia Carvalho. **Criatividade e inovação**. Como adaptar-se às mudanças. Rio de Janeiro: LTC, 2009.

ROSSATO, Maria Antonieta. **Gestão do conhecimento**: a busca da humanização, transparência, socialização e valorização do intangível. Rio de Janeiro: Interciência, 2003.

SALIM, Cesar Simões; SILVA, Nelson Caldas. **Introdução ao empreendedorismo**: despertando a atitude empreendedora. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

SAMPAIO, Rafael Cardoso; LYCARIÃO, Diógenes. **Análise de conteúdo categorial**: manual de aplicação. Brasília: Enap, 2021. Disponível em: [https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/6542/1/Analise\\_de\\_conteudo\\_categorial\\_final.pdf](https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/6542/1/Analise_de_conteudo_categorial_final.pdf). Acesso em: 29 nov. 2024.

SANTOS, Cintia Almeida da Silva; HOFFMANN, Wanda Aparecida Machado. A gestão do conhecimento no contexto do campo interdisciplinar da Ciência, Tecnologia e Sociedade: perspectivas dialéticas. In: HOFFMANN, Wanda Aparecida Machado; MIOTELLO, Valdemir; PEDRO, Wilson José Alves. **Diferentes conexões em Ciência, Tecnologia e Sociedade**. São Carlos: Pedro e João, 2016. p. 61-76.

SANTOS, Paloma Maria. **Framework de apoio à democracia eletrônica em portais de governo com base nas práticas da gestão do conhecimento**. 2014. 413f. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento). Universidade Estadual de Santa Catarina, Florianópolis, 2014. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/130982>. Acesso em: 04 fev. 2025.

SÁRKA, Hudcová. Tools of internal communication from knowledge transfer perspective. **Journal of Competitiveness**. v.6, n4, 2014. p. 50-62. Disponível em: <https://www.cjournal.cz/files/180.pdf>. Acesso em: 21 abr. 2025.

SAWHNEY, Mohanbir; WOLCOTT, Robert C.; ARRONIZ, Inigo. **The 12 different ways for companies to innovate**. MIT Sloan Management Review. V. 47, nº 3, p. 74-81, 2006. Disponível em: <http://emotrab.ufba.br/wp-content/uploads/2019/06/SAWHNEY-Mohanbir-The-12-Different-ways-for-companies-to-innovate.pdf>. Acesso em: 02 mai. 2024.

SCHERER, Felipe Ost; CARLOMAGNO, Maximiliano Selistre. **Gestão da inovação na prática**. Como aplicar conceitos e ferramentas para alavancar a inovação. São Paulo: Atlas, 2009.

SCHUMPETER, Joseph Alois. **Teoria do desenvolvimento econômico**. Uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico. São Paulo: Editora Nova Cultural Ltda, 1997. (Série Os economistas).

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE). **Quem somos.** s/d. Disponível, em: [https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/canais\\_adicionais/conheca\\_quemsomos](https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/canais_adicionais/conheca_quemsomos). Acesso em: 10 nov. 2024.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE). **Participação das Micro e Pequenas Empresas na Economia Brasileira.** Brasília: Unidade de Gestão Estratégica, 2014. Disponível em: <https://sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Estudos%20e%20Pesquisas/Participacao%20das%20micro%20e%20pequenas%20empresas.pdf>. Acesso em: 10 nov. 2024.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE) (org.). **Anuário do trabalho nos Pequenos Negócios: 2018.** 11. ed. Brasília: Dieese, 2018a. Disponível em: <https://datasebrae.com.br/wp-content/uploads/2021/01/Anua%CC%81rio-do-Trabalho-nos-Pequenos-Neg%C3%B3cios-2018-VF.pdf>. Acesso em: 14 ago. 2021.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE) (org.). **Panorama dos pequenos negócios: 2018.** Brasília: 2018b. Disponível em: [https://sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SP/Pesquisas/Panorama\\_dos\\_Pequenos\\_Negocios\\_2018\\_AF.pdf](https://sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SP/Pesquisas/Panorama_dos_Pequenos_Negocios_2018_AF.pdf). Acesso em: 14 ago. 2021.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE). **Relatório técnico: panorama do emprego nas MPEs. Módulo empregado.** Brasília: Unidade de Gestão Estratégica, 2023a. Disponível em: <https://datasebrae.com.br/wp-content/uploads/2023/04/Relatorio-Tecnico-Panorama-do-Emprego-nas-MPEs-modulo-empregado-1.pdf>. Acesso em: 28 set. 2024.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE). **A taxa de sobrevivência das empresas no Brasil. 2023b.** Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/a-taxa-de-sobrevivencia-das-empresas-no-brasil,d5147a3a415f5810VgnVCM1000001b00320aRCRD>. Acesso em: 20 nov. 2024.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE). **A taxa de sobrevivência das empresas no Brasil.** 2023c. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/a-taxa-de-sobrevivencia-das-empresas-no-brasil,d5147a3a415f5810VgnVCM1000001b00320aRCRD>. Acesso em: 20 nov. 2024.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE) / ÍNDICE SEBRAE DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO LOCAL (ISDEL). **Você sabe o que é o ISDEL?** 2023a. Disponível em: <https://www.isdel-sebrae.com/>. Acesso em: 01 dez. 2024.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE) / ÍNDICE SEBRAE DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO LOCAL

(ISDEL). **Territórios**. 2023b. Disponível em: <https://www.isdel-sebrae.com/territorios>. Acesso em: 01 dez. 2024.

SEMIDÃO, Rafael Aparecido Moron. **Dados, informação e conhecimento enquanto elementos de compreensão do universo conceitual da Ciência da Informação: contribuições teóricas**. 2014. 198 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Ciências da Informação, Universidade Estadual Paulista, Faculdade de Filosofia e Ciências, Marília, 2014. Disponível em: <https://repositorio.unesp.br/handle/11449/110783>. Acesso em: 09 abr. 2023.

SERAFIM, Luiz. **O poder da inovação: como alavancar a inovação na sua empresa**. São Paulo: Saraiva, 2011.

SETZER, Valdemar Waingort. **Dado, informação, conhecimento e competência**. 2015. Disponível em: <https://www.ime.usp.br/~vwsetzer/dado-info.html>. Acesso em: 22 jan. 2023.

SHARIFIRAD, Mohammad Sadegh; ATAEI, Vahid. Organizational culture and innovation culture: exploring the relationships between constructs. **Leadership & Organization Development Journal**, 2012. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/01437731211241274/full/html>. Acesso em: 10 fev. 2025.

SILVA, Airton Marques da. **Metodologia da pesquisa**. 2. ed. Fortaleza: Eduece, 2015. Disponível em: [https://educapes.capes.gov.br/bitstream/capes/432206/2/Livro\\_Metodologia%20da%20Pesquisa%20-%20Comum%20a%20todos%20os%20cursos.pdf](https://educapes.capes.gov.br/bitstream/capes/432206/2/Livro_Metodologia%20da%20Pesquisa%20-%20Comum%20a%20todos%20os%20cursos.pdf). Acesso em: 20 nov. 2024.

SILVA, Edna Lúcia da; MENEZES, Estera Muszkat. **Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação**. 3. ed. Florianópolis: Laboratório de Ensino A Distância da UFSC, 2001. Disponível em: <https://cursos.unipampa.edu.br/cursos/ppgcb/files/2011/03/Metodologia-da-Pesquisa-3a-edicao.pdf>. Acesso em: 30 nov. 2024.

SILVA, Elaine da. **Gestão da informação e do conhecimento como subsídios para geração de inovação**. 2013. 232 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Ciência da Informação, Universidade Estadual Paulista (Unesp), Faculdade de Filosofia e Ciências, Marília, 2013. Disponível em: [https://www.marilia.unesp.br/Home/Pos-Graduacao/CienciadaInformacao/Dissertacoes/SILVA\\_E\\_da\\_Dissertacao.pdf](https://www.marilia.unesp.br/Home/Pos-Graduacao/CienciadaInformacao/Dissertacoes/SILVA_E_da_Dissertacao.pdf). Acesso em: 15 dez. 2023

SILVA, Elaine da. Informação e conhecimento: elementos essenciais para a geração de inovação. In: VALENTIM, Marta Lúcia Pomim; MÁZ-BASNUENO, Anays. **Inteligência organizacional**. Marília: Editora Cultura Acadêmica, 2015a. p. 249-270.

SILVA, Gabriele Rodrigues Alves da. **"Ilustres desconhecidas": a representatividade das micro e pequenas empresas no jornalismo econômico local**. 2019. 196 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Programa de Pós-Graduação em

Comunicação Midiática, Universidade Estadual Paulista (Unesp), Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação, Bauru, 2019. Disponível em: <https://repositorio.unesp.br/server/api/core/bitstreams/826ac588-af67-4acb-9e1f-a359cdff25a2/content>. Acesso em: 29 abr. 2025.

SILVA, Sérgio Luis da. Gestão do conhecimento: uma revisão crítica orientada pela abordagem da criação do conhecimento. **Ciências da Informação**, Brasília, v. 33, n. 2, p. 143-151, maio/ago. 2004. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ci/a/Z7bCPGNJcpFVBgFKzLcpSYb/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 02 fev. 2024.

SILVA NETO, Ana Teresa da; TEIXEIRA, Rivanda Meira. Mensuração do grau de inovação de micro e pequenas empresas: estudo em empresas da cadeia têxtil-confecção em Sergipe. **RAI - Revista de Administração e Inovação**, São Paulo, v. 8, n. 3, p. 205-229, jul./set. 2011. Disponível em: <https://revistas.usp.br/rai/article/view/79233>. Acesso em: 11 out. 2024.

SCHEIN, Edgar Henry. **Guia de sobrevivência da cultura corporativa**. 2.ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 2007.

SIENA, Osmar; BRAGA, Airineide Alves; OLIVEIRA, Clésia Maria de; CARVALHO, Erasmo Moreira de. **Metodologia da pesquisa científica e elementos para elaboração e apresentação de trabalhos acadêmicos**. Belo Horizonte: Editora Poisson, 2024. Disponível em: [https://poisson.com.br/livros/individuais/Manual\\_de\\_Trabalho/](https://poisson.com.br/livros/individuais/Manual_de_Trabalho/). Acesso em: 30 nov. 2024.

SOUZA, Daique Nonato; DUQUE, Andréa Paula Osório; TERRA, Branca; GOUVEIA, Tânia Maria de Oliveira Almeida. Práticas da gestão do conhecimento na Contadoria Geral do Estado do Rio de Janeiro. **Revista do Serviço Público**, [S.L.], v. 73, n. 3, p. 500-531, 30 set. 2022. Disponível em: <https://revista.ena.gov.br/index.php/RSP/article/view/4458/5142>. Acesso em: 28 abr. 2025.

SOUZA, Renato Rocha; ALVARENGA NETO, Rivadávia Correa Drummond de; MENDES, Kellen Christina Ignácia. Mapeamento semântico através da análise de ocorrência de descritores sobre gestão do conhecimento. **Transinformação**, Campinas, v. 1, n. 19, p. 19-30, jan. 2007. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/tinf/a/PHFLYXGhQBYCgD4GPR4k4XQ/>. Acesso em: 09 maio 2023.

SPENDER, John-Christopher. Making knowledge the basis of a dynamic theory of the firm. **Strategic Management Journal**, v. 17, p. 45-62, 1996. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1002/smj.4250171106>. Acesso em: 30 mar. 2024.

STEINHORST, Jussieli Gregol. **As práticas da gestão do conhecimento e as suas contribuições para a inovação de produtos/serviços em empresas do setor moveleiro**. 2017. 94 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Gestão e Desenvolvimento Regional, Universidade Estadual do Oeste do Paraná, Campus de

Francisco Beltrão, Francisco Beltrão, 2017. Disponível em: <https://tede.unioeste.br/handle/tede/3036>. Acesso em: 10 maio 2022.

STEWART, Thomas A. **A riqueza do conhecimento: o capital intelectual e a nova organização**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

STOLLENWERK, Maria Fátima Ludovico. Gestão do conhecimento: conceitos e modelos. In: TARAPANOFF, Kira. **Inteligência organizacional e competitiva**. Brasília: UnB, 2001. p. 143-163.

STONER, James A. F.; FREEMAN, Robert Edward. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: Ltc, 2009.

STRAUHS, Faimara do Rocio; PIETROVSKI, Eliane Fernandes; SANTOS, Gilson Ditzel; CARVALHO, Hélio Gomes de; PIMENTA, Rosângela Borges; PENTEADO, Rosângela Stankowitz. **Gestão do conhecimento nas organizações**. Curitiba: Aymará Educação, 2012.

TARAPANOFF, Kira. Informação, conhecimento e inteligência em corporações: relações e complementaridade. In: TARAPANOFF, Kira. **Inteligência, informação e conhecimento**. Brasília: IBICT, UNESCO, 2006. p. 19-36.

TAVARES, José da Cunha; BERNARDES, Roberto Carlos; FRANCINI, William Sampaio. **Gestão da inovação e geração de valor em pequenas e médias empresas**. São Paulo: Editora Senac, 2018.

TEIXEIRA, Alexandre Henrique Kavalerski. **Cultura de inovação em organizações privadas: uma revisão sistemática de literatura**. 2023. 117 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Programa de Pós-Graduação em Ciências da Computação, Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2023. Disponível em: <https://repositorio.ufpe.br/bitstream/123456789/52375/1/DISSERTA%c3%87%c3%83O%20Alexandre%20Henrique%20Kavalerski%20Teixeira.pdf>. Acesso em: 23 jan. 2025.

TEIXEIRA FILHO, Jayme. **Gerenciando conhecimento: como a empresa pode usar a memória organizacional e a inteligência competitiva no desenvolvimento de negócios**. Rio de Janeiro: Editora Senac, 2000.

TERRA, José Cláudio. **10 dimensões da gestão da inovação: uma abordagem para a transformação organizacional**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2018.

TIAN, Mu; DENG, Ping; ZHANG, Yingying; SALMADOR, Maria Paz. How does culture influence innovation? a systematic literature review. **Management Decision**, Emerald, v. 56, n. 5, p. 1088–1107, fev. 2018. Disponível em: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/md-05-2017-0462/full/html>. Acesso em: 10 fev. 2025.

TIDD, Joe; BESSANT, John; PAVITT, Keith. **Gestão da inovação**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2008.

TORRES, Olivier. A french perspective of research on small business: desnaturation and proximity. **RENT XVII – The European Entrepreneurschip Research Area**. Lodz - Poland, 2003. Disponível em: <  
<http://www.oliviertorres.net/travaux/pdf/ECSBLodz.pdf>>. Acesso em: 01 nov. 2024.

TREVISAN, Luciana Calvo. **Fatores críticos de sucesso relacionados à gestão do conhecimento: um estudo em organização de desenvolvimento de software**. 2019. 206 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Ciência da Informação, Universidade Estadual Paulista (Unesp), Faculdade de Filosofia e Ciências, Marília, 2019. Disponível em: [https://www.marilia.unesp.br/Home/Pos-Graduacao/CienciadaInformacao/Dissertacoes/trevisan\\_lc\\_me\\_mar.pdf](https://www.marilia.unesp.br/Home/Pos-Graduacao/CienciadaInformacao/Dissertacoes/trevisan_lc_me_mar.pdf). Acesso em: 10 nov. 2023.

TRÍAS DE BES, Fernando; KOTLER, Philip. **A Bíblia da inovação**. Princípios fundamentais para levar a cultura da inovação contínua às organizações. São Paulo: Leya, 2011.

TROTT, Paul. **Innovation management and new product development**. 6. ed. Edinburgh Gate: Pearson Education, 2017.

URBAN SYSTEMS. **Melhores cidades para fazer negócios**. 2023. Disponível em: [https://conteudo.urbansystems.com.br/mcn\\_urban\\_2023#rd-form-joq3m2m5](https://conteudo.urbansystems.com.br/mcn_urban_2023#rd-form-joq3m2m5). Acesso em: 14 nov. 2024.

VALENTIM, Marta Lígia Pomim. **Gestão da informação e gestão do conhecimento: especificidades e convergências**. Londrina: Infohome, 2004. Disponível em: [http://www.ofaj.com.br/colunas\\_conteudo.php?cod=88](http://www.ofaj.com.br/colunas_conteudo.php?cod=88). Acesso em: 21 jul. 2022.

VALENTIM, Marta Lígia Pomim. Processo de inteligência competitiva organizacional. In: VALENTIM, Marta Lígia Pomim. **Informação, conhecimento e inteligência competitiva**. 2. ed. Marília: FUNDEPE Editora, 2006. p. 9-24.

VALENTIM, Marta Lígia Pomim; GELINSKI, João Vitor Vieira. Gestão do conhecimento corporativo. In: VALENTIM, Marta Lígia Pomim. **Informação, conhecimento e inteligência organizacional**. 2. ed. Marília: FUNDEPE Editora, 2006. p. 115-131.

VALENTIM, Marta Lígia Pomim. Gestão da informação e gestão do conhecimento em ambientes organizacionais: conceitos e compreensões. **Tendências da Pesquisa Brasileira em Ciência da Informação**, [s.l.], v.1, n.1, 2008a.

VALENTIM, Marta Lígia Pomim. Informação e conhecimento em organizações complexas. In: VALENTIM, Marta Lígia Pomim. **Gestão da informação e do conhecimento no âmbito da Ciência da Informação**. São Paulo: Polis Cultura Acadêmica, 2008b, p. 11-25.

VERAS, Tainah Schuindt Ferrari. **O nexa entre aprendizagem e comunicação na construção de culturas de inovação em micro e pequenas empresas**. 2016. 183 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Programa de Pós-Graduação em

Comunicação, Universidade Estadual Paulista - Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação, Bauru, 2016. Disponível em:

<https://repositorio.unesp.br/server/api/core/bitstreams/6421188b-9107-45de-ac76-ec46576bcafd/content>. Acesso em: 17 jun. 2020.

VERAS, Tainah Schuindt Ferrari; PORÉM, Maria Eugênia. Reflexões sobre a comunicação e a aprendizagem como constituintes da inovação nas organizações. **ORGANICOM**, São Paulo, v. 16, n. 31, p. 102-113, jul. 2019. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/organicom/article/view/160425/159266>. Acesso em: 23 abr. 2022.

VIANA, Flavia de Siqueira. **A falta de planejamento é um dos vilões da mortalidade das empresas no Brasil**. 2022. Disponível em: <https://sebraepr.com.br/comunidade/artigo/a-falta-de-planejamento-e-um-dos-viloes-da-mortalidade-das-empresas-no-brasil>. Acesso em: 02 nov. 2024.

VILLELA, Cristiane da Silva Santos. **Inovação organizacional: uma proposta de método para a inovação sistemática**. 2013. 238 f. Tese (Doutorado) - Curso de Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2013. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/122749/322374.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 02 maio 2024.

XU, Jing; HOUSSIN, Rémy; CAILLAUD, Emmanuel; GARDONI, Mickaël. **Macro process of knowledge management for continuous innovation**. Journal of Knowledge Management. v. 14, n. 4, p. 573–591, 2010.

WIIG, Karl Martin. **Knowledge sense of the organization: Thinking about thinking**. How people and organizations create, represent and use knowledge. Arlington, TX: Schema Press, 1993.

WILMERS, Júlia Tereza Abrão Vieira Lourenço. **Gestão da informação e do conhecimento no âmbito da Indústria 4.0**: aproximação das temáticas de estudo por análise bibliométrica. 2019. 115 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Ciência da Informação, Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2019. Disponível em: <https://repositorio.ufscar.br/handle/ufscar/12102>. Acesso em: 21 mar. 2024.

WILSON, Thomas Daniel. A problemática da gestão do conhecimento. In: TARAPANOFF, Kira. **Inteligência, informação e conhecimento em corporações**. Brasília: IBICT, UNESCO, 2006. p. 37-56.

WIPO, Media Center. **Índice Global de Inovação 2023**: Suíça, Suécia e Estados Unidos lideram a classificação mundial de inovação; inovação mantém-se robusta, mas financiamento para startups é cada vez mais incerto. 2023. Disponível em: [https://www.wipo.int/pressroom/pt/articles/2023/article\\_0011.html](https://www.wipo.int/pressroom/pt/articles/2023/article_0011.html). Acesso em: 18 out. 2024.

ZANELLA, Liane Carly Hermes. **Metodologia da pesquisa**. 2. ed. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC, 2013. Disponível em: [https://faculdefastech.com.br/fotos\\_upload/2022-02-16\\_10-05-41.pdf](https://faculdefastech.com.br/fotos_upload/2022-02-16_10-05-41.pdf). Acesso em:

01 dez. 2024.

ZHENG, Wei; YANG, Baiyin; MCLEAN, Gary N. Linking organizational culture, structure, strategy, and organizational effectiveness: mediating role of knowledge management. **Journal Of Business Research**, [S.L.], v. 63, n. 7, p. 763-771, jul. 2010. Elsevier BV. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2009.06.005>.

ZINS, Chaim. Conceptual approaches for defining data, information, and knowledge. **Journal of the American society for information science and technology**, v. 58, n. 4, p. 479-493, 2007.

## **APÊNDICE A – Modelo do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido**

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS  
CENTRO DE EDUCAÇÃO E CIÊNCIAS HUMANAS  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS GRADUAÇÃO EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO

### **TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO**

**(Resolução CNS 510/2016)**

PRÁTICAS DA GESTÃO DO CONHECIMENTO COMO CONTRIBUTO PARA A GERAÇÃO DE INOVAÇÃO NAS MICROS E PEQUENAS EMPRESAS DA REGIÃO DE BAURU/SP

Eu, Washington Luiz Tomaz, estudante do Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação, da Universidade Federal de São Carlos – UFSCar o convido a participar da pesquisa “Práticas da Gestão do Conhecimento como contributo para a geração de inovação nas micros e pequenas empresas da região de Bauru/SP” orientado pela Profa. Dra. Wanda Aparecida Machado Hoffmann.

Manter-se competitivo no mercado é um objetivo e um desafio para as organizações. Diante dessa realidade, a gestão do conhecimento pode ser vista como um elemento principal para a construção de inovação, pois seu uso se caracteriza como uma ação estratégica a fim de ofertar vantagem competitiva para a empresa. A inovação apresenta-se como um elemento crucial para a sobrevivência e o desenvolvimento de ambientes organizacionais na atual Sociedade da Informação e do Conhecimento. Para as empresas, a inovação representa a possibilidade de tornarem-se mais competitivas, e partindo do pressuposto que o conhecimento é o recurso mais importante para a geração da inovação e, por consequência, entende-se que processos de gestão do conhecimento necessitam integrar as ações dos empreendedores das micros e pequenas empresas para a inovação.

Desta forma, o objetivo deste estudo é analisar como as práticas da Gestão do Conhecimento com contribuído com as micros e pequenas empresas e transformado a informação em conhecimento e como a sua gestão proporciona para a geração de

inovação em seus processos, logo, alavancando a competitividade.

Diante disto, convidamos, o (a) senhor (a) participar do presente estudo, no qual contempla o público de micros e pequenas da região de Bauru/SP, e que teve sucesso quanto a inovação em sua organização. Na pesquisa, primeiramente você será convidado a responder uma entrevista semiestruturada com tópicos sobre diversos aspectos que envolvem temas como acesso, uso e armazenamento da informação e do conhecimento, assim como a sua gestão, como também dos processos da inovação implantados em sua organização. Em segundo momento, será realizado uma pesquisa documental por meio do *web site* da empresa e redes sociais.

Quanto a entrevista, será individual e realizada no próprio local de trabalho, por meio virtual ou em outro local, se assim o preferir. As perguntas não serão invasivas à intimidade dos participantes, entretanto, esclareço que a participação na pesquisa pode gerar estresse e desconforto como resultado da exposição de opiniões pessoais em responder perguntas que envolvem as próprias ações e também constrangimento e intimidação, devido ao fato das inúmeras possibilidades na tomada de decisão no processo de gestão. Diante dessas situações, os participantes terão garantidas pausas nas entrevistas, a liberdade de não responder as perguntas quando a considerarem constrangedoras, podendo interromper a entrevista a qualquer momento. Serão retomados nessa situação os objetivos a que esse trabalho se propõe e os possíveis benefícios que a pesquisa possa trazer. Em caso de encerramento das entrevistas por qualquer fator descrito acima, o pesquisador irá orientá-lo e encaminhá-lo para profissionais especialistas e serviços disponíveis, se necessário, visando o bem-estar de todos os participantes.

Sua participação nessa pesquisa auxiliará na obtenção de dados que poderão ser utilizados para fins científicos, proporcionando maiores informações e discussões que poderão trazer benefícios para a área da Ciência da Informação e gestão de negócios, para a construção de novos conhecimentos e auxiliar novos empreendimentos a utilização de técnicas da gestão do conhecimento na promoção da inovação. O pesquisador realizará o acompanhamento de todos os procedimentos e atividades desenvolvidas durante o trabalho.

Sua participação é voluntária e não haverá compensação em dinheiro pela sua participação. A qualquer momento o (a) senhor (a) pode desistir de participar e retirar seu consentimento. Sua recusa ou desistência não lhe trará nenhum prejuízo profissional, seja em sua relação ao pesquisador, à Instituição em que trabalha ou à

Universidade Federal de São Carlos. Todas as informações obtidas através da pesquisa serão confidenciais, sendo assegurado o sigilo sobre sua participação em todas as etapas do estudo. Caso haja menção a nomes, a eles serão atribuídos nomes fictícios, com garantia de anonimato nos resultados e publicações, impossibilitando sua identificação.

Solicito sua autorização para gravação em áudio das entrevistas. As gravações realizadas durante a entrevista semiestruturada serão transcritas pelo pesquisador e por mais um profissional experiente nessa ação, garantindo que se mantenha o mais fidedigno possível. Depois de transcrita será apresentada aos participantes para validação das informações.

Todas as despesas com o transporte e a alimentação decorrentes da sua participação na pesquisa, quando for o caso, serão ressarcidas no dia da coleta. Você receberá assistência imediata e integral e terá direito à indenização por qualquer tipo de dano resultante da sua participação na pesquisa.

Você receberá uma via deste termo, rubricada em todas as páginas por você e pelo pesquisador, onde consta o telefone e o endereço do pesquisador principal. Você poderá tirar suas dúvidas sobre o projeto e sua participação agora ou a qualquer momento.

Este projeto de pesquisa foi aprovado por um Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) que é um órgão que protege o bem-estar dos participantes de pesquisas. O CEP é responsável pela avaliação e acompanhamento dos aspectos éticos de todas as pesquisas envolvendo seres humanos, visando garantir a dignidade, os direitos, a segurança e o bem-estar dos participantes de pesquisas. Caso você tenha dúvidas e/ou perguntas sobre seus direitos como participante deste estudo, entre em contato com o **Comitê de Ética em Pesquisa em Seres Humanos (CEP)** da UFSCar que está vinculado à Pró-Reitoria de Pesquisa da universidade, localizado no prédio da reitoria (área sul do campus São Carlos). Endereço: Rodovia Washington Luís km 235 - CEP: 13.565-905 - São Carlos-SP. Telefone: (16) 3351-9685. E-mail: [cephumanos@ufscar.br](mailto:cephumanos@ufscar.br). Horário de atendimento: das 08:30 às 11:30.

O CEP está vinculado à **Comissão Nacional de Ética em Pesquisa (CONEP)** do Conselho Nacional de Saúde (CNS), e o seu funcionamento e atuação são regidos pelas normativas do CNS/Conep. A CONEP tem a função de implementar as normas e diretrizes regulamentadoras de pesquisas envolvendo seres humanos, aprovadas pelo CNS, também atuando conjuntamente com uma rede de Comitês de Ética em

Pesquisa (CEP) organizados nas instituições onde as pesquisas se realizam.  
Endereço: SRTV 701, Via W 5 Norte, lote D - Edifício PO 700, 3º andar - Asa Norte -  
CEP: 70719-040 - Brasília-DF. Telefone: (61) 3315-5877 E-mail:  
conep@saude.gov.br.

**Dados para contato (24 horas por dia e sete dias por semana):**

Pesquisador Responsável: Washington Luiz Tomaz

Endereço: Rua João Coneglian Nº 594

Bairro: Jardim do Caju II

Cidade: Lençóis Paulista/SP

Contato telefônico: (14) 99679-5583 E-mail: wltomaz18@gmail.com

**Declaro que entendi os objetivos, riscos e benefícios de minha participação na pesquisa e concordo em participar.**

Local e data: \_\_\_\_\_, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2025.

---

**Nome do Pesquisador**

Washington Luiz Tomaz

---

**Nome do Participante**

## **APÊNDICE B – Roteiro de Entrevista Semiestruturada com as Micros e Pequenas Empresas**

### **1 – PARTE: IDENTIFICAÇÃO DA EMPRESA**

Razão social da empresa:

Nome do respondente:

Cargo:

Idade:

Quanto tempo está na empresa:

Escolaridade:

Quantidade de funcionários:

Setor da Empresa:

Quantos anos a empresa existe no mercado:

A empresa participou de algum programa do Sebrae (Ex: ALI – Agente Local de Inovação)? Se sim, qual? E quando?

Data do questionário: \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_

### **2 – PARTE: INFORMAÇÃO**

#### **I – Acesso e fontes de informação**

- 1) Na atualidade, a informação é essencial para criação de estratégias, gestão da inovação e tomada de decisão. Quais fontes de informação vocês utilizam para se manter atualizado?
- 2) Quais dificuldades e facilidades a empresa apresenta na busca de informações?

#### **II – Administração da informação**

- 3) Quais canais são utilizados para levar informações consideradas promotoras da inovação ao público interno? E para o público externo?
- 4) Quais informações são relevantes para promover a inovação na sua empresa?
- 5) De que maneira essa necessidade é identificada pela empresa?

### **3 – PARTE: GESTÃO DO CONHECIMENTO**

#### **III- Alta administração**

- 6) A alta administração compreende a importância do conhecimento e a sua utilização nos processos de inovação em seus negócios? Pode me dar exemplos de situações.
- 7) Como a alta administração motiva ou cria condições favoráveis para as práticas da gestão do conhecimento, como por exemplo, a criação, o compartilhamento e a utilização do conhecimento no ambiente organizacional?

#### **IV – Cultura Organizacional**

- 8) O espaço físico da organização facilita a troca de informação/conhecimento?
- 9) Como a empresa estimula os processos de informação interna, interagindo com e entre os funcionários?

#### **V – Conhecimento Organizacional e Gestão do Conhecimento**

- 10) Como vocês transformam a informação em conhecimento?
- 11) Como a empresa incentiva seus funcionários no compartilhamento da informação/conhecimento?
- 12) A empresa promove programas de formação e capacitação contínua de curta duração para seus funcionários? Se sim, com qual periodicidade?
- 13) A empresa promove programas de formação e capacitação contínua de longa duração para seus funcionários (como curso técnico, curso superior)?
- 14) A empresa tem algum programa de premiação que incentiva o compartilhamento do conhecimento? Quais programas?
- 15) A empresa possui um banco de ideias que possa promover um intercâmbio de discussão de ideias para geração de novos projetos de inovação?
- 16) Os processos da empresa são representados passo a passo, permitindo a criação de documentação e compreensão dos mesmos para futuras e melhores tomadas de decisões? (Normas, Códigos.)
- 17) Na empresa, tem algum grupo ou profissional responsável específico relacionado pela gestão do conhecimento? Se sim, quem?
- 18) Hoje, acredita que os processos e atividades relacionadas à gestão do conhecimento estão efetivamente sistematizados, estruturados e integrados as atividades organizacionais da empresa?

#### **VI – Práticas da Gestão do Conhecimento**

- 19) Informe quais práticas da gestão do conhecimento hoje a empresa tem utilizado e a importância dela para o processo de inovação.

PRÁTICA DA GESTÃO DO CONHECIMENTO	RESPOSTAS	
<b><u>PESQUISA E DESENVOLVIMENTO</u></b>		
Processo que envolve a busca por conhecimento e a criação de novas tecnologias, produtos ou serviços.		
Essa prática é utilizada na empresa?	<input type="checkbox"/> SIM	<input type="checkbox"/> NÃO
Essa prática é importante para a inovação?	<input type="checkbox"/> 1 Sem Importância <input type="checkbox"/> 2 Pouco Importante <input type="checkbox"/> 3 Razoavelmente importante <input type="checkbox"/> 4 Importante <input type="checkbox"/> 5 Muito Importante	
<b><u>ANÁLISE DE MERCADO</u></b>		
A empresa faz análise por meio de pesquisa de mercado (satisfação, concorrência...).		
Essa prática é utilizada na empresa?	<input type="checkbox"/> SIM	<input type="checkbox"/> NÃO
Essa prática é importante para a inovação?	<input type="checkbox"/> 1 Sem Importância <input type="checkbox"/> 2 Pouco Importante <input type="checkbox"/> 3 Razoavelmente importante <input type="checkbox"/> 4 Importante <input type="checkbox"/> 5 Muito Importante	
<b><u>AQUISIÇÃO DE NOVAS TECNOLOGIAS</u></b>		
A empresa compra nova tecnologia, ou aplica de tecnologia já desenvolvida na empresa em prol da melhoria dos processos ou do produto.		
Essa prática é utilizada na empresa?	<input type="checkbox"/> SIM	<input type="checkbox"/> NÃO
Essa prática é importante para a inovação?	<input type="checkbox"/> 1 Sem Importância <input type="checkbox"/> 2 Pouco Importante <input type="checkbox"/> 3 Razoavelmente importante <input type="checkbox"/> 4 Importante <input type="checkbox"/> 5 Muito Importante	
<b><u>COACHING</u></b>		
A empresa costuma trabalhar com metas em um processo contínuo de monitoria.		
Essa prática é utilizada na empresa?	<input type="checkbox"/> SIM	<input type="checkbox"/> NÃO
Essa prática é importante para a inovação?	<input type="checkbox"/> 1 Sem Importância <input type="checkbox"/> 2 Pouco Importante <input type="checkbox"/> 3 Razoavelmente importante <input type="checkbox"/> 4 Importante <input type="checkbox"/> 5 Muito Importante	
<b><u>GROUPWARE/ERP</u></b>		
A empresa possui <i>Groupware</i> : Software colaborativo que ajude as pessoas a realizarem tarefas ou um ERP: Ferramenta de suporte na gestão. Sistema de informação que integra todos os dados e processos de uma organização em um único sistema.		

Essa prática é utilizada na empresa?	( ) SIM	( ) NÃO
Essa prática é importante para a inovação?	( ) 1 Sem Importância ( ) 2 Pouco Importante ( ) 3 Razoavelmente importante ( ) 4 Importante ( ) 5 Muito Importante	
<b><u>BENCHMARKING</u></b>		
Empresa faz pesquisa das melhores práticas e técnicas para desempenhar determinada ação, aprendendo com outras empresas.		
Essa prática é utilizada na empresa?	( ) SIM	( ) NÃO
Essa prática é importante para a inovação?	( ) 1 Sem Importância ( ) 2 Pouco Importante ( ) 3 Razoavelmente importante ( ) 4 Importante ( ) 5 Muito Importante	
<b><u>INTRANET/EXTRANET</u></b>		
A empresa disponibiliza e-mail interno para contato de um colaborador com o outro pela rede; disponibiliza acesso a parceiros, fornecedores por meios de canais de comunicação, etc.		
Essa prática é utilizada na empresa?	( ) SIM	( ) NÃO
Essa prática é importante para a inovação?	( ) 1 Sem Importância ( ) 2 Pouco Importante ( ) 3 Razoavelmente importante ( ) 4 Importante ( ) 5 Muito Importante	
<b><u>MAPAS DO CONHECIMENTO/MAPA DE COMPETÊNCIA</u></b>		
Indicam quem sabe sobre o que na empresa, eles ajudam os indivíduos a localizar a pessoa necessária para o problema. O Mapa de competências é uma ferramenta de gestão de pessoas que auxilia em promoções ou mesmo em crescimento pessoal.		
Essa prática é utilizada na empresa?	( ) SIM	( ) NÃO
Essa prática é importante para a inovação?	( ) 1 Sem Importância ( ) 2 Pouco Importante ( ) 3 Razoavelmente importante ( ) 4 Importante ( ) 5 Muito Importante	
<b><u>MENTORING/TUTOR</u></b>		
A empresa tem um monitor formal para os funcionários novos/ ou tutores informais para um novo funcionário (ensinar).		
Essa prática é utilizada na empresa?	( ) SIM	( ) NÃO
Essa prática é importante para a inovação?	( ) 1 Sem Importância ( ) 2 Pouco Importante ( ) 3 Razoavelmente importante	

	<input type="checkbox"/> 4 Importante	
	<input type="checkbox"/> 5 Muito Importante	
<b><u>POLÍTICAS DE INCENTIVO</u></b>		
A empresa disponibiliza bonificação por resultados obtidos com o desenvolvimento de novas ideias; ou valorização por meio de incentivos financeiros ou não financeiros.		
Essa prática é utilizada na empresa?	<input type="checkbox"/> SIM	<input type="checkbox"/> NÃO
Essa prática é importante para a inovação?	<input type="checkbox"/> 1 Sem Importância <input type="checkbox"/> 2 Pouco Importante <input type="checkbox"/> 3 Razoavelmente importante <input type="checkbox"/> 4 Importante <input type="checkbox"/> 5 Muito Importante	
<b><u>REUNIÕES E CONFERÊNCIAS</u></b>		
Espaços (presenciais e virtuais) para discutir, homogeneizar e compartilhar informações, ideias e experiências para o aperfeiçoamento de processos e atividades da organização.		
Essa prática é utilizada na empresa?	<input type="checkbox"/> SIM	<input type="checkbox"/> NÃO
Essa prática é importante para a inovação?	<input type="checkbox"/> 1 Sem Importância <input type="checkbox"/> 2 Pouco Importante <input type="checkbox"/> 3 Razoavelmente importante <input type="checkbox"/> 4 Importante <input type="checkbox"/> 5 Muito Importante	
<b><u>REPOSITÓRIO DE LIÇÕES APRENDIDAS/MELHORES PRÁTICAS</u></b>		
Há na empresa um registro formas de problemas que já ocorreram e como foram solucionados (disponível a todos), ou um registro formal de práticas que deram resultado.		
Essa prática é utilizada na empresa?	<input type="checkbox"/> SIM	<input type="checkbox"/> NÃO
Essa prática é importante para a inovação?	<input type="checkbox"/> 1 Sem Importância <input type="checkbox"/> 2 Pouco Importante <input type="checkbox"/> 3 Razoavelmente importante <input type="checkbox"/> 4 Importante <input type="checkbox"/> 5 Muito Importante	
<b><u>TÉCNICAS DE BRAINSTORMING</u></b>		
Técnica de pensamento criativo que consiste em reunir um grupo de pessoas para gerar ideias de forma colaborativa.		
Essa prática é utilizada na empresa?	<input type="checkbox"/> SIM	<input type="checkbox"/> NÃO
Essa prática é importante para a inovação?	<input type="checkbox"/> 1 Sem Importância <input type="checkbox"/> 2 Pouco Importante <input type="checkbox"/> 3 Razoavelmente importante <input type="checkbox"/> 4 Importante <input type="checkbox"/> 5 Muito Importante	
<b><u>EDUCAÇÃO CORPORATIVA</u></b>		
A empresa dá incentivo aos estudos interno ou externo. Cursos ofertados pela		

empresa ou incentivados pela empresa, ou ainda paga parcial ou total os cursos.		
Essa prática é utilizada na empresa?	( ) SIM	( ) NÃO
Essa prática é importante para a inovação?	<input type="checkbox"/> 1 Sem Importância <input type="checkbox"/> 2 Pouco Importante <input type="checkbox"/> 3 Razoavelmente importante <input type="checkbox"/> 4 Importante <input type="checkbox"/> 5 Muito Importante	
<b><u>NORMALIZAÇÃO E PADRONIZAÇÃO</u></b>		
Canal que viabiliza as interações entre os agentes envolvidos, facilitando a aceitação e consumo dos produtos e serviços empresariais.		
Essa prática é utilizada na empresa?	( ) SIM	( ) NÃO
Essa prática é importante para a inovação?	<input type="checkbox"/> 1 Sem Importância <input type="checkbox"/> 2 Pouco Importante <input type="checkbox"/> 3 Razoavelmente importante <input type="checkbox"/> 4 Importante <input type="checkbox"/> 5 Muito Importante	
<b><u>INFRAESTRUTURA ORGANIZACIONAL</u></b>		
A infraestrutura organizacional mantida possui estrutura flexível, descentralizada, favorece a colaboração entre equipes além das fronteiras formais e departamentais, bem como facilita a comunicação dos colaboradores em todos os níveis organizacionais.		
Essa prática é utilizada na empresa?	( ) SIM	( ) NÃO
Essa prática é importante para a inovação?	<input type="checkbox"/> 1 Sem Importância <input type="checkbox"/> 2 Pouco Importante <input type="checkbox"/> 3 Razoavelmente importante <input type="checkbox"/> 4 Importante <input type="checkbox"/> 5 Muito Importante	
<b><u>JOB BACKUP</u></b>		
Trata-se por qualificar os colaboradores para executarem as atividades de outro colaborador, geralmente, da mesma área, para cobrir eventuais necessidades.		
Essa prática é utilizada na empresa?	( ) SIM	( ) NÃO
Essa prática é importante para a inovação?	<input type="checkbox"/> 1 Sem Importância <input type="checkbox"/> 2 Pouco Importante <input type="checkbox"/> 3 Razoavelmente importante <input type="checkbox"/> 4 Importante <input type="checkbox"/> 5 Muito Importante	

20) Como essas práticas contribuem para a inovação organizacional?

## VII – Tecnologia

21) O aporte tecnológico suporta eficientemente atividades e iniciativas voltadas à gestão do conhecimento?

- 22)Essas ferramentas existentes na empresa viabilizam de maneira efetiva as atividades de armazenamento, busca, captura, e o acesso à informação pelos colaboradores para que os mesmos realizem suas atividades e construam conhecimento?
- 23)O aparato tecnológico existente na organização suporta eficientemente a comunicação e a colaboração entre os funcionários?

#### **4 PARTE – INOVAÇÃO**

##### **VIII – Importância da Inovação**

- 24)Qual(is) inovação(ões) a empresa teve?
- 25)Quais as práticas da gestão do conhecimento contribuíram para cada tipo de inovação?
- 26)Cite as facilidades que a empresa teve em implantar um processo de inovação?
- 27)Cite as principais dificuldades que a empresa teve em implantar um processo de inovação?

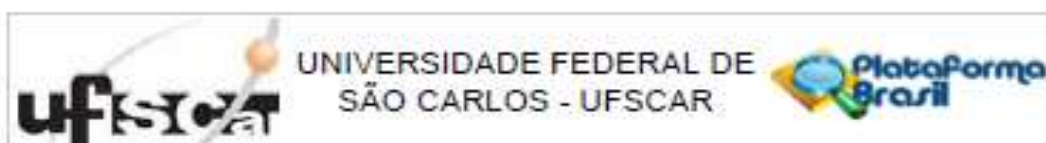
##### **IX – Inovação como estratégia empresarial**

- 28)Quais as necessidades que levaram a empresa adotar a inovação?
- 29)Como essa necessidade foi identificada?
- 30)A necessidade da inovação é entendida por todos dentro da organização?

##### **X – Recursos para implantação da inovação**

- 31)Quais os principais recursos que a empresa necessita para ser inovadora?
- 32)Vocês já buscaram recursos financeiros para inovação em diferentes fontes (capital de risco, órgãos do governo, parceiros, etc.)?
- 33)Qual a média de custo em percentual que vocês têm ao implantar uma inovação?
- 34)Qual o retorno financeiro em percentual para a empresa com a inovação?
- 35)Era o esperado pela empresa?
- 36)Além do aspecto financeiro, que objetivos a empresa conseguiu como a implantação da inovação?

## ANEXO 1 – Parecer Consubstanciado do Comitê de Ética



### PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

#### DADOS DO PROJETO DE PESQUISA

**Título da Pesquisa:** Gestão do conhecimento como contributo para a geração de inovação nas micros e pequenas empresas da região de Bauru/SP

**Pesquisador:** Washington Luiz Tomaz

**Área Temática:**

**Versão:** 2

**CAAE:** 75811323.1.0000.5504

**Instituição Proponente:** CECH - Centro de Educação e Ciências Humanas

**Patrocinador Principal:** Financiamento Próprio

#### DADOS DO PARECER

**Número do Parecer:** 6.759.262

#### Apresentação do Projeto:

As informações elencadas nos campos "Apresentação do Projeto", "Objetivo da Pesquisa" e "Avaliação dos Riscos e Benefícios" foram extraídas do arquivo Informações Básicas da Pesquisa (PB\_INFORMAÇÕES\_BÁSICAS\_DO\_PROJETO\_2076196.pdf, de 29/02/2024) e/ou do Projeto Detalhado (PROJETO\_DE\_PESQUISA.pdf, de 16/11/2023): RESUMO, HIPÓTESE (se houver), METODOLOGIA, CRITÉRIOS DE INCLUSÃO E EXCLUSÃO.

#### Apresentação:

Em pleno século XXI com o advento das rápidas transformações tecnológicas, a velocidade de incessantes invenções do conhecimento humano e a realidade da globalização, cada vez mais o mundo corporativo sente a pressão da competitividade e desafios do mercado globalizado. A cada dia constantes informações leves ou bruscas fazem com que as empresas tomem atitudes e busquem ferramentas estratégicas a fim de serem eficientemente competitivas e tenham como foco a diferenciação no mercado. No cenário empresarial, essas mudanças obrigam as organizações a serem cada vez mais competitivas, pois caso elas não acompanhem essa dinâmica tendem a ficar fora do mercado. Por outro lado, a competitividade das empresas brasileiras é baixa, segundo Índice de Competitividade Mundial de 2020 (IMC), o Brasil ocupa o 57º lugar em competitividade, no ranking geral composto por 64 países (CNN, 2021). Uma das razões dos índices brasileiros serem tão baixos está no fato de que os pequenos negócios no

**Endereço:** WASHINGTON LUIZ KM 235

**Bairro:** JARDIM GUANABARA

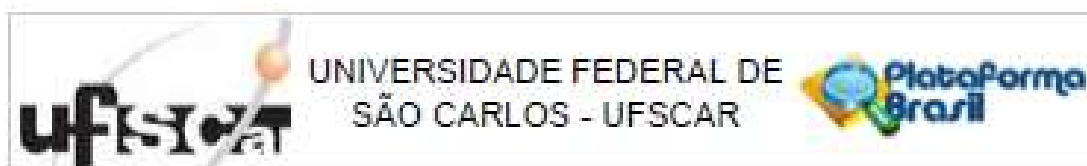
**UF:** SP

**Município:** SAO CARLOS

**CEP:** 13.565-905

**Telefone:** (16)3351-0685

**E-mail:** cephumanos@ufscar.br



Continuação do Parecer: 0.759.262

conteúdo do projeto. Caso o projeto tenha sofrido alterações, o pesquisador deverá submeter uma "EMENDA".

Este parecer foi elaborado baseado nos documentos abaixo relacionados:

Tipo Documento	Arquivo	Postagem	Autor	Situação
Informações Básicas do Projeto	PB_INFORMAÇÕES_BÁSICAS_DO_PROJETO_2076196.pdf	29/02/2024 00:17:11		Aceito
Outros	Carta_Resposta_versao1.pdf	29/02/2024 00:16:40	Washington Luiz Tomaz	Aceito
TCLE / Termos de Assentimento / Justificativa de Ausência	TERMO DE CONSENTIMENTO_LIVRE E ESCLARECIDO.pdf	29/02/2024 00:16:27	Washington Luiz Tomaz	Aceito
Projeto Detalhado / Brochura Investigador	PROJETO_DE_PESQUISA.pdf	16/11/2023 12:49:52	Washington Luiz Tomaz	Aceito
Folha de Rosto	Folha_de_Rosto.pdf	16/11/2023 12:39:46	Washington Luiz Tomaz	Aceito

Situação do Parecer:

Aprovado

Necessita Apreciação da CONEP:

Não

SAO CARLOS, 11 de Abril de 2024

---

Assinado por:  
Sonia Regina Zerbetto  
(Coordenador(a))

Endereço: WASHINGTON LUIZ KM 235

Bairro: JARDIM GUANABARA

CEP: 13.565-905

UF: SP

Município: SAO CARLOS

Telefone: (16)3351-9685

E-mail: cephumanos@ufscar.br