

## *GESTÃO DO CONHECIMENTO E DA INTELIGÊNCIA COMPETITIVA: ESTUDO EMPÍRICO DO SETOR PÚBLICO EM MOÇAMBIQUE*

### *KNOWLEDGE MANAGEMENT AND COMPETITIVE INTELLIGENCE: EMPIRICAL STUDY OF THE PUBLIC SECTOR IN MOZAMBIQUE*

Área temática: Gestão de Conhecimento

MAPUTA, André<sup>1</sup>  
Universidade Estadual Paulista

JORGE, Carlos Francisco Birencout<sup>2</sup>  
Universidade de Marília (Unimar)  
Universidade Estadual Paulista

#### RESUMO

Este artigo tem objetivo de analisar a utilização da gestão do conhecimento e da inteligência competitiva nas atividades rotineiras no setor público. O artigo mostra que na literatura existe uma lacuna na associação de ambos processos (Inteligência e GC) no contexto da Gestão Pública e o seu contributo visa demonstrar a relevância da aplicabilidade de GC e da Inteligência na Administração Pública. A pesquisa aplicou o método exploratório-qualitativo, com entrevista em semiestruturada como técnica de coleta de dados e usou-se o método de análise de conteúdo para analisar as informações coletadas. Os resultados mostram que para além da gestão de conhecimento e da inteligência auxiliar aos gestores na seleção de processo que orienta a criação, disseminação e o alcance de metas e objetivos organizacionais, também permite a melhoria contínua de serviços e de processos administrativos, contribuir para obter, analisar, interpretar, identificar, classificar, organizar, inovar e encaminhar conhecimentos aos executivos e às áreas responsáveis pela tomada de decisões, analisar as necessidades do setor e solução dos problemas, a geração de conhecimentos estratégicos de longo prazo, e a instituição pesquisada utiliza as ferramentas estratégicas de compartilhamento de conhecimentos como Google Drive, Google documentos, Microsoft Word, PowerPoint, Excel, entre outros.

**Palavras-Chave:** Gestão de conhecimento, Inteligência competitiva, Organização

#### ABSTRACT

This article aims to analyze the use of knowledge management and competitive intelligence in routine activities in the public sector. The article shows that in the literature there is a gap in the association of both processes (Intelligence and KM) in the context of Public Management and its contribution aims to demonstrate the relevance of the applicability of KM and Intelligence in Public Administration. The research applied the exploratory-qualitative method, with a semi-structured interview as a data collection technique and the content analysis method was used to analyze the information collected. The results show that

<sup>1</sup> Mestrando em Administração FCAV, UNESP, [andre.maputa@unesp.br](mailto:andre.maputa@unesp.br)

<sup>2</sup> Professor da Faculdade de Filosofia e Ciências, UNESP e Universidade Marília, [bitencpurt@gmail.com](mailto:bitencpurt@gmail.com)

in addition to knowledge management and intelligence to assist managers in the selection of a process that guides the creation, dissemination and achievement of organizational goals and objectives, it also allows for the continuous improvement of services and administrative processes, contributing to obtain, analyze, interpret, identify, classify, organize, innovate and forward knowledge to executives and areas responsible for decision-making, analyze the sector's needs and problem solving, the generation of long-term strategic knowledge, and the researched institution uses strategic knowledge sharing tools such as Google Drive, Google documents, Microsoft Word, PowerPoint, Excel, among others

**Keywords:** Knowledge management, Competitive intelligence, Organization

## 1 INTRODUÇÃO

Partindo da premissa que a administração pública tem por objetivo acompanhar as transformações da sociedade e das suas demandas, visando aumentar a satisfação dos interessados pelos serviços. Neste contexto a gestão do conhecimento, segundo Pardo et al. (2013), constitui-se como um conjunto de atividades que são realizadas com finalidade de utilizar, compartilhar e desenvolver o conhecimento de uma organização. Na Gestão Pública há uma preocupação maior em relação à gestão da informação e do conhecimento produzido e utilizado. Segundo pesquisa da Forrester Research (Welsh, 2014), publicada na revista *Information Week Government*, as agências governamentais devem estar atentas e buscar encontrar maneiras mais efetivas de aproveitar dados, visando a atender as expectativas dos cidadãos e a realizar prestação de serviços, considerando o exponencial volume de dados, sem precedentes, e a conectividade móvel generalizada (SCHOLL; SCHOLL, 2014; GIL-GARCIA; ZHANG; PURON-CID, 2016).

Pardo et al. (2013) as organizações públicas são “grandes produtores e consumidores de conhecimento”, devendo, dessa forma, terem especial atenção a dois importantes aspectos: serem eficientes na arrecadação e aplicação dos recursos; e melhorarem a capacidade de vida de seus cidadãos mediante a prestação dos serviços ou seja a gestão do conhecimento na Administração Pública faz referência ao conhecimento público que a compõe e se bem articulada na gestão do conhecimento poderão fazer melhor uso dos recursos, servindo de alavanca para o sucesso administrativo (BEM; PRADO; DELFINO, 2013).

A literatura aponta que os governos, em diferentes níveis e ramos, estão adotando ferramentas e aplicações para uma melhor entrega de serviços à sociedade, visando a se organizarem para responder com agilidade às rápidas transformações do ambiente (GIL-GARCIA; HELBIG; OJO, 2014; PAULA; ROVER, 2012; RIBEIRO; PEREIRA; BENEDICTO, 2013). Dentre essas ferramentas de gestão, está a atividade de Inteligência em governo, que apesar de ainda estar em estágios iniciais de desenvolvimento, contribui para um novo modelo de prestação de serviços públicos (SCHEDLER; GUENDUEZ; FRISCHKNECHT, 2019).

Ao aproveitar os dados e informações para qualificar a tomada de decisão do gestor público e para o desenvolvimento eficiente de novas políticas públicas, a estruturação da atividade de Inteligência contribui para novos resultados no setor público. Nesta linha, Cavalcante (2018) sugere que as transformações econômicas, sociais e político-administrativas das últimas décadas têm efetivamente potencializado uma variedade de processos de reestruturação, alavancando melhores entregas à sociedade e trazendo importantes resultados no setor público.

O desenvolvimento da Administração Pública com entrega ágil de serviços aos cidadãos, com eficiência na prestação do serviço e na resolução de questões de governo e sociedade, com colaboração interdepartamental, bem como a implantação de uma mistura criativa de tecnologias emergentes para inovação no setor público (EOM; CHOI; SUNG, 2016; LIU; ZHENG, 2015), aparece como objetivos na nova maneira de pensar a Gestão Pública. Novos processos de gestão, assim como o de Gestão do Conhecimento (GC) e o de Inteligência, demonstram-se eficazes para explorar dados e informações do ambiente externo, visando à transformação destes em conhecimento relevante para maior Qualidade na Tomada de Decisão do Gestor Público (GIL-GARCIA ET AL., 2016; JOHNSTON; HANSEN, 2011; MONAVVARIAN; KASAEI, 2007; SHINODA; MAXIMIANO; SBRAGIA, 2015).

Já o Ministério do Planejamento (MP, 2016), considera que apesar da existência de estudos já desenvolvidos em Inteligência e GC na Gestão Pública, a partir da revisão da literatura existente, verificou-se que a associação de ambos os processos (Inteligência e GC) no contexto da Gestão Pública apresenta-se como uma lacuna a ser investigada. Tal questão é reforçada pelo Modelo de Excelência da Gestão Pública – MEGP, sugere que, a partir do pilar de informação e conhecimento, são avaliados e processados os dados e fatos (internos) da organização, bem como aqueles provenientes do ambiente (externo) que não estão sob o controle direto, mas que podem influenciar no seu desempenho. Já Terra e Almeida (2008), o estudo dos conceitos de GC e Inteligência, bem como o desenvolvimento de atividades relacionadas aos processos, deveria ser tratado de maneira conjunta e alinhado à estratégia organizacional, buscando sinergias e alocação ótima de recursos e tempos.

Adicionalmente, estudos apontam que há poucos esforços relatados (1) na alavancagem do uso de dados sociais para a opinião inteligente em governo; (2) na efetiva utilização de dados e informações advindos dos cidadãos; (3) nas interações dinâmicas entre as partes interessadas; e (4) na influência e desenvolvimento de políticas públicas (BERNARDES; ANDRADE; NOVAIS; LOPES, 2017; MCBRIDE; AAVIK; LALVET; KRIMMER, 2018; PRZEYBILOVICZ; CUNHA; MACAYA; ALBURQUERQUE, 2018).

É necessário que as organizações estejam voltadas para a inovação, pois com a globalização isso se torna um diferencial competitivo, uma vez que ocorre mudanças com extrema velocidade (STRAUHS et al., 2012).

Considera a contribuição desta pesquisa, demonstrar a relevância da aplicabilidade de Gestão do Conhecimento e Inteligência no Setor Público por meio de estratégias a serem consolidados e explorados pelo governo, possa haver um potencial aproveitamento de dados e informações do ambiente para o processo decisório governamental. Na literatura moçambicana existe escassez de conteúdo sobre Gestão de Conhecimento e da Inteligência no setor público ou nas empresas seja qual o porte o que merece de atenção para pesquisas futuras.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

A empresa é uma organização de constante aprendizado, ou seja, suas capacidades, competências e recursos são aprimorados, à medida que a missão de horizonte amplo, permite aproveitar melhor o avanço da organização na sua curva de aprendizado (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2011).

Partimos do pressuposto de que a organização possui componentes importantes que direcionam suas atividades, nesse sentido, compreendemos a missão e visão como componentes fundamentais. A missão é a razão de ser da empresa, ou seja, o motivo pelo

qual a organização existe, entretanto, a missão deve definir a individualidade da empresa, sendo inspiradora e relevante para todos os *stakeholders*, enquanto isso, a visão é a projeção do local e situação em que a empresa gostaria de estar nos próximos anos.

Missão “é a razão de ser da empresa”. (OLIVEIRA, 2011, p. 109). Para este autor explica que a missão pode ser alterada e esta alteração pode provocar tanto consequências positivas como negativas na estrutura da organização. Pois a missão serve para orientar e delimitar as ações que são realizadas em um período de tempo geralmente longo, portanto é necessário ter cuidado nas alterações já que as mesmas carregam as crenças, valores e cultura da empresa.

A missão especifica o(s) negócio(s) no(s) qual(is) a empresa pretende competir e os clientes aos quais pretende atender ou o estabelecimento da missão inicia com a interpretação de questões como: Qual a razão de ser da empresa? Qual a natureza do negócio da empresa? Quais são os tipos de atividades em que a empresa deve concentrar seus esforços no futuro? A definição da missão deve satisfazer critérios racionais e sensatos, em termos amplos (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2011, p. 17; TAVARES, 2010).

Nesse sentido, a visão deve estar relacionada com o sentido literal da palavra visão: “ação ou efeito de ver; capacidade de compreensão, assimilação ou percepção visual de tudo que está presente no mundo exterior, concebidas a partir da utilização dos olhos e do cérebro” (DIC ONLINE, 2016).

A visão deve ser responsável por nortear a organização, ou seja, a ideologia da visão está em definir a intenção estratégica da empresa ou deve ser embasada em cinco fatores. estes fatores estão relacionados com o mercado: 1) habilidade em acumular e aplicar criativamente o aprendizado sobre o mercado; 2) participação na mente dos consumidores (marca); 3) capacidade de criar e administrar alianças estratégicas; 4) desenvolvimento de competências distintas; 5) habilidade em desenvolver e explorar o potencial humano, como suporte aos fatores anteriores (TAVARES, 2010; GASSENFERTH ET AL., 2015)

Outro componente importante e que provoca impacto nas organizações são valores, sendo estes os princípios e crenças fundamentais, e são estes valores que fornecem base para as decisões que são tomadas dentro dela (OLIVEIRA, 2011). O autor ainda complementa que os valores têm tamanha importância, até mesmo mais importância que a alta administração ou os acionistas, pois os valores envolvem tanto profissional como emocionalmente o modelo de gestão da empresa.

Os valores de uma empresa “devem conter princípios que espelhem as reais crenças da organização” e devem estar associados às crenças do fundador da empresa ou seja norteiam e influenciam os *stakeholders* da empresa, e são intrínsecos a cada tipo de organização. *Stakeholders* “[...] são as pessoas que estão envolvidas pelos resultados estratégicos obtidos no respectivo desempenho da empresa [...]” (GASSENFERTH et al., 2015; LOBATO et al., 2009; HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2011).

## 2.1 Gestão de Conhecimento na Administração Pública

Ribeiro, Pereira e Benedicto (2013), as reformas da “Administração Pública têm contribuído para melhorar a capacidade de decisão política e para a descentralização do Estado, com a implementação da coordenação horizontal e modernização do potencial humano de gestão”.

No contexto de negócios, repleto de mudanças e incertezas, a manutenção da própria empresa depende de ações e decisões presentes que se refletem no futuro. A sustentabilidade dessas ações não é mais uma opção, mas uma exigência. Cassapo (2008) relata que é exigido



das empresas foco e preocupação com as estratégias; flexibilidade nos relacionamentos internos e externos; compreensão profunda e individualizada de todos os atores envolvidos no negócio; rapidez na tomada de decisão; e, principalmente, ampla capacidade processual de inovação por meio do uso dos conhecimentos interno e externo.

O autor reitera que esse conjunto de exigências indica um processo de mudança nos modelos de gestão, um mecanismo que possibilite a geração de transferência, retenção e aplicação do conhecimento.

Como dimensões importantes da Gestão do Conhecimento na Gestão Pública, a partir da análise da temática na área, destacam-se: o Apoio da Alta Gestão para criação, disseminação e armazenamento do conhecimento organizacional, objetivando o desenvolvimento de políticas organizacionais orientadas à aprendizagem e GC (Hazlett et al., 2008; Lindner; Wald, 2011; Shinoda et al., 2015); e o uso de tecnologias da informação e comunicação como meio facilitador no desenvolvimento do processo de GC, uma vez que por meio de sua utilização é possível, de forma mais rápida, obter, compartilhar e armazenar o conhecimento (ARORA, 2011; DAWES; CRESSWELL; PARDO, 2009; MAO; LIU; ZHANG; DENG, 2016; SCHUTTE; BARKHUIZEN, 2015).

As empresas vêm buscando um conhecimento diferenciado para implantar nos seus processos produtivos através de novas informações e conhecimentos trazidos por pessoas que possuem um capital intelectual diferenciado seja por estudos e observações em outros lugares ou mesmo por pessoas que trazem experiências de outras culturas (LUCHESE, 2012). “O sucesso e os benefícios na implementação de uma Gestão de Conhecimento em qualquer tipo de organização só é possível se a cultura organizacional for positiva em relação à geração, partilha, socialização e transferência de conhecimento” (LUCHESE, 2012).

O conhecimento está em todos os lugares basta desenvolvê-lo e incentivar o processo de criação nas empresas para obter melhores resultados (LUCHESE, 2012). “Para adotar e obter resultados da Gestão de Conhecimento é preciso desenhar estratégias de implantação e estar consciente que a Gestão de Conhecimento não é uma moda nem uma ferramenta de gestão, mas sim uma filosofia organizacional” (LUCHESE, 2012).

O uso adequado do conhecimento traz mudanças que permite a identificação da variação de mercado, necessidades dos consumidores, novas tendências de produtos, gerando assim inovações nos produtos, processos e serviços, se sobressaindo frente aos concorrentes (STRAUHS, 2012).

A razão pela qual a administração pública e a gestão do conhecimento se relacionam é muito bem tratada por Angelis (2011), onde o autor relata turbulência com necessidade de adaptação e resolução de problemas, além de mudanças significativas em tecnologia da informação e comunicação.

Medir o nível que a gestão do conhecimento se encontra dentro das organizações se dá pelo ato do aprimoramento constante nos processos de criação, identificação, armazenamento, compartilhamento e aplicação dos conhecimentos organizacionais, contribuindo para que a memória organizacional não se perca com o passar dos anos (SANTOS; BASTOS, 2019). Os autores ainda relatam que o nível de maturidade de uma organização é um dos passos para o aprimoramento das técnicas utilizadas e também para o avanço necessário às instituições, com vistas à melhoria contínua dos processos administrativos.

No contexto Moçambicano, desde a conquista da independência nacional, em 1975, a Administração Pública (AP) moçambicana conheceu diversos momentos marcantes, cuja caracterização facilita a compreensão da gênese, no seu seio, da temática objeto do presente artigo.

A primeira fase, que coincidiu com a edificação do ‘Estado novo’, foi marcada pela

institucionalização de uma Administração Pública inspirada no modelo de Estado-providência e de um sistema de economia centralmente planejada.

A segunda fase, inserida no âmbito do Programa de Reajustamento Estrutural da economia e inspirada nas Teorias Neoliberais, teve o seu início em 1987 e foi marcada pela transição de um sistema de economia centralmente planejada para a economia de mercado.

A terceira fase caracterizada pela implementação da Estratégia Global da Reforma do Setor Público (EGRSP) (2001-2011), marcando assim o início da introdução de métodos de gestão privada na Administração Pública, com o intuito de forjar uma moderna Administração Pública orientada para resultados e com foco nos cidadãos e demais utentes dos serviços. É com base desta Estratégia, são abordadas algumas intervenções no âmbito das Tecnologias de Informação e Comunicação e de educação corporativa, consagradas na literatura como promotoras da gestão do conhecimento, nomeadamente (CIRES, 2001, p.35): a) a promoção e disseminação do correio electrónico no sector público, como embrião para a intranet e o governo eletrónico e; b) a conclusão da concepção e implementação do Sistema de Formação em Administração Pública.

A quarta e última fase marcada pela aprovação e implementação da Estratégia da Reforma e Desenvolvimento da Administração Pública (ERDAP) (2011-2025), a qual se apresenta como o primeiro documento oficial no contexto da reforma do Setor Público em Moçambique, com uma referência explícita à gestão do conhecimento. De entre as várias ações, particular destaque-se (CIRES, 2017, p.36): a) a consolidação da Gestão do Conhecimento, no âmbito do fortalecimento da organização da Administração Pública; b) a inovação e a partilha do conhecimento entre setores, no âmbito da consolidação da utilização das tecnologias de informação e comunicação e, finalmente, c) a fomento da partilha de boas práticas, no âmbito da monitoria, comunicação e avaliação.

## 2.2 Aprendizagem na Administração Pública

Casey (2012) chama a atenção para a necessidade de revitalização dos processos sociais dentro da vida organizacional, em que a aprendizagem ocorra por coparticipação e negociação, o que possibilita não apenas o alcance de metas económicas, mas também a expressão de criatividade, de sensibilidade cultural e emocional e a responsabilidade social compartilhada, tanto dentro, como além das fronteiras da organização, evidenciando a necessidade de um redirecionamento humanístico nas organizações.

Para o autor consideração a aprendizagem organizacional como um fenómeno social, embebido nas práticas, redireciona o olhar para importantes elementos balizadores na investigação deste campo, em que emergem a integração, participação, reflexividade, autonomia, flexibilidade, informalidade, compartilhamento de práticas, experiências e vivências, que dimensionam a complexidade do arranjo sócio-organizacional.

Ao defender que as organizações públicas podem ser transformadas em espaços de aprendizagem, Maden (2012) analisa que é necessário transformar as estruturas centralizadas e dependentes do ambiente macro institucional, por meio da criação de espaços mais informais, autônomos e flexíveis. Esse redirecionamento deve ter como foco o compartilhamento de conhecimentos entre grupos, departamentos e outras instituições, preconizando, assim, uma colaboração reflexiva.

Desse modo, o estudo da aprendizagem organizacional no setor público tem sido abordado por diversos autores como ainda deficitário, abrindo-se oportunidades para o desenvolvimento de pesquisas nesse setor, já que este tem especificidades diferentes do setor

privado, em que grande parte da produção acadêmica e empírica tem se baseado (RASHMAN; WITHERS; HARTLEY, 2009).

## 2.3 Construção de conhecimento na organização

A construção de conhecimento, passa necessariamente por um processo de “elaboração do plano de gestão do conhecimento, encerra a etapa de planejamento”. O plano deve, no essencial, refletir: a visão; os objetivos e a estratégia de GC; a estrutura de gestão do sistema de GC; as práticas de GC e os mecanismos de comunicação e sensibilização dos colaboradores internos; as atividades; os resultados esperados; o cronograma; os elementos de verificação; os responsáveis; os recursos e o orçamento (BATISTA, 2012, p.107).

Implementação de um plano piloto de gestão do conhecimento, esta constitui uma das etapas determinantes do ciclo de planejamento, porquanto, é nesta que a organização deve, a título piloto, implementar um Plano de GC, avaliar os resultados (revisão pós-ação) e, deles, tirar lições capazes de servir para o aprimoramento do Plano Global e integrado de GC – o Sistema de GC da Organização – a ser implementado na etapa anteriormente destacados (BATISTA, 2012, p.109-112).

A influência das políticas de GRH em relação à cultura organizacional e à gestão do conhecimento é esclarecida por Gonzalez e Martins (2015a, p.836) para quem, por meio delas, “as organizações podem desenvolver uma cultura organizacional que encoraje a aquisição e o compartilhamento do conhecimento”.

Alinhando este pensamento, a construção de conhecimento pressupõe atitudes voltadas a: “aprender a aprender”, “aprender a pensar” e “aprender a questionar”. Por outro lado, a socialização do conhecimento pressupõe atitudes voltadas a: “aprender a compartilhar”, “aprender a compreender” e “aprender a diversidade intelectual” (MORIN, 2002).

Para este autor o homem é um ser social, por isso, a construção de conhecimento ocorre na mente humana, a partir de uma cultura/sociedade. Portanto, a construção de conhecimento será sempre uma construção advinda do conhecimento de mundo próprio, mas repleto de signos e símbolos de uma determinada cultura/sociedade. A organização também influenciará na construção de conhecimento, uma vez que ela possui sua própria cultura, naturalmente recortada da sociedade na qual está inserida.

## 2.4 Inteligência competitiva

A expressão inteligência competitiva pode ser definida, segundo Queyras e Quoniam (2006), como um processo de aprendizagem motivado pela competição, fundada sobre a informação que permite a otimização da estratégia da organização a curto e longo prazo.

A inteligência competitiva ajuda as organizações que estão sem uma direção estratégica e com isso busca-se identificar e compreender em que áreas ou setores se deve atuar, surgindo os desafios da inteligência (HOFFMANN, 2011). Este autor fazer chegar a informação correta para a pessoa certa, no lugar adequado, no momento exato e com tecnologia adequada, demonstrando a alta administração e a todos os membros da organização, ideias repetidas por muitos na literatura e principalmente no meio empresarial. Com isso, a inteligência competitiva deve poder crescer dentro das organizações e adaptarse às mudanças que virão, mesmo que não se conhece quais são elas.

Questões relacionadas à eficiência da atividade pública e à entrega de serviços públicos de qualidade para a sociedade, a partir do uso de informações advindas do ambiente,

caracterizam a utilização de atividades de Inteligência em Gestão Pública (GIL-GARCIA ET AL., 2014; SCHOLL; SCHOLL, 2014). Rezende (2012), Inteligência na Administração Pública está relacionada com o uso de informações e conhecimentos sistematizados, personalizados e oportunos para a tomada de decisão, visando a auxiliar o gestor público a LIDAR com a complexidade e incertezas por meio da coordenação, envolvimento continuado, acesso a dados abertos e informações compartilhadas (Gil-Garcia et al., 2014; Scholl; Scholl, 2014), dentro do objetivo de aproveitar as habilidades e conhecimentos potencialmente latentes na multidão (JOHNSTON; HANSEN, 2011).

Mapeadas a partir da literatura sobre a temática, podemos citar algumas dimensões importantes do processo de Inteligência na Gestão Pública, a saber: o Apoio da Alta Gestão por meio do incentivo ao monitoramento do ambiente com o objetivo de captar dados e informações pertinentes para a construção de uma Administração Pública mais eficiente (GIL-GARCIA et al., 2016); a colaboração e a participação das pessoas como receptoras de dados e informações advindos do monitoramento do ambiente e pertinentes para organização (GIL-GARCIA et al., 2016; JOHNSTON; HANSEN, 2011; PAULA; ROVER, 2012); o uso da tecnologia da informação e comunicação para a coleta de dados do ambiente externo, bem como para o auxílio no compartilhamento dos dados e informações entre as partes interessadas (PAULA; ROVER, 2012; SCHOLL; SCHOLL, 2014).

Abraic (2013) a inteligência competitiva “constitui-se na atividade de inteligência voltada para o mundo dos negócios, ou seja, para o ambiente competitivo”. Observando as abordagens apresentadas, pode-se entender que a inteligência competitiva é um processo de análise das informações disponíveis em diversos âmbitos do ambiente de negócios, seja ela estratégica, tática ou operacional. Esse processo deve ser proativo, sistemático e organizado, buscando avaliar as forças que regem os negócios, reduzir o risco e conduzir os tomadores de decisão a agir antecipadamente, bem como proteger o conhecimento gerado. A incorporação das ferramentas de inteligência competitiva em uma organização pode alterar sua forma de atuação, levando-a ao estabelecimento do novo modelo de negócio para o mercado competitivo que se apresenta em constante mudança.

A inteligência competitiva consiste na materialização das informações internas e externas para a geração de conhecimento que subsidie as ações e decisões organizacionais. Isso significa que, para o processo de inteligência competitiva ser efetivo é necessário o uso contínuo de dados e informação, aplicar o processo de análise e agregação de valor aos dados e informações, de modo a utilizar o know-how e o conhecimento individual e organizacional (TARAPANOFF, 2006).

## 2.5 Utilização da Gestão de Conhecimento nas Instituições Públicas

No processo de gestão do conhecimento, torna-se fundamental a utilização de três pilares básicos: recursos humanos, processos organizacionais e tecnologias. Os autores ainda destacam que para correta implementação da Gestão do conhecimento é fundamental a utilização dos processos que realmente estejam em execução dentro da organização (CEPELOVA; KORENOVA, 2017).

Tapscott (2011) considera que não se vive mais na Sociedade da Informação e, sim, na Sociedade da Colaboração. A Internet fez que o modelo de criação do conhecimento mudasse ao expandir significativamente o acesso à informação, facilitando o processo colaborativo.

Este autor sustenta que as pessoas, de modo geral, preferem a ajuda de outras à de ferramentas ou tecnologias complexas para solucionar seus problemas imediatos ou pedir uma informação; e a Internet fornece interfaces amigáveis, como o Skype, por exemplo, para



uma comunicação direta. Compartilhar e colaborar com o outro ficou mais fácil e barato, além de aumentar o conhecimento de quem colabora. Criação de redes onde os inputs (entradas) de informações em ambientes corporativos representam uma excelente fonte de informações que, quando tratadas adequadamente, se transformam em grande vantagem na competitividade.

Os servidores públicos têm que aprender a executar os processos dos quais são responsáveis. Esse aprendizado pode ser realizado através de treinamentos, orientação oral, ou por meio de estudo de toda a documentação (CICCIO; MARRELLA; RUSSO, 2014). Para Novoa (2018), uma vez que muitas das operações realizadas em um processo são feitas sem intervenção humana, é de suma importância o envolvimento, o treinamento e o estímulo para melhoria dos profissionais envolvidos com a gestão dos processos.

Batista (2012), considera a gestão do conhecimento voltada para o setor público é necessário incluir os processos de identificação, criação, armazenamento e aplicação do conhecimento, com aprendizagem e inovação. O autor ainda relata que a gestão do conhecimento gera qualidade, eficiência, efetividade e desenvolvimento econômico e social, contribuindo para a legalidade, impessoalidade, moralidade e publicidade na administração pública.

## 2.6 Elementos de compartilhamento de conhecimento

Alguns elementos devem ser considerados na implantação da Gestão do Conhecimento. Reich (2007) identificou a importância do clima organizacional, as diferenças nos níveis de conhecimento existentes entre os vários membros de uma organização, os canais de transmissão de conhecimento, o potencial instalado das tecnologias de informação, a rotatividade da equipe, os problemas de integração, entre outros. Aqui serão tratados os aspectos da comunicação, das tecnologias e da Gestão da Informação, considerados pelos autores como os mais críticos.

### 2.6.1 Comunicação

Ferrari et al. (2018) inserem “a comunicação como sendo um dos caminhos para a eficiência. O autor relata que a comunicação efetiva do conhecimento dos processos de uma organização é uma necessidade para que qualquer organização estruturada chegue à eficiência”.

A influência do compartilhamento do conhecimento no desenvolvimento da cultura organizacional e da inovação deve ser um objetivo a ser perseguido, principalmente porque apenas os esforços conjuntos poderão estabelecer um clima de confiança mútua, ou seja, de atitude ligada a uma mudança sistemática na cultura organizacional. Exemplificando a necessidade do compartilhamento para realização de um projeto, Scheinpflug (2007) verificou que a comunicação deve ser incentivada por intermédio de um moderador ou por meio de ferramentas de comunicação organizacional. Em sua pesquisa, foram observadas e entrevistadas duas equipes de trabalho de instituições que desenvolvem softwares.

Apesar do desafio de se melhorar os processos e reduzir a burocracia, ainda se percebe a falta de meritocracia nas instituições públicas, além da resistência à mudança, o que muitas vezes impede o funcionamento adequado da máquina pública (ANDERSON et al., 2018).

## 2.6.2 Tecnologias

A utilização das TICs beneficia a todos os interessados, uma vez que os cidadãos lucram com o aumento da eficiência e da eficácia no uso dos recursos públicos disponíveis; os servidores públicos beneficiam-se com o aumento da produtividade da unidade organizacional onde trabalham e pela confiança no desempenho de suas funções; os gestores públicos ganham com a modernização administrativa dos órgãos e a administração pública ganha em efetividade na aplicação de suas tarefas (COUTO et al., 2018).

O papel das TIC enquanto facilitadoras da GC depende das características da organização relativamente (BATISTA, 2012, P.92; BATISTA; QUANDT, 2015, P.13) destaca-se a existência e características da infraestrutura de tecnologia da informação para apoio à GC; ao acesso das pessoas aos computadores; ao acesso das pessoas à rede de computadores (Internet e intranet); ao uso da intranet como fonte principal de comunicação e de apoio à transferência de conhecimento e compartilhamento de informação.

## 3 METODOLOGIA

Apresentação de resultados e discussões da pesquisa baseou no setor público e estruturado primeiramente com os elementos como missão, visão e valores e de seguida pelos temas como gestão de conhecimento na administração pública, aprendizagem na administração pública, utilização de conhecimento a administração pública entre outros temas que compõe este artigo. É pesquisa empírica caracterizada por método exploratório-qualitativo, com adoção de entrevista em profundidade como técnica de coleta de dados e usou-se o método de análise de conteúdo para analisar as informações coletadas no setor público em Moçambique.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

A realização da pesquisa com objetivo de analisar a utilização da gestão do conhecimento e da inteligência competitiva nas atividades rotineiras no setor público este estudo revelou que a instituição possui missão, visão e valores escritos em uma carta de serviço colocada em local visível com fácil acesso aos funcionários, os utentes e o público em geral que visita a instituição.

Relativamente a gestão de conhecimento além de ser processo que auxilia a organização na seleção de processo que orienta a criação, disseminação, e uso de conhecimento para alcançar as metas e os objetivos organizacionais assim como a prestação de serviço de qualidade à satisfação dos seus consumidores também é considerada uma estrutura com o objetivo de coordenar as metas e os processos da organização, de modo que o conhecimento possa auxiliar no aprendizado e na criação de valor da instituição. Como dimensões importantes da Gestão do Conhecimento na Gestão Pública, a partir da análise da temática na área, destacam-se: o Apoio da Alta Gestão para criação, disseminação e armazenamento do conhecimento organizacional, objetivando o desenvolvimento de políticas organizacionais orientadas à aprendizagem e GC (HAZLETT et al., 2008; LINDNER; WALD, 2011; SHINODA et al., 2015).

Sobre aprendizagem organizacional no setor público, os dados obtidos mostram que é visto um processo que ajuda a organização a descoberta de novas falhas e garantir através delas a melhoria contínua de seus serviços e de processos administrativos. Desse modo, o estudo da aprendizagem organizacional no setor público tem sido abordado por diversos autores como ainda deficitário, abrindo-se oportunidades para o desenvolvimento de pesquisas nesse setor, já que este tem especificidades diferentes do setor privado, em que grande parte da produção acadêmica e empírica tem se baseado (RASHMAN; WITHERS; HARTLEY, 2009).

Os dados mostram que os funcionários empenham-se na inovação podendo contribuir para a melhoria contínua dos serviços e, para tal, exige da equipe uma capacidade técnica e espírito de equipe. A construção de conhecimento pressupõe atitudes voltadas a: “aprender a aprender”, “aprender a pensar” e “aprender a questionar”. Por outro lado, a socialização do conhecimento pressupõe atitudes voltadas a: “aprender a compartilhar”, “aprender a compreender” e “aprender a diversidade intelectual” (MORIN, 2002, p.75-78).

Os dados mostram que os profissionais da inteligência competitiva desempenham um papel importante a possuem espírito inovador para a aquisição, análise, interpretação e encaminhamento de informações aos executivos enquanto os profissionais da Gestão do Conhecimento centra-se em identificar, classificar, organizar e encaminhar conhecimentos úteis às áreas da organização responsáveis pela tomada de decisões, análise das necessidades do setor e solução dos problemas como a gestão de conhecimentos estratégicos (criativos) de longo prazo que contribuem não apenas no desenvolvimento das atividades quanto a promoção de atividades setoriais em diferentes níveis. A expressão inteligência competitiva pode ser definida, segundo Queyras e Quoniam (2006), como um processo de aprendizagem motivado pela competição, fundada sobre a informação que permite a otimização da estratégia da organização a curto e longo prazo.

Os conhecimentos gerados pelos profissionais da inteligência e do conhecimento são compartilhados pela diretoria e a posterior compartilhados pela equipe para serem analisados e discutidos em conjunto, permitindo deste modo, a implementação das mesmas, igualmente são compartilhadas informações pelos consumidores e o público em geral através da utilização de ferramentas das TICs e das fontes documentais. Por um lado, enquanto decorre de forma contínua a implementação de conhecimentos gerados e de atividades, por outro lado a diretoria realiza o processo de monitoramento das mesmas com objetivo de garantir que os trabalhos a serem implementados/executados sejam efetivamente alcançados com sucesso. Tapscott (2011) considera que não se vive mais na Sociedade da Informação e, sim, na Sociedade da Colaboração. A Internet fez que o modelo de criação do conhecimento mudasse ao expandir significativamente o acesso à informação, facilitando o processo colaborativo.

Os conhecimentos construídos e aplicados mediante a utilização de ferramentas que visam dar suporte ou contribuições no compartilhamento de informações e a integração entre os funcionários, priorizando deste modo o conhecimento tácito. São vistas ferramentas estratégicas de compartilhamento de informações utilizadas pela instituição como Google Drive, Google documents, Microsoft Word, PowerPoint, Excel, entre outros, e a sua disseminação é feita num fórum próprio ou através da redação de ofícios, uso das redes sociais (Whatsapp, emails), e comunicação telefônica. Reich (2007) identificou a importância do clima organizacional, as diferenças nos níveis de conhecimento existentes entre os vários membros de uma organização, os canais de transmissão de conhecimento, o potencial instalado das tecnologias de informação, a rotatividade da equipe, os problemas de integração, entre outros.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A instituição possui missão, visão e valores organizacionais. A gestão de conhecimento constitui um processo que auxilia a organização na seleção de processo que orienta a criação, disseminação e uso de conhecimento para o alcance de metas e objetivos estabelecidos pela organização assim como a prestação de serviço de qualidade a satisfação de seus consumidores.

Aprendizagem organizacional é um processo que ajuda a organização a descoberta de novas falhas e garantir através delas a melhoria contínua de seus serviços e de processos administrativos. A equipe da Inteligência Competitiva tem o papel de aquisição, análise, interpretação e encaminhamento de informações aos executivos e a da Gestão do Conhecimento visa identificar, classificar, organizar e encaminhar conhecimentos úteis às áreas da organização responsáveis pela tomada de decisões, análise das necessidades do setor e solução dos problemas como a geração de conhecimentos estratégicos de longo prazo possam contribuir não apenas no desenvolvimento das atividades quanto a promoção de atividades setoriais de diferentes níveis.

Os conhecimentos gerados na organização são compartilhados com os gestores, diretoria e os trabalhadores para serem analisados e discutidos em conjunto, no entanto, as informações são também compartilhada pelos consumidores e o público em geral através do uso de ferramentas tecnológicas e fontes documentais. A medida se implementa os conhecimentos ou atividades de forma contínua também decorre simultaneamente o processo de monitoramento das mesmas, permitindo os trabalhos levados a cabo sejam alcançados com sucesso.

A construção e aplicação de conhecimentos visam dar suporte ou contribuições no compartilhamento de conhecimentos/informações e a integração entre os funcionários priorizando deste modo o conhecimento tácito. As ferramentas utilizadas são Google Drive, Google documentos, Microsoft Word, PowerPoint, Excel, entre outros, disseminados num fórum próprio, redação de ofícios, por meios de redes sociais (Whatsapp, emails), e comunicação telefônica.

## REFERÊNCIAS

- ANDERSSON, R. et al. Improvement in public administration services: a case of business registration process. **International Journal of Industrial Engineering and Management**, v. 9, n. 2, p. 109, 2018.
- ANGELIS, C. T. Gestão do Conhecimento no setor público: um estudo de caso por meio do método OKA. 2011.
- ANN HAZLETT, S.; MCADAM, R.; BEGGS, V. An exploratory study of knowledge flows: A case study of Public Sector Procurement. **Total Quality Management**, v. 19, n. 1-2, p. 57-66, 2008.
- BATISTA, F. F. et al. Modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira. **Brasília: Ipea**, v. 46, 2012.
- BATISTA, F. F.; QUANDT, C. O. **Gestão do conhecimento na administração pública: Resultados da Pesquisa Ipea 2014. Práticas de Gestão do Conhecimento**. Texto para discussão, 2015.
- BEM, R. M.; PRADO, M. L.; DELFINO, N. Desafios à implantação da gestão do conhecimento: a questão cultural nas organizações públicas federais brasileiras. **RDBCI: Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação**, v. 11, n. 2, p. 123-135, 2013.



- BERNARDES, M. B. et al. Reference model and method of evaluation for smart cities in government portals: a study of the Portuguese and Brazilian reality. In: **Proceedings of the International Conference on Electronic Governance and Open Society: Challenges in Eurasia**. 2017. p. 136-144.
- CASEY, C. Organizations and learning: a critical appraisal. **Sociology compass**, v. 6, n. 5, p. 389-401, 2012.
- CAVALCANTE, P. Innovations in the federal government during the post-new public management era. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 22, p. 885-902, 2018.
- ČEPELOVÁ, A.; KOREŇOVÁ, D. Presumptions of the Process Management Application in Terms of Self-government in the Slovak Republic. **Administration & Public Management Review**, n. 28, 2017.
- CORSATTO, C. A.; HOFFMANN, W. A. M. 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**, v. 18, n. 38, p. 19-36, 2013.
- COUTO, G. A. B. et al. Systematic proposal for improving the fuel supply surveillance in Brazil: Application to a real case. **REVISTA GEINTEC-GESTAO INOVACAO E TECNOLOGIAS**, v. 8, n. 4, p. 4588-4602, 2018.
- DAWES, S. S.; CRESSWELL, A. M.; PARDO, T. A. From “need to know” to “need to share”: Tangled problems, information boundaries, and the building of public sector knowledge networks. **Public administration review**, v. 69, n. 3, p. 392-402, 2009.
- DI CICCIO, C.; MARRELLA, A.; RUSSO, A. Knowledge-intensive processes: characteristics, requirements and analysis of contemporary approaches. **Journal on Data Semantics**, v. 4, n. 1, p. 29-57, 2014.
- DOS SANTOS, V.; BASTOS, R. C. Avaliação da maturidade da gestão do conhecimento na administração pública. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 9, n. 1, p. 24-41, 2019.
- EOM, S.; CHOI, N.; SUNG, W. The use of smart work in government: Empirical analysis of Korean experiences. **Government Information Quarterly**, v. 33, n. 3, p. 562-571, 2016.
- FERRARI, A. et al. Improving the quality of business process descriptions of public administrations: Resources and research challenges. **Business Process Management Journal**, 2018.
- GASSENFERTH, W. et al. **Gestão de Negócios e Sustentabilidade: Textos selecionados**. Brasport, 2015.
- GESPÚBLICA, Programa. Instrumento para Avaliação da Gestão Pública-250 Pontos. **Ministério do Planejamento, SEGEP, Brasília**, 2015.
- GIL-GARCIA, J. R.; SAYOGO, D. S. Government inter-organizational information sharing initiatives: Understanding the main determinants of success. **Government Information Quarterly**, v. 33, n. 3, p. 572-582, 2016.
- GIL-GARCIA, J. R.; HELBIG, N.; OJO, A. Being smart: Emerging technologies and innovation in the public sector. **Government information quarterly**, v. 31, p. 11-18, 2014.
- GONZALEZ, R. V. D.; MARTINS, M. F. Gestão do conhecimento: uma análise baseada em fatores contextuais da organização. **Production**, v. 25, p. 834-850, 2015.
- HOFFMANN, W. A. M. Monitoramento da informação e inteligência competitiva: realidade organizacional. **INCID: Revista de Ciência da Informação e Documentação**, v. 2, n. 2, p. 125-144, 2011.
- HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. Concepts strategic management competitiveness & globalization. **Canada: SouthWestern Cengage Learning**, 2011.

- LINDNER, F; WALD, A. Success factors of knowledge management in temporary organizations. **International Journal of project management**, v. 29, n. 7, p. 877-888, 2011.
- LIU, X; ZHENG, L. Cross-departmental collaboration in one-stop service center for smart governance in China: Factors, strategies and effectiveness. **Government Information Quarterly**, v. 35, n. 4, p. S54-S60, 2018.
- LUCHESE, E. S. F. Gestão do conhecimento nas organizações. **CET-Companhia de Engenharia de Tráfego de São Paulo. São Paulo**, 2012.
- MADEN, C. Transforming public organizations into learning organizations: a conceptual model. **Public Organization Review**, v. 12, n. 1, p. 71-84, 2012.
- MAO, H. et al. Information technology resource, knowledge management capability, and competitive advantage: The moderating role of resource commitment. **International Journal of Information Management**, v. 36, n. 6, p. 1062-1074, 2016.
- MCBRIDE, K. et al. Co-creating an open government data driven public service: The case of Chicago's Food inspection forecasting model. In: **Proceedings of the 51st Hawaii International Conference on System Sciences**. 2018.
- MONAVVARIAN, A.; KASAEI, M. A KM model for public administration: the case of Labour Ministry. **Vine**, 2007.
- MOESINGER, R. C. et al. Treatment of pancreatic and periampullary cancers at a community hospital: successful application of tertiary care treatment standards. **International Journal of Surgical Oncology**, v. 2011, 2011.
- MORIN, E.; ALMEIDA, M. C.; CARVALHO, E. A. Educação e complexidade: os sete saberes e outros ensaios. 2002.
- NOVOA, V. D. Approach to the Application of Business Process Management in the Cuban Public Administration. **Geontec: Revista Internacional de Gestión del Conocimiento y La Tecnología.**, Havana, v. 6, n. 1, p. 59-67, 2018.
- PARDO, S. et al. Gestión del Conocimiento: Un enfoque aplicado en la Administración Pública. In: **XVIII Congreso Argentino de Ciencias de la Computación**. 2013.
- PAULA, G. de; ROVER, A. J. O governo eletrônico e a atividade de inteligência. **Revista Democracia Digital e Governo Eletrônico**, n. 6, 2012.
- PRZEYBILOVICZ, E. et al. A Tale of two " Smart Cities": Investigating the echoes of new public management and governance discourses in Smart City Projects in Brazil. 2018.
- REZENDE, D. A. Projeto de Organizational Business Intelligence (OBI): modelo organizacional de três organizações paranaenses. In: **CONTECSI-International Conference on Information Systems and Technology Management**. 2012. p. 1236-1253.
- QUEYRAS, J.; QUONIAM, L. Inteligência competitiva. TARAPANOFF, K.(Ed.). Inteligência, informação e conhecimento em corporações. Brasília: IBICT. 2006.
- RASHMAN, L.; WITHERS, E.; HARTLEY, J. Organizational learning and knowledge in public service organizations: A systematic review of the literature. **International journal of management reviews**, v. 11, n. 4, p. 463-494, 2009.
- REICH, B. H. Managing knowledge and learning in IT projects: A conceptual framework and guidelines for practice. **Project management journal**, v. 38, n. 2, p. 5-17, 2007.
- REPÚBLICA DE MOÇAMBIQUE. **Resolução n.o 16/2015 de 9 de Julho**: Aprova o Estatuto Orgânico do Ministério da Ciência e Tecnologia, Ensino Superior e Técnico Profissional. Maputo, 2015.
- REPÚBLICA DE MOÇAMBIQUE. **Lei n.o 7/2012 de 8 de Fevereiro**: Aprova a Lei de Base da Organização e Funcionamento da Administração Pública. Maputo, 2012.



# V SIMPÓSIO SUL-MATO-GROSSENSE DE ADMINISTRAÇÃO

PASSE NO RH: CARREIRA PROFISSIONAL  
E MERCADO DE TRABALHO



ISSN 2675-4185

RIBEIRO, L. M P.; PEREIRA, J. R.; BENEDICTO, G. C. As reformas da administração pública brasileira: uma contextualização do seu cenário, dos entraves e das novas perspectivas. **Anais EnANPAD**, v. 37, 2013.

SCHEDLER, K.; GUENDUEZ, A. A.; FRISCHKNECHT, R. How smart can government be? Exploring barriers to the adoption of smart government. **Information Polity**, v. 24, n. 1, p. 3-20, 2019.

SCHEINPFLUG, G. Relações entre compartilhamento da informação e conflitos em grupos de trabalho. 2007.

SHINODA, A. C. M.; MAXIMIANO, A. C. A.; SBRAGIA, R. Gestão do conhecimento em organizações orientadas para projetos. **Gestão e Projetos: GeP**, v. 6, n. 1, p. 95-110, 2015.

SCHOLL, H. J.; SCHOLL, M. C. Smart governance: A roadmap for research and practice. **IConference 2014 Proceedings**, 2014.

SCHUTTE, N.; BARKHUIZEN, N. Knowledge management and sharing in local government: A social identity theory perspective. **Electronic Journal of Knowledge Management**, v. 13, n. 2, p. pp131-142-pp131-142, 2015.

STRAUHS, F. R. et al. Gestão do conhecimento nas organizações. 2012.

TAPSCOTT, D. A inteligência está na rede. **Revista Veja Impressa, Ed**, v. 2212, n. 13, p. 20-22, 2011.

TARAPANOFF, K. Informação, conhecimento e inteligência em corporações: relações e complementaridade. **Inteligência, informação e conhecimento. Brasília: IBICT**, p. 19-35, 2006.

TERRA, J. C. C.; ALMEIDA, C. Gestão do Conhecimento e Inteligência Competitiva: duas faces da mesma moeda. **Terra Fórum Associados**, 2008.

TAVARES, M. C. Gestão Estratégica, 3ª Edição. **São Paulo: Atlas SA**, 2010.