



**Elaboración de un modelo de gestión del conocimiento para la creación de un
Observatorio de Branding en América Latina.**

Director del Trabajo: Andrés Felipe Ortiz Zamora

Autora del trabajo: Cláudia Gatti Brentano

Maestría en Gestión de la Innovación
Corporación Universitaria Minuto de Dios
en convenio con Universidad Tecnológica de Bolívar

Bogotá, 2020



**Elaboração de um modelo de gestão do conhecimento para a criação de um
Observatório de *Branding* na América Latina.**

Diretor de Trabalho: Andrés Felipe Ortiz Zamora

Autora do trabalho: Cláudia Gatti Brentano

Mestrado em Gestão da Inovação
Corporação Universitária Minuto de Dios
em convênio com Universidade Tecnológica de Bolívar

Bogotá, 2020

CLÁUDIA GATTI BRENTANO

**Elaboração de um modelo de gestão do conhecimento para a criação de um
Observatório de *Branding* na América Latina.**

Versão original

Dissertação apresentada para a Corporação Universitária
Minuto de Dios/Bogotá em convênio com Universidade
Tecnológica de Bolívar/Cartagena para obter o título de
Mestre em Gestão da Inovação.

Diretor de Trabalho: Andrés Felipe Ortiz Zamora

Bogotá

2020

CLÁUDIA GATTI BRENTANO**Elaboração de um modelo de gestão do conhecimento para a criação de um
Observatório de *Branding* na América Latina.**

Dissertação apresentada para a Corporação Universitária Minuto de Dios em convênio com Universidade Tecnológica de Bolívar para obter o título de Mestre em Gestão da Inovação.

Nota de Aceitação

Assinatura do presidente dos jurados

Assinatura do jurado

Assinatura do jurado

Agradeço a Deus pelas bênçãos que me dá a cada dia, principalmente por me presentear com uma família que sempre me apoia, e que me apoiou em cada passo para chegar até aqui.

Mãe, pai e mano, Obrigada!

Sebas, meu tesouro, obrigada pelas vezes que me apoiou, motivou e me ensinou a não desistir. UTB, Uniminuto e ao meu orientador, sou grata pelo acolhimento e pela oportunidade de aprendizado e crescimento neste país tão belo. Aos que direta ou indiretamente, contribuíram na construção e realização deste trabalho, minha profunda gratidão!

*“Valeu a pena? Tudo vale a pena
quando a alma não é pequena”*

Fernando Pessoa

Resumo

Atualmente somos bombardeados com dados a cada minuto, estes dados por si só não possuem uma definição, mas quando organizados de maneira correta são capazes de gerar informações pertinentes e quando alinhadas ao valor e objetivos de uma organização são fonte de conhecimento. A gestão deste conhecimento busca auxiliar as organizações e torná-las mais competitivas. Pensando nisso, o presente trabalho busca criar um modelo de gestão do conhecimento para um Observatório de *Branding* aos países latino americanos. Na intervenção acerca do problema, para o qual se procura uma resposta, a proposta deste trabalho tem uma estrutura de cinco capítulos, apresentados em pequenos resumos a seguir: no primeiro capítulo, apresenta-se a delimitação do problema de investigação, sua justificativa, o objetivo geral e específicos. O segundo capítulo aborda uma revisão da literatura sobre a gestão do conhecimento, passando também pela descrição e características dos observatórios e um panorama dos temas de *marketing*, marcas e *branding*. O terceiro capítulo apresenta o método, a abordagem, a técnica e instrumentos utilizados para a coleta de dados da pesquisa, o tratamento e a análises de dados. O quarto capítulo revela a construção do modelo, da mesma forma, as considerações gerais sobre o mesmo. O quinto e último capítulo é dedicado às conclusões e sugestões de trabalhos futuros.

Palavras-chave: dados, informação, modelo, gestão do conhecimento, Observatório de *Branding*.

Resumen

Actualmente vivimos en un permanente bombardeo de datos; estos datos por sí solos no tienen una definición, pero cuando se organizan adecuadamente pueden generar información pertinente; y cuando se alinean con el valor y los objetivos de una organización son una fuente de conocimiento. La gestión de este conocimiento busca ayudar a las organizaciones y hacerlas más competitivas. Con esto en mente, esta tesis busca crear un modelo de gestión del conocimiento para un Observatorio de Branding para países de América Latina. En la intervención sobre el problema, para el cual se busca una respuesta, la propuesta de esta tesis tiene una estructura de cinco capítulos: el primer capítulo presenta la delimitación del problema de investigación, su justificación, la objetivo general y específico. El segundo capítulo trata de una revisión de la literatura sobre gestión del conocimiento, así como la descripción y características de los observatorios y una visión general de los temas de marketing, branding y branding. El tercer capítulo presenta el método, enfoque, técnica e instrumentos utilizados para la recopilación de datos de investigación, el tratamiento y el análisis de datos. El cuarto capítulo revela la construcción del modelo, así como las consideraciones generales al respecto. El quinto y último

capítulo está dedicado a conclusiones y sugerencias para trabajos futuros derivados de la presente investigación.

Palabras-clave: datos, información, modelo, gestión del conocimiento, Observatorio de Branding.

Abstract

Currently we are bombarded with data every minute, this data alone has no definition, but when properly organized they are able to generate relevant information and when aligned with an organization's values and goals are a source of knowledge. The management of this knowledge seeks to help as organizations and identify them more competitive. With this in mind, you can now create a knowledge management model for the Branding Observatory for Latin American countries. In the intervention about the problem, for which an answer is sought, the proposal of this thesis has a structure of five chapters, presented in short summaries below: the first chapter presents the delineation of the research problem, its justification, the general and specific objective. The second chapter addresses a review of the literature on knowledge management, as well as the description and characteristics of the observatories and an overview of marketing, branding and branding themes. The third chapter presents the method, approach, technique, and instruments used for research data collection, treatment, and data analysis. The fourth chapter reveals the construction of the model, as well as the general considerations about it. The fifth and final chapter is devoted to conclusions and suggestions for future work.

Key-words: data, information, model, knowledge management, Branding Observatory.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Conversão do conhecimento segundo os autores Nonaka & Takeuchi.....	25
Figura 2 - Conteúdo em cada conversão do conhecimento.....	28
Figura 3 - Espiral de criação do conhecimento organizacional.....	29
Figura 4 - Desenho da investigação.....	54
Figura 5 - Formato de revisão de dados sobre gestão do conhecimento em observatórios.....	55
Figura 6 - Formato de revisão de dados de observatórios de marcas/ <i>branding</i> no mundo.....	56
Figura 7 - Guia de entrevista semiestruturada em português.....	58
Figura 8 - <i>Guión de entrevista semiestructurada en español</i>	59
Figura 9 - Estrutura do Observatório de <i>Branding</i>	70
Figura 10 - Modelo de gestão do conhecimento SEID.....	72
Figura 11 - Modelo de gestão do Observatório de <i>Branding</i>	76
Figura 12 - Documento de Arquivamento.....	79
Figura 13 - Lista de dados e informações do Centro de Análises de Dados.....	81
Figura 14 - Observatório de <i>Branding</i> e a Tripla Hélice.....	82

Figura 15 - Modelo de Gestão do Conhecimento de Atividades Internas.....	84
Figura 16 - Lista de sugestões de trabalhos futuros.....	90

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Definição de dados, informação e conhecimento.....	18
Tabela 2 - Comparativo entre o conhecimento tácito e explícito.....	21
Tabela 3 - Níveis de internalização do conhecimento segundo Wiig.....	32
Tabela 4 - Tradução das palavras "observatório de <i>branding</i> /marcas" para outros idiomas.....	60
Tabela 5 - Níveis de internalização do conhecimento SEID.....	73
Tabela 6 - Modelo de cronograma para reunião semanal.....	75

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AMA - *American Marketing Association*

BR - Brasil

CRM - *Customer Relationship Management*

GC - Gestão do conhecimento

GED - Gestão Eletrônica de Documentos

IC - Inteligência Competitiva

I+D+i - Investigação + Desenvolvimento + inovação

INPI - Instituto Nacional da Propriedade Industrial

ISSN - *International Standard Serial Number*

MBA - *Master of Business Administration*

Min - Minutos

OBE - *Osservatorio Branded Entertainment*

OBS - Observatório

TIC - Tecnologias de Informação e Comunicação

VT - Vigilância Tecnológica

SUMÁRIO

Introdução

1. Capítulo I: Descrição do projeto.....	14
1.1 Problema de/para investigação.....	14
1.2 Justificativa de investigação.....	15
1.3 Objetivo geral.....	16
1.4 Objetivos específicos.....	16
2. Capítulo II: Marco referencial.....	17
2.1 A Gestão do conhecimento.....	17
2.1.1 Dados, informação e conhecimento.....	17
2.1.2 Conhecimento.....	19
2.1.2.1 Conhecimento explícito e tácito.....	20
2.1.3 Gestão do conhecimento.....	22
2.1.4 Modelos de gestão do conhecimento.....	24
2.1.4.1 Modelo de gestão do conhecimento de Nonaka & Takeuchi.....	24
2.1.4.2 Modelo de gestão do conhecimento de Wiig.....	31
2.2 Observatório.....	33
2.2.1 Atividades de um observatório.....	34

2.2.2 Ferramentas para observatórios.....	36
2.2.3 Tipos de observatórios.....	38
2.3 <i>Marketing, Marca e Branding</i>	40
2.3.1 <i>Marketing</i>	40
2.3.2 <i>Marca</i>	43
2.3.3 <i>Branding</i>	46
2.4 Vigilância tecnológica.....	47
3. Capítulo III: Aspectos metodológicos.....	49
3.1 Desenvolvimento metodológico.....	49
3.2 Técnicas e instrumentos para coleta de dados.....	54
3.3 Tratamento e análises dos dados.....	60
4. Capítulo IV: Proposta e modelo de gestão do conhecimento para um Observatório de <i>Branding</i>.....	69
4.1 Modelo.....	69
5. Capítulo V: Conclusões.....	86
5.1 Conclusões.....	86
5.2 Sugestões de trabalhos futuros.....	89
BIBLIOGRAFIA.....	93
Anexo 1 - Lista de observatórios convidados para entrevista.....	103

Introdução

No contexto atual somos bombardeados de dados a cada minuto e em todos os lugares, estes dados por si só não possuem uma definição, mas quando organizados de maneira correta são capazes de gerar informações pertinentes, estas, alinhadas ao valor e objetivos de uma organização são fonte de conhecimento.

Atualmente são gerados tantos dados que tornou-se necessário saber organizá-los em uma base de conhecimento e disponibilizar apenas as informações pertinentes.

Na literatura aparecem diversos modelos de gestão do conhecimento para organizações, porém, conforme uma pesquisa realizada pela investigadora na *internet*, não foi encontrado um modelo de gestão do conhecimento para observatórios. É papel de um observatório compilar dados e informações de diversos temas, todo o tempo, desta forma, a gestão do conhecimento para este tipo de organização é essencial, pois são os observatórios que geram o conhecimento para a tomada de decisão de outras entidades.

Sendo assim, o propósito desta investigação é criar um modelo de gestão do conhecimento para um Observatório de *Branding* latino americano. Este modelo poderá servir para outros observatórios de *branding*, podendo ser adaptado a outros observatórios com segmentos distintos.

1. Capítulo I: Descrição do projeto

1.1 Problema de/para investigação

Desde a antiguidade, a marca passou a ser utilizada para a identificação dos produtos ao trocar mercadorias, por isso, a história da marca é antiga e ao mesmo tempo recente (Cimatti, 2006), a marca é um fator atualmente de grande importância pois "uma marca forte, atrai as pessoas (consumidores, admiradores, colaboradores)" (Kreutz, 2016, p 8). Criando uma relação entre cliente e marca, sendo esse um motivo que justifica a necessidade das empresas em investir e realizar uma excelente gestão de marca, esta gestão de marca é chamada de *branding*. Apesar de ser um tema valioso para as empresas, alguns administradores de pequenas ou médias empresas não dão a devida importância, algumas vezes por não entenderem que a marca pode ser o patrimônio mais valioso da empresa (Fia, 2018).

Ao ver que empresas e empresários normalmente não realizam corretamente a gestão de marca ou *branding*, considera-se necessário a criação de um espaço onde sejam recolhidas informações sobre o tema, e em seguida sejam compartilhadas, tais atividades podem ser realizadas por um observatório de *branding*.

Conforme as investigações realizadas na internet em sites e plataformas que tratam sobre o tema e que serão apresentados no decorrer deste escrito, foi possível verificar que existem investigações sobre o tema de *branding* no mundo, no entanto, para a correta utilização da informação investigada, considera-se necessário sistematizar este conhecimento, a sistematização do conhecimento é conhecida como a gestão do conhecimento, onde algumas perguntas devem ser respondidas: como e quem compila a informação? O que é feito com esta informação

compilada? Como deve ser realizada a transferência desta informação? Com que frequência se transfere? Que ferramentas serão utilizadas para transferir conhecimento? Davenport e Prusak (2001) afirmam que uma organização não é capaz de organizar a si mesma, sem o conhecimento.

Diante dessa situação, o problema se sintetiza na seguinte pergunta: Como deve ser o modelo de gestão do conhecimento de um Observatório de *Branding*?

1.2 Justificativa de investigação

Um observatório é um organismo criado por pessoas que possuem interesse incomum sobre determinado assunto, onde, neste espaço são realizadas pesquisas, análises, diagnósticos, informes para serem transferidos a comunidade, com a finalidade de auxiliá-los em suas decisões.

Por isso, em um observatório, a correta sistematização do conhecimento é fundamental, a gestão do conhecimento adquirido necessita estar organizado, e as pessoas que nele trabalham, tem a necessidade de ter estruturada a maneira de como gerir conhecimento, melhorar, transformar, inovar e como transferi-lo. A criação de um modelo de gestão do conhecimento busca auxiliar um Observatório de *Branding*.

A documentação sobre gestão do conhecimento em um observatório é capaz de reunir conhecimento sobre gestão da marca, com enfoque no posicionamento, propósito e valores conscientes e inconscientes destes. Disponibilizando informações precisas e rápidas, através de materiais de qualidade e atualizados pelos investigadores, para facilitar a tomada de decisões de empresas e demais interessados no tema.

A criação deste, tem também o objetivo de promover debates entre os investigadores, estudantes, organizações e demais interessados. Colaborar com o desenvolvimento dos países da América Latina, a fim de alcançar crescimento dos profissionais de *marketing* e das organizações em relação a sua marca.

Porém para que haja êxito se faz necessário saber como adquirir e transferir este conhecimento sobre o tema. Pensando nisto, a investigação deste trabalho está em elaborar um modelo de gestão do conhecimento para um Observatório de *Branding*.

1.3 Objetivo geral

Elaborar um modelo de gestão do conhecimento para um Observatório de *Branding* na América Latina com base na análises de dados.

1.4 Objetivos específicos

1.4.1 Descrever os observatórios de *branding*/marcas existentes no mundo.

1.4.2 Conhecer se os observatórios em geral gestionam o conhecimento e relatar como realizam tal atividade.

1.4.3 Desenhar um modelo de gestão do conhecimento para um Observatório de *Branding*.

2. Capítulo II: Marco referencial

Neste capítulo, o marco referencial busca compreender os conceitos bases dos temas da pesquisa. Desta forma, considerou-se importante primeiramente esclarecer o conceito de dados e informação, e em seguida gestão do conhecimento, principal tema deste trabalho, além disso, revisar os temas Observatório e *Branding*. Julga-se importante mencionar de maneira geral, a definição dos temas *marketing*, marcas e em seguida *branding*. E por último será mencionado o conceito de vigilância tecnológica.

2.1 Gestão do conhecimento

Para compreender a gestão do conhecimento e a sua importância, considera-se relevante explicar cada termo: dados, informação e conhecimento, esclarecendo o caminho que percorre um dado até se transformar em conhecimento. Os termos dados, informação e conhecimento, muitas vezes podem ser confundidos ou utilizados como sinônimos (Araújo, 2019). Em seguida serão apresentados os tipos e modelos de gestão do conhecimento que foram encontrados.

2.1.1 Dados, informação e conhecimento

As definições mais comuns de grandes autores como Spek & Spijker Vet, Davenport, Prusak, Quigley & Demons, segundo mostra a Tabela 1, falam sobre "dados" e indicam que são

símbolos sem interpretação, observações, fatos ou algum texto que não corresponde a um problema em particular.

As definições de "informação", segundo alguns autores da Tabela 1, indicam que são dados que, neste momento, possuem algum significado ou relevância, um texto que responde algumas questões.

As definições do termo "conhecimento", segundo alguns autores da Tabela 1, fazem referência a experiência de indivíduos, de textos que respondem a perguntas e capacidades que possuem um significado.

Ainda na Tabela 1 se encontra a definição de cada termo e é possível realizar um comparativo de autores:

Tabela 1

Definição de dados, informação e conhecimento.

Autores	Dados	Informação	Conhecimento
Spek & Spijkervet, 1997	Símbolos que ainda não foram interpretados	Dados com significado	A capacidade de atribuir um significado
Davenport, 1997	Observação simples	Dados com relevância e propósito	Informação de mente humano com valor
Davenport & Prusak, 1998	Uma série de fatos descritos	Uma mensagem com o objetivo de criar mudança na percepção de quem a recebe	Experiências, valores e informação contextual
Quigley & Debons, 1999	Texto que não responde a um conjunto de questões para um problema	Texto que responde a questões, quem, quando, o que e onde	Texto que responde a questões porquê e como

	particular		
--	------------	--	--

Fonte: Adaptada de Amaral, 2018 p. 10.

Como é possível notar, cada um destes termos possui uma relação entre si, ao ter um dado em mãos e analisá-lo, passa a ser uma informação, que no meio empresarial é de fundamental importância para a tomada de decisões, ao analisar essa informação e assim poder responder a questões importantes e ter um significado, passa a ser um conhecimento (Araújo, 2019). Desta forma o conhecimento é “[...] a derivação da informação como esta, dos dados” (Araújo, 2019).

Destaca-se que, após esclarecer cada termo, se seguirá com o enfoque no termo conhecimento devido à relevância do mesmo no contexto da pesquisa.

2.1.2 Conhecimento

Pode-se definir 'conhecimento' como a soma de experiências que viveu ou vive uma pessoa ou organização (de Alvarenga Neto, 2005), algo que só existe na mente humana (de Alvarenga Neto, 2008). Para Drucker (2002), e que não pode ser doado nem herdado, de modo que cada indivíduo deve adquirir seu próprio conhecimento, considerando, ainda, que todos partem de um nível zero de conhecimento.

Para Fidalgo (2012), "o conhecimento é uma vantagem competitiva", uma afirmativa compartilhada por outros autores. Fidalgo (2012) cita Sveiby ao dizer que o conhecimento é um produto que pode ser produzido pela mente humana a partir de qualquer situação, e quando são

compartilhados, se duplicam. Os autores Barbosa, Cavalcanti & Ferreira (s.d) complementam afirmando que o conhecimento é uma fonte de poder, pois possibilita o domínio de uma verdade. Pode-se dizer ainda que a criação do conhecimento está dividido em duas etapas, sendo elas: o conhecimento tácito e o conhecimento explícito.

2.1.2.1 Conhecimento explícito e tácito

O conhecimento explícito pode ser facilmente transmitido e "[...]pode ser expresso em palavras, números ou sons, e compartilhado na forma de dados, fórmulas científicas, recursos visuais, áudio, especificações de produtos e manuais" (Nonaka & Takeuchi, 2008, p. 19).

O conhecimento tácito nem sempre é visível e às vezes não pode ser explicável "[...] é altamente pessoal e difícil de formalizar, tornando-se de comunicação e compartilhamento dificultoso" (Nonaka & Takeuchi, 2008, p. 19), e está associado à experiência e prática vivida por cada indivíduo. Os autores Nonaka & Takeuchi (2008) explicam que o conhecimento tácito possui duas dimensões, a técnica e a cognitiva. A dimensão técnica abrange habilidades informais e de difícil detecção, para essas habilidades está o termo *know-how*, que traduzindo para o português significa "saber como", esta dimensão faz referências às experiências adquiridas por cada pessoa com o passar dos anos, algo que torna-se intrínseco e difícil de compartilhar. A dimensão cognitiva compreende os ideais, valores e crenças de cada pessoa, são modelos mentais que naturalmente estão inseridos em nosso dia a dia.

Para melhor compreensão dos dois tipos de conhecimento citados pelos autores Nonaka & Takeuchi (2008) criou-se a Tabela 2 que faz um comparativo entre o conhecimento tácito e explícito:

Tabela 2

Comparativo entre o conhecimento tácito e explícito.

Conhecimento tácito	Conhecimento explícito
Conhecimento da experiência (corpo)	Conhecimento da racionalidade (mente)
Conhecimento simultâneo (aqui e agora)	Conhecimento sequencial (lá e então)
Conhecimento análogo (prática)	Conhecimento digital (teoria)
Conhecimento que não é facilmente visível e explicável	Conhecimento expresso em palavras, números e sons
Intuições e palpites	Formal e sistemático
Difícil de comunicar e compartilhar	Compartilhado em forma de dados, fórmulas científicas, recursos visuais, fitas de áudio
Enraizado nas ações e na experiência de cada indivíduo	Facilmente transmitido

Fonte: Adaptada de Fidalgo (2012) e Bohn (2017).

Ainda que parecem ser opostos, Nonaka e Takeuchi (2008) mencionam que é a interação entre o conhecimento explícito e tácito que gera o conhecimento, sendo a união dos mesmos a essência do conhecimento (Bohn, 2017).

2.1.3 Gestão do conhecimento

O conhecimento sempre esteve presente nas organizações, e ganhando mais atenção durante a passagem da sociedade industrial para a sociedade do conhecimento (Nonaka e Takeuchi, 2008). Foi no momento em que “a força da produção mundial deixa de estar no profissional mão-de-obra e passa para o profissional cérebro-de-obra” (Bohn, 2017, p 61). Porém, foi nos anos 90 quando surgiu o termo gestão do conhecimento e ganhou importância dentro das organizações, principalmente pelo fato de auxiliar estas organizações a se tornarem mais competitivas (Jannuzzi, Falsarella & Sugahara, 2016). Após reconhecimentos foram desenvolvidos, além de muitos estudos sobre a sua gestão (Jannuzzi, Falsarella & Sugahara, 2016). A palavra gestão quer dizer "planejar, controlar e avaliar" (Vianna, Gauthier, Andrade, Costa, Schutz, 2017, p. 3), a partir destes estudos foram criados métodos, técnicas e ferramentas, discutidas e utilizadas até hoje (Jannuzzi, Falsarella & Sugahara, 2016).

A função da "gestão do conhecimento nas organizações é proporcionar condições para criar, adquirir, organizar e processar informações estratégicas" (Strauhs, Pietrovski, Santos, Carvalho, Pimenta & Penteado, 2012, p 55), e com isso gerar privilégios e competitividade. Seguindo a proposta, os autores Vianna, Gauthier, Andrade, Costa, Schutz (2017) defendem a ideia de que a gestão do conhecimento é a principal ferramenta de sobrevivência das empresas atualmente, porque a globalização trouxe muitas mudanças, algumas resistidas por empresas que não aceitam tais mudanças. Tal resistência pode acarretar um atendimento não satisfatório, resultando, não raramente, na perda do cliente, mas principalmente pela frustração gerada ao não

atender as expectativas construídas. Para Davenport e Prusak (1998) a gestão do conhecimento é o agrupamento de ações que identificam, capturam, gerenciam e compartilham as informações de uma organização.

A origem da gestão do conhecimento é a resposta de um processo que se iniciou com o tema da gestão por competências e o desenvolvimentos das Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC), o qual buscou a criação de vantagens competitivas nas economias que buscam concentrar-se no conhecimento e na aprendizagem (Peluffo, 2002). Além disso, para os autores Rodrigues e Silveira (2012) e Vianna, Gauthier, Andrade, Costa, Schutz (2017) a gestão do conhecimento busca um aperfeiçoamento do desempenho organizacional através do conhecimento tácito e conhecimento explícito, que tem como resultado, alcançar as metas e os objetivos propostos por cada organização. Segundo Dalkir (2005) conforme citado por Bohn (2017, pág 66) “uma boa definição de GC incorpora tanto a captura e armazenamento da perspectiva do conhecimento, como a valorização dos ativos intelectuais”, por isso, a gestão do conhecimento já foi e continua sendo um tema estudado, resultando na produção de modelos próprios de gestão do conhecimento.

Interpretar e adaptar os modelos de gestão do conhecimento existentes torna-se muito importante para definir o modelo que mais se adapte com a organização ou neste caso, com um Observatório de *Branding*.

2.1.4 Modelos de gestão do conhecimento

Implementar um modelo de gestão do conhecimento com grande probabilidade de sucesso é necessário a sustentação teórica do modelo, desta forma, serão apresentados dois modelos de gestão do conhecimento já existentes.

2.1.4.1 Modelo de gestão do conhecimento de Nonaka & Takeuchi

Para os autores Nonaka & Takeuchi (2008) as organizações criam e utilizam o "conhecimento convertendo o conhecimento tácito em conhecimento explícito, e vice-versa" (p. 23), os autores complementam que foram encontrados quatro modos de conversão do conhecimento:

- (1) Socialização: de tácito para tácito;
- (2) Externalização: de tácito para explícito;
- (3) Combinação: de explícito para explícito;
- (4) Internalização: de explícito para tácito.

Estas conversões fazem parte da criação do conhecimento e se tornaram conhecidas como modelo SECI, espiral SECI ou processo SECI (ver Figura 1), possui esta identificação "SECI" devido às iniciais dos quatro modos de conversão. "A criação do conhecimento organizacional é

uma interação contínua e dinâmica entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito, formando desta forma a espiral do conhecimento" (Fidalgo, 2012 p. 43) conforme é possível notar na Figura 1, o processo de conversão do conhecimento se inicia com a socialização e passa pelos outros três modos de conversão, o que forma sempre uma espiral.

A seguir serão apresentadas as atividades realizadas para ampliar o conhecimento em cada conversão conforme apresentam os autores Nonaka & Takeuchi (2008):

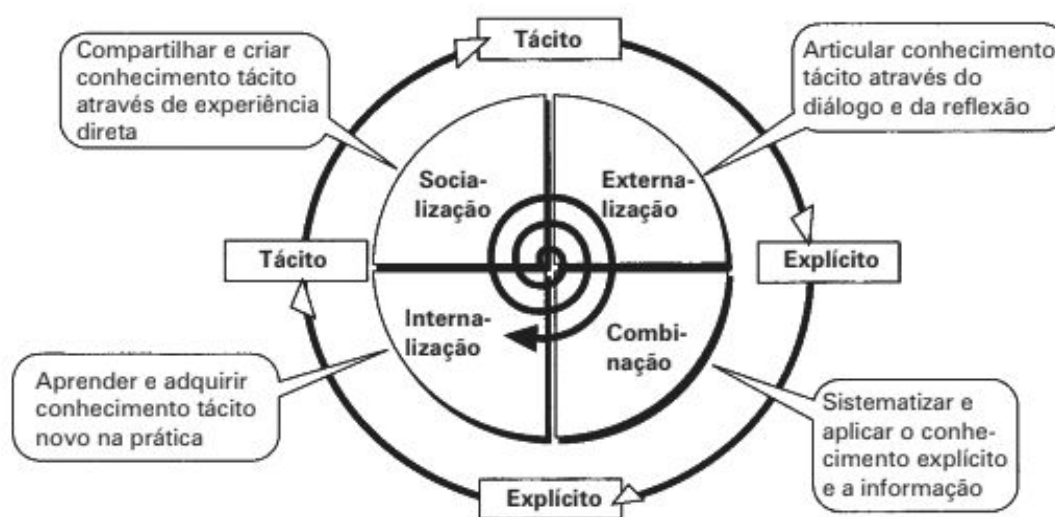


Figura 1 - Conversão do conhecimento segundo os autores Nonaka & Takeuchi.

Fonte: Nonaka & Takeuchi (2008, p.24)

(1) Socialização: compartilhar e criar conhecimento tácito através de experiência direta;

"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, 2008, p.60). O conhecimento tácito pode ser aprendido de outras pessoas sem a utilização da linguagem, o que pode acontecer através da observação, imitação e da prática. Pensando no contexto das organizações, o treinamento no trabalho utiliza este mesmo princípio (Nonaka & Takeuchi, 2008), visto que o conhecimento circula entre os envolvidos

(2) Externalização: articular conhecimento tácito através do diálogo e da reflexão;

A externalização é a transformação do conhecimento tácito em conhecimento explícito, onde o conhecimento toma forma de metáforas, analogias, conceitos, hipóteses ou modelos. A maneira como se externaliza a conversão do conhecimento incentivada através do diálogo ou reflexão coletiva (Nonaka & Takeuchi, 2008).

(3) Combinação: sistematizar e aplicar o conhecimento explícito e a informação;

"Os indivíduos trocam e combinam o conhecimento através de meios como documentos, reuniões, conversas telefônicas ou redes de comunicação computadorizadas" (Nonaka & Takeuchi, 2008, p.65), este momento é o que leva ao novo conhecimento, quando existe esclarecimento do tema, adequação, separação, combinação e classificação do conhecimento explícito (Nonaka & Takeuchi, 2008).

(4) Internalização: aprender e adquirir novo conhecimento tácito na prática.

A última etapa da conversão é quando se põe em prática o aprendido na socialização, externalização e na combinação, os autores Nonaka & Takeuchi (2008) dizem que está ligado a "aprender fazendo" (p 67), se demonstra que a experiências compartilhadas são internalizadas e

começam a fazer parte do conhecimento tácito do indivíduo, o que se denomina modelos mentais compartilhados. Seguindo a afirmativa, acredita-se que mesmo que o indivíduo não tenha vivido uma determinada experiência, ao ler ou ouvir um relator de sucesso, seu realismo e sua essência poderão envolvê-los tanto a ponto de terem o sentimento de ter participado de tal experiência, oferece-se como um modelo mental tácito.

As quatro etapas citadas acima fazem parte da espiral do conhecimento, que tem como objetivo criar conhecimento, em resumo "a criação do conhecimento organizacional é uma interação contínua e dinâmica entre o conhecimento tácito e explícito" (Nonaka & Takeuchi, 2008, p.69), e quando existe a comunicação entre o tácito e o explícito surge a inovação (Nonaka & Takeuchi, 2008).

Uma organização é definida como "criadora de conhecimento" quando é capaz de inovar e transformar os conhecimentos, disseminar pela organização e incorporar esse conhecimento rapidamente nas novas tecnologias e produtos, porque com a transformação constante do mercado e o avanço das tecnologias faz com que os produtos estejam desatualizados de um dia para o outro e "em uma economia onde a única certeza é a incerteza, a fonte certa de vantagem competitiva duradoura é o conhecimento" (Nonaka & Takeuchi, 2008, p. 39). Disponibilizar o conhecimento pessoal aos outros membros da organização é a atividade principal de uma empresa criadora de conhecimento.

Em cada conversão do conhecimento no modelo espiral gera algum tipo de conteúdo, como é possível visualizar na Figura 2, apresentada abaixo:



Figura 2 - Conteúdo em cada conversão do conhecimento.

Esta espiral começa criando conhecimento de um nível individual e vai crescendo os níveis, no caso organizacional, do nível individual vai crescendo para seções, departamentos e organizações (ver Figura 3), criando comunidades de interação.

Os autores Nonaka & Takeuchi (2008) apresentam que para que realmente exista uma criação de conhecimento utilizando a espiral do conhecimento é necessário que haja um conjunto de condições, pois "o papel da organização no processo de criação do conhecimento organizacional é promover o contexto apropriado para facilitar as atividades de grupo, assim como a criação e o acúmulo de conhecimento em nível individual" (Nonaka & Takeuchi, 2008

p.71).

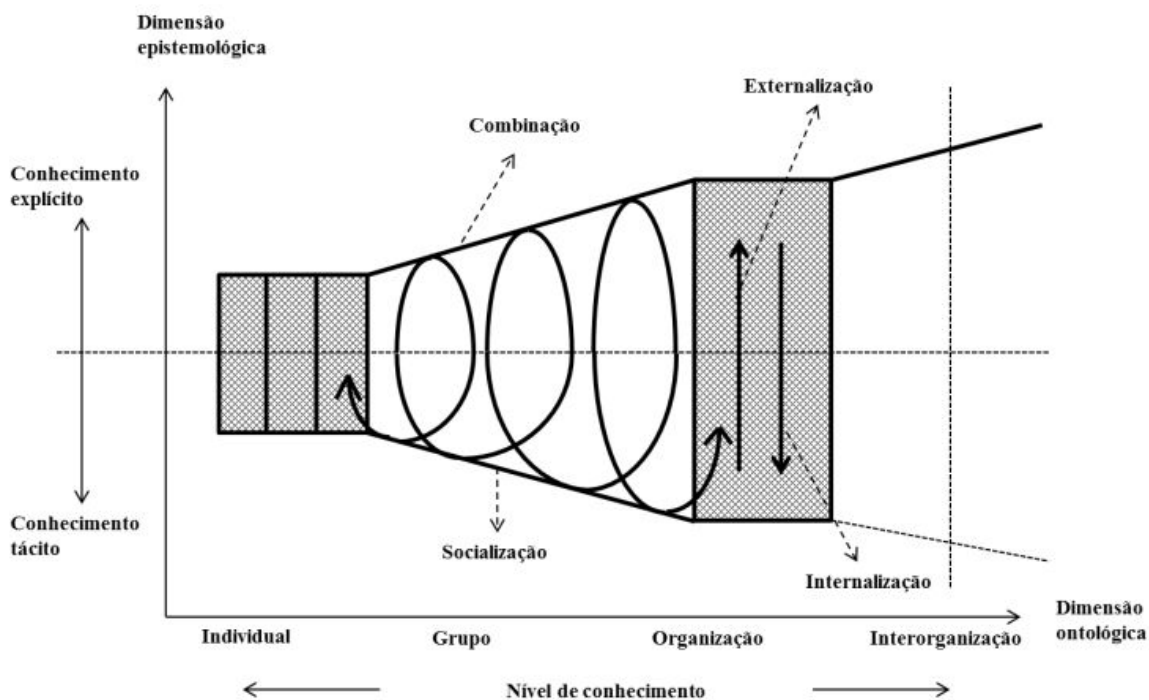


Figura 3 - Espiral de criação do conhecimento organizacional.

Fonte: Fidalgo, 2012 p. 46.

A seguir serão apresentadas cinco condições expostas pelos autores para que o processo seja um sucesso a nível organizacional:

Intenção: "para criar conhecimento, as organizações devem estimular o compromisso dos seus funcionários" (Fidalgo, 2012 p. 46), a organização pode orientar e promover o compromisso

coletivo entre seus funcionários, sem confiar no pensamento e no comportamento de cada indivíduo.

Autonomia: "a autonomia aumenta a possibilidade de um indivíduo se auto motivar para criar um novo conhecimento" (Fidalgo, 2012 p. 46). Além de oferecer abertura para que novas demandas sejam identificadas, resultando em novas produções e conhecimentos.

Flutuação e caos criativo: "estimulam a interação entre a organização e o ambiente externo" (Fidalgo, 2012 p. 47), a flutuação faz referência a uma ordem com um padrão de difícil previsão, fazendo com que a organização coloque em dúvidas simples questões externas, gerando assim uma oportunidade de criar novos conceitos. O caos pode ser provocado pelo mercado externo real ou intencionalmente pela organização, para gerar tensão e focar a atenção de todos na solução de problemas diante da crise (Fidalgo, 2012).

Redundância: o compartilhamento "de informações redundantes promove o conhecimento tácito, pois os indivíduos conseguem sentir o que os outros tentam expressar, neste sentido existe a criação de conhecimento" (Fidalgo, 2012, p. 47), a redundância é importante durante o estágio de desenvolvimento de um conceito, pois ao compartilhar a informação faz com que os indivíduos "invadam os limites funcionais uns dos outros e aconselhem ou ofereçam novas informações a partir de diferentes perspectivas" (Nonaka & Takeuchi, 2008 p.71), o que os autores chamam de aprendizado por intrusão.

Requisito variedade: é a "combinação de informações de maneira diferente, flexível e rápida" (Nonaka & Takeuchi, 2008 p. 80), também é importante oferecer essa informação a toda organização, os autores explicam que maximizar a variedade para todos na organização com

acessos rápidos, sem ter que percorrer muitos passos, ajuda os funcionários a enfrentar eventualidades de maneira eficiente.

2.1.4.2 Modelo de gestão do conhecimento de Wiig

O modelo que apresenta Wiig, segundo Fidalgo (2012) sustenta a ideia de que o conhecimento deve ser organizado de forma diferente, e segundo a utilização do conhecimento, se poderá definir se é útil e valioso. O autor apresenta quatro dimensões do seu modelo:

- 1) Completude;
- 2) Ligação;
- 3) Congruência;
- 4) Perspectiva e propósito.

A seguir se explicará cada dimensão:

- 1) Completude: faz referência ao conhecimento que está disponível, porém quando ninguém sabe da existência de um assunto, então não se pode fazer uso do conhecimento.
- 2) Ligação: faz referência aos objetos do conhecimento, o valor e a coerência deste conhecimento aumentam quando estes objetos aumentam sua relação.
- 3) Congruência: a base de conhecimento possui congruência quando os fatos, conceitos, perspectivas, valores e julgamentos entre os objetos de conhecimento são consistentes.

- 4) Perspectiva e propósito: faz referência ao ponto de vista particular que sabemos sobre alguma coisa.

O autor Wiig (1993) conforme descreve Fidalgo (2012) nos apresenta 5 níveis de internalização do conhecimento:

Tabela 3

Níveis de internalização do conhecimento segundo Wiig.

Nível	Tipo	Descrição
1	Iniciado	Sem grande consciência da existência do conhecimento, nem da forma como pode ser usado.
2	Principiante	Consciente de que o conhecimento existe e como obtê-lo, mas sem capacidade de o usar.
3	Competente	Consciente de que o conhecimento existe e como obtê-lo, e com capacidade de o usar, recorrendo a ajuda (de pessoas ou documentos).
4	Especialista	Consciente do conhecimento, detém o conhecimento na memória, entende como se aplica, sem qualquer ajuda externa.
5	Mestre	Internaliza o conhecimento em pleno, tem um profundo entendimento com plena integração de valores, julgamentos, e das consequências do uso desse conhecimento.

Fonte: Fidalgo, 2012 pág 35.

Para complementar os níveis de internalização do modelo de gestão do conhecimento de Wiig, o autor Fidalgo (2012) acrescentou que é possível encontrar o conhecimento em três formas, que são:

- 1) Conhecimento público: refere-se ao conhecimento explícito, que é fácil de ser compartilhado.
- 2) Experiência compartilhada: o conhecimento adquirido por cada trabalhador e compartilhado pelos indivíduos.
- 3) Conhecimento pessoal: refere-se ao conhecimento tácito, associado ao conhecimento de cada indivíduo, conhecimento que pode ser usado algumas vezes de forma inconsciente nas tarefas do dia a dia.

Além disso, Wiig apresenta quatro tipos de conhecimento (Fidalgo, 2012):

Factual: faz referência a dados e cadeias causais, medidas e conteúdo verificável.

Conceitual: refere-se a sistemas, conceitos e perspectivas.

Expectativa: faz referência a hipóteses, expectativas, intuição, palpites.

Metodológico: está associado ao raciocínio, estratégias e métodos de tomada de decisão, aprender com os erros e realizar previsões.

2.2 Observatório

O termo "observatório", desde a evolução humana, muitas vezes se relacionou com a observação dos fenômenos astronômicos e astrológicos, porém, com a guerra e os confrontos vividos antes e depois do século XX na Europa deram início a uma nova implementação de

observatórios. Com temas relacionados à guerra e a paz, na década de sessenta, surgiram várias tecnologias e metodologias de investigação, o que deu início a criação de novos observatórios de investigação de fenômenos (Rueda-Puyana, Morantes-Avedaño e Calderón-Calderón, 2015).

2.2.1 Atividades de um observatório

Para os autores Rueda-Puyana, Morantes-Avedaño e Calderón-Calderón (2015), os observatórios adiantam processos de observação, análises e teorizações de realidades, os mesmos servem como ferramenta útil para estruturar diagnósticos, informes científicos e documentos analíticos. Husillos (como se citou em Angulo Marcial, 2009) afirma que observatório é um lugar apropriado para fazer tais observações e produzir conhecimentos.

Joseph Thompson (como citaram os autores Carretero Ortiz e Rodriguez Quintero, 2016) apresentam que a observação é uma maneira de analisar a realidade e deve ser realizada com clareza. Para Enjuntó (como se citou em Angulo Marcial, 2009), um observatório é um organismo criado por um coletivo, geralmente de caráter social. Téllez e Rodríguez (2014) incrementam que os observatórios são unidades de trabalho, que se dedicam a observar, compreender e analisar o comportamento de diversos fenômenos que se apresentam na sociedade (p 112), afirmam que um observatório tem duas funções principais, a de investigar e a de divulgar, por serem parceiras perfeitas de universidades e de ecossistemas científicos, onde cumprem com as funções de docência, investigação e extensão, também se pode fazer associações com o governo, para comunicar a situar a geração de política pública.

Segundo Téllez e Rodríguez (2014) um observatório deve apresentar seu trabalho para a sociedade, para que ela analise e utilize, bem como no trabalho de investigação onde o observatório deve analisar dados, criar base de dados, definir metodologias pertinentes e estratégicas para codificar e classificar os dados obtidos. Para os autores Conill e Fernandes (2011) as principais atividades de um observatório são: coleta de dados, investigação, monitoramento e análises, disseminação da informação (maior parte em formato eletrônico).

Um observatório se constitui em um centro de informação, monitoramento, análises e avaliações, serviços de assessoramento, apoio a gestão, difusão, comunicação e transferência de conhecimentos (*Observatorio Iberoamericano de Políticas y Sistemas de Salud*, 2011, p 5). A empresa *RMG Consultoría de Marketing, Comunicación y Ventas* (s.f) complementa que o fundamental em um Observatório é a avaliação dos dados, estes, devem ser coletados de maneira sistêmica, competitiva e produtiva, bem como, combinar a coleta de dados de distintas fontes.

Os elemento de análises são muito importantes para um observatório, pois analisam um contexto geográfico determinado, mas também observam o comportamento de outras regiões, para que exista uma comparação (Téllez e Rodríguez, 2014).

Téllez e Rodríguez (2014) apresentam alguns elementos mínimos que um observatório deve ter em conta:

- Sistema de coleta de informação, que deve ter ao menos um tempo, conteúdos e forma.
- Processo eficiente e seguro de armazenamento e ordenamento de informação.

- Equipe de trabalho que promova o uso do observatório e que analise os resultados.
- Um método de investigação determinado.
- Instrumentos de coleta de informação parametrizados segundo o sistema de informação.

2.2.2 Ferramentas para observatórios

O Observatório IPEA de Gestão do Conhecimento (s.d) apresentam algumas ferramentas que um observatório deve ter e que servem para dar suporte a gestão do conhecimento:

- Portal, intranet: uma página *web* que possui interação com os sistemas corporativos e privacidade dos dados.
- *Blog*: uma página *web* que possui entradas, estas podem ser em formato de texto, imagens, fotografias, vídeos, gravação de áudios ou um conjunto de todos ou alguns formatos. As entradas podem ser publicadas por uma só pessoa ou por um grupo de pessoas.
- Serviço *online* de redes sociais: a rede social é um grupo onde é possível encontrar pessoas que compartilham uma área em comum de interesse, criar grupos para facilitar a comunicação entre elas e compartilhar conteúdo.

- VOIP - *Voice over-Internet Protocol*: permite a transmissão de sinais de áudio e vídeo entre computadores utilizando conexão de banda larga e equipamentos de baixo custo.
- Sistema *workflow*: é um sistema utilizado para controlar documentos, requisições de pagamentos, estatísticas de desempenho de funcionários.
- Gestão de conteúdos: é a "representação dos processos de seleção, captura, classificação, indexação, registro e depuração de informações. Tipicamente envolve pesquisa contínua dos conteúdos dispostos em instrumentos, como base de dados, árvores de conhecimento, redes humanas..." (Observatório IPEA de Gestão do Conhecimento, s.d).
- GED - Gestão Eletrônica de Documentos: sistema de gestão de controle, emissão, edição, acompanhamento e distribuição de documentos.
- *Data Warehouse*: é uma ferramenta de apoio à gestão do conhecimento que rastreia dados com arquitetura hierarquizada disposta em bases relacionais, o que permite versatilidade ao manipular grandes massas de dados.
- *Data mining*: é uma ferramenta de apoio à gestão do conhecimento que possui uma alta capacidade de associação de termos.
- CRM - *Customer Relationship Management*: são ferramentas que automatizam o contato com os clientes, ajuda a manter um bom relacionamento com o cliente, armazenando de forma inteligente informações sobre a interação com a empresa.

- Banco de competências organizacionais: espaço onde documentar as fontes de consultas, pessoas e equipes que possuem conhecimento em temas específicos.
- *Benchmarking* interno e externo: busca de melhorias para comparar os processos, produtos e serviços.
- Banco de conhecimentos: espaço onde documentar o conhecimento organizacional sobre processos, serviços e relacionamentos com clientes.
- Inteligência competitiva: transformam os dados em inteligência, a fim de apoiar a tomada de decisões.
- *Brainstorming*: um processo dividido em divergência (os participantes dão muitas ideias, sem críticas) e convergência (os participantes identificam pontos positivos nas ideias anteriores, antes de ver os aspectos negativos).

Um observatório pode utilizar e criar diversas ferramentas, segundo suas necessidades, segundo o tipo de observatório e tema central do mesmo.

2.2.3 Tipos de observatórios

O autor Husillos (como se citou em Angulo Marcial, 2009), identificou três tipos de observatórios:

1) Centro de documentação: é uma espécie de biblioteca, onde armazena toda a informação e documentação do tema de observatório.

2) Centro de análises de dados: onde recolhe, processa e proporciona informação, estuda para conhecer e compreender do tema, tornando-se assim uma ferramenta de ajuda na tomada de decisões.

3) Espaço de informação, intercâmbio e colaboração: é o conceito atual de observatório, onde tem a missão de compilar, tratar e difundir a informação, conhecer melhor o tema, promover reflexão e intercâmbio do conhecimento.

Téllez e Rodríguez (2014) afirmam que podemos encontrar observatórios que trabalham orientados ao reconhecimento de fenômenos políticos, econômicos, sociais e culturais (p 113).

Téllez e Rodríguez (2014) consultaram diferentes exemplos de observatórios no mundo, onde puderam inteirar-se de elementos que orientam seu atuar e seu alcance. Gregorio (como se citou em Angulo Marcial, 2009) concorda com os autores e complementa que um observatório deve ter um tema de interesse e sua posição em relação ao tema, bem como ter definido uma metodologia. Téllez e Rodríguez (2014) agregam que o primeiro elemento que um observatório deve trabalhar em um setor determinado, é ter um fim específico.

2.3 Marketing, Marca e Branding

Nesta etapa, considera-se importante uma breve introdução ao tema, partindo do macro ao micro, começando com a explicação do tema *marketing*, marcas e em seguida apresentar o tema em questão, *branding*.

2.3.1 Marketing

A denominação de *Marketing* surgiu no espaço acadêmico como disciplina no início da primeira década de 1900, e em 1905 na Universidade de *Pennsylvania* foi oferecido o primeiro curso intitulado como "*marketing* de produtos", desde este momento, desenvolveu-se novos conceitos e a extensão do *marketing* para outros campos (Cobra e Brezzo, 2009).

Foi depois da revolução industrial, onde surgiu a produção em massa, que o *marketing* teve uma mudança em seus propósitos, pois antes o objetivo do *marketing* era garantir aos clientes que os produtos produzidos artesanalmente, tivessem uma ótima qualidade (Minuzzi e Larentis, 2014). Após a revolução, a partir de 1930 devido a grande quantidade de oferta observou-se que o tema de vendas nas empresas era muito débil, por este motivo o setor de vendas ganhou mais atenção (Cobra, 2004).

Na década de 1950 as empresas observaram que não seria viável manter o foco nas vendas, pois era uma estratégia que fazia subir o custo do produto e conseqüentemente, menos margem lucro para a empresa, esta estratégia não gerava um vínculo com os clientes, o que fazia com que eles nem sempre voltassem para realizar novas compras (Minuzzi e Larentis, 2014).

O *marketing* nos anos 1960 passou a ser utilizado na gestão administrativa, e por isso evoluiu constantemente, segundo o mercado e o comportamento dos consumidores (Gomez e Kury, 2013). É possível analisar a evolução do conceito *marketing* segundo as definições da Associação e Revista AMA (*American Marketing Association*) (Gomez e Kury, 2013, p 2):

Desempenho das atividades de negócio que dirigem o fluxo de bens e serviços do produtor ao consumidor ou utilizador. (AMA, *American Marketing Association*, 1960) e (Gomez e Kury, 2013, p 2).

É o processo de planejar e executar a concepção, estabelecimento de preços, promoções e distribuição de ideias, produtos e serviços, a fim de criar trocas que satisfaçam metas individuais e organizacionais. (AMA, *American Marketing Association*, 1995) e (Gomez e Kury, 2013, p 2).

O *Marketing* é uma função organizacional em um conjunto de processos para criar, comunicar e entregar valor para os clientes e para administrar o relacionamento com os clientes de forma a beneficiar a organização e seus públicos de interesse. (AMA, *American Marketing Association*, 2004) e (Cobra e Brezzo, 2009, p 9).

Marketing é a atividade, conjunto de instituições e processos para criar, comunicar, entregar e trocar ofertas que tem valor para os consumidores, clientes, parceiros e sociedade em geral. (AMA, *American Marketing Association*, 2007) e (Gomez e Kury, 2013, p 2).

Para Kotler e Keller (2013, p 3) *marketing* é "a identificação e a satisfação das necessidades humanas e sociais", sendo assim, "suprir necessidades gerando lucro". Para os

autores, é possível encontrar definições diferentes, segundo a perspectiva, esta pode ser social ou gerencial. A perspectiva social define o *marketing* na sociedade, onde os indivíduos ou grupos satisfazem suas necessidades por meio da criação, oferta e livre troca de produtos.

Na perspectiva gerencial, é conhecido como "a arte de vender produtos" Kotler e Keller (2013, p 4), porém, explicam os autores que esta é apenas a ponta do *iceberg*, pois é um conjunto de ações e atividades. Kotler e Keller (2013) citam ao autor Peter Drucker, que explica que "o objetivo do *marketing* é conhecer e entender o cliente tão bem que o produto ou serviço possa se adequar a ele e se vender sozinho". Gomez e Kury (2013, p 2) acrescentam que o *marketing* "é uma forma de fazer negócios. É aproveitar o conhecimento do cliente para a elaboração de um produto e desenvolver um processo de integração".

Devido a evolução do *marketing* ao passar dos anos, este foi dividido em três etapas (Gomez e Kury, 2013):

- 1) *Marketing* 1.0: o qual focava-se exclusivamente no produto.
- 2) *Marketing* 2.0 cujo foco era o consumidor e em suas satisfações emocionais.
- 3) *Marketing* 3.0, o qual pode ser definido como atual e que está focado em atrair o consumidor e extrair informação do que ele necessita. Sendo assim, as regras são ditadas e sugeridas pelos próprios consumidores.

Nesta terceira etapa, as empresas devem além de atrair os clientes, convencê-los de seus ideais, seus bons princípios como empresa e seus valores, pois, os consumidores buscam melhorias para um mundo melhor, por isso, os consumidores são vistos pelas empresas e

profissionais de *marketing* como "indivíduos plenos, com mente, coração e espírito" (Gomez e Kury, 2013, p 5).

2.3.2 Marca

A marca possui uma história muito antiga e ao mesmo tempo, recente (Cimatti, 2006). Se ampliado seu entendimento, cabe dizer que desde a antiguidade o conceito é observado, quando realizavam a troca de mercadorias, para identificar os produtos, porém foi no século XIX durante a revolução industrial, que a marca teve uma aparição considerável. No século XX, com o início do consumo em massa, dessa forma, ocasionou uma mudança drástica no funcionamento das marcas, acelerando sua disseminação nos meios de comunicação (Cimatti, 2006).

A palavra "*brand*" em português quer dizer marca, "é de origem anglo-saxônica, vem de *brandon*, que é o instrumento empregado para marcar o gado a ferro quente" (Tavares, Portal do *ma*, 2008, p. 3). Desta forma, o *marketing* adotou esse termo, para "relevar pertencimento e propriedade com intuito de fixar no imaginário do mercado a marca" (Tavares, Portal do *marketing*, 2008, p. 3).

A marca é "a união de atributos tangíveis e intangíveis, simbolizados num logotipo" (Martins, 2000, p 8), Delgado (2018) apresenta que popularmente, a marca é uma representação visual, que pode ser um símbolo ou um logotipo, porém, o autor expressa que a marca é muito mais que isso, é o significado atribuído coletivamente a essa representação verbal (nome) e a representação visual (símbolo). Para AMA a marca é "um nome, termo, sinal, símbolo ou

desenho, ou uma combinação dos mesmos, que pretende identificar os bens e serviços” de um vendedor ou vários vendedores e diferenciar da competência (AMA - *American Marketing Association*).

Para o INPI / BR - Instituto nacional da propriedade industrial, s.d. do Brasil, e Tavares (2008) uma marca é o que identifica no mercado os produtos e serviços das organizações, diferenciando-los dos demais. Segundo o *Blog M2br* (2016) marca é um sinal de identificação, personalidade e comunicação, serve como um rótulo e mostra o valor que tem o produto ou serviço da organização. “É a marca que dá vida ao produto, que o transforma em uma entidade de alma, personalidade, valores e identidade” (Cimatti, 2006, PG 3).

Para os autores Cruz Carvajal, Umaña e Oliva (2014), é possível encontrar várias versões do conceito de marca, pode-se considerar a marca somente um nome e um logo, ou então, com considerações mais profundas onde a marca pode ser o objetivo principal de uma organização, a filosofia e o valor de oferta da organização. Além das marcas gerarem valor, ao serem gerenciadas de forma correta, criam influências, acrescenta o autor Martins (2000).

Conforme o autor Pinho (1996) usavam as marcas somente para identificar e diferenciar um produto ou serviço dos competidores, e com o passar dos anos as marcas tiveram um papel mais importante dentro das organizações, além de identificar os produtos, tornava-os únicos em relação aos competidores, divulga os produtos e faz com que não sejam anônimos.

Gonzalez e de la Torre (2001) explicam que atualmente, devido ao *marketing* de percepções, a marca de uma organização se ressalta mais do que o produto, Tavares (2003) complementa que uma marca pode valer mais que um produto, e algumas vezes mais que a

própria organização. Tavares (2003) afirma que o grande desafio das organizações está em ter uma marca diferenciada e fixá-la na mente dos consumidores, sendo assim, Gonzalez e de la Torre (2001) complementam que a marca deve ter um melhor reconhecimento para estar na mente do consumidor, devido ao fato de que não vendem produtos, e sim, vendem sensações e soluções. O autor complementa que atualmente, os produtos se parecem mais entre si, desta maneira, é difícil para os consumidores escolherem um, explicam os autores Tarsiano e Navacinsky (2004), que o responsável por fazer com que os produtos sejam cada vez mais parecidos é a tecnologia de produção.

Gonzalez e de la Torre(2001) apresentam que a marca tem um papel muito importante, além de identificar o produto, ao ter uma identidade e relação emocional com os clientes, assegura que o produto está em um nível superior aos demais. Tarsiano e Navacinsky (2004) mencionam que uma marca é um símbolo complexo, e pode ser conduzido a seis níveis de significados: atributos, benefícios, valores, cultura, personalidade e usuário, destacando a cultura, os valores e a personalidade da organização aos seus clientes. O *Blog M2br* (2016) complementa que a marca é um elemento de diferenciação audiovisual, assim, influencia nas lembranças das pessoas, fazendo com que comprem determinada marca. Já para Cruz Carvajal, Umaña e Oliva (2014), a finalidade de uma marca é ganhar posicionamento, e como consequência gerar mais vendas.

Ter uma marca bem posicionada e diferenciada/exclusiva e ser capaz de fixar na mente do consumidor é um desafio estratégico, o que pode fazer a marca valer mais do que o produto ou a própria empresa (Tavares, 2003). As organizações buscam fazer com que sua marca valha mais

do que a própria organização, com isso surge dentro das organizações a necessidade de criar estratégias para gerenciar a sua marca.

2.3.3 Branding

Pode-se definir '*Branding*' como um processo de elaboração de estratégias que fazem com que uma marca seja o que de verdade é, mostrando seu objetivo. Segundo o que apresenta o *Blog M2br* (*Blog M2br*, 2016), o processo quando feito de maneira correta, pode levar um tempo, porque o processo procura entender as emoções de cada detalhe da imagem da organização e do produto ou serviço, entender os valores da organização e como ela se comunica com os clientes e como ganha espaço na mente deles.

O *branding* a cada dia adquire mais importância no mercado, é uma forte área em crescimento, principalmente na comunicação que exigem as marcas para conquistar os mercados (Teixeira, 2016). O *Blog M2br* (2016) explica que uma organização está fazendo *branding* quando cria uma identidade visual, analisa como e onde comunicar-se com seus consumidores, trabalha diferenciando sua marca dos competidores.

A definição do *branding* para Wheeler (como se citou em Lotti, 2016), é um processo para desenvolver a conscientização e gerar mais confiança do cliente, a autora apresenta também que de acordo aos competidores, as organizações devem buscar maneiras para manter uma interação emocional com os clientes, e assim converter-se insubstituível, sendo assim, o *branding* é gerar valor a uma marca.

Kotler e Keller (como se citou em Lotti, 2016), explicam que os profissionais de comunicação da organização devem ensinar aos clientes sobre as marcas e seus produtos ou serviços através do nome, da imagem e os elementos de identificação, gerando assim interesse dos consumidores em relação a marca. Os autores falam que uma marca valiosa é uma marca bem gerenciada, quando a organização faz um ótimo trabalho de *Branding* com estratégias que mostram confiança aos clientes e mostram a origem dos produtos e sua qualidade, estão criando uma chave, para que sempre o consumidor se lembre do produto e o compre outra vez.

Segundo os autores Kreutz e Fernández (2009) as novas tendências de *branding* tem o fundamento comum, uma conexão emocional profunda com os consumidores. Os autores complementam que essas novas tendências de *branding* tentam recriar os espaços e lugares perdidos pelas tradicionais formas da publicidade ou *marketing*, fazendo com que sejam compostas por uma nova promessa de consumo, onde se evidenciam as emoções, as quais a publicidade hoje tenta e apela, porém, não é sempre que alcança.

2.4 Vigilância tecnológica

A vigilância tecnológica é uma ferramenta de gestão que auxilia as organizações a reduzirem o risco em suas decisões (Romero, Figueredo & Suárez, 2018), os autores complementam que a VT é conhecer no momento oportuno a informação adequada, e esta atividade resulta ser básica nas atividades de I+D+i (Investigação + Desenvolvimento + inovação). Para o Observatório Virtual de Transferência de Tecnologia (s.d) a VT é um

instrumento imprescindível para captar, processar e transformar grande quantidade de dados e informações.

Independentes, do setor da organização, a VT auxilia com as dificuldades que elas possuíam para recolher e analisar as informações estratégicas para conseqüentemente alcançarem melhor posicionamento perante as outras organizações nos mercados (Moyares, Abrey, Beatriz & Rodriguez Cruz, 2018). A informação estratégica depois da análise se torna inteligência competitiva, que para Santa Soriano (2017) vai muito além da investigação de mercado ou mesmo a vigilância tecnológica, a IC busca analisar os detalhes do entorno da situação para então gerar vantagem competitiva perante as outras organizações (Santa Soriano, 2017). A utilização da VT e IC de maneira integrada, faz com que as organizações otimizem os seus recursos, antecipam a detecção de ameaças e oportunidades. O autor Jakobiak (1992) complementa e afirma que a VT consiste na observação e a análise do entorno científico, tecnológico e os impactos econômicos presentes e futuros, para identificar as ameaças e oportunidades.

Para a norma UNE 166006:2006 da *Asociación Española de Normalización y Certificación* (AENOR) (s.d) a VT é um processo organizado, seletivo e permanente, de captar informação do exterior e da própria organização, sobre ciência e tecnologia, para convertê-la em conhecimento e assim melhorar a tomada de decisão e diminuir os riscos nas organizações é necessário selecionar dados, analisar, difundir e comunicar.

O Observatório Virtual de Transferência de Tecnologia (s.d) traz a informação de que existem *software* que auxiliam este trabalho de VT , podem ser encontrados livres e de pagamento, dependendo da informação que necessita.

3. Capítulo III: Aspectos metodológicos

Neste capítulo será apresentada a definição do tipo de investigação que caracteriza este estudo.

3.1 Desenvolvimento metodológico

A definição do método científico é fundamental para o excelente desenvolvimento da pesquisa, que transformará os novos conhecimentos em resultados e uma ação visível. Sendo assim, neste capítulo será apresentada a metodologia utilizada nesta pesquisa.

O alcance desta investigação será exploratório, Malhotra (2012), explica que a metodologia de investigação exploratória, busca averiguar o problema fornecendo informações e proximidade do tema. Segundo apresenta o autor Sampieri (1998), a investigação exploratória tem um enfoque qualitativo, que pode desenvolver perguntas antes, durante e depois do processo de coleta de dados, por este motivo o método utilizado será indutivo, e terá como desenho de investigação a teoria fundamentada, que segundo Sampieri (2014) tem o propósito de desenvolver teorias baseadas em dados empíricos. O procedimento a ser usado se desenvolve da seguinte maneira: se define um ou mais temas relevantes que se deseja investigar, logo, se estuda em profundidade os temas, recoletando os dados relevantes, analisando, interpretando e avaliando-os (Bernal, 2010). A amostra para coleta de informação deve ser com expertos no tema (Sampieri 1998), o autor sugere que a população seja de indivíduos que possuem certas características similares sobre as que se investiga (Bernal, 2010), é necessário contar com a

opinião de expertos no tema que pode ser baseada em pequenas amostras, com o fim de compreender o problema e gerar ideias (Malhotra, 2012). Para esta investigação a amostra se define em trabalhadores de observatórios de diversos temas, que estão situados na América Latina.

As fontes primárias e secundárias que foram utilizadas para esta investigação são:

Fonte secundária (e fonte mais importante da investigação) se utilizou a técnica de análise documental, com o uso do instrumento "formato de revisão". Para o autor Bernal (2010), a análise documental ou também chamada de investigação documental, tem o fim de analisar determinada informação escrita sobre um tema, e estabelecer relações, diferenças, etapas, posturas e o estado atual do tema. "A análise documental é um conjunto de operações encaminhadas a representar um documento e seu conteúdo, segundo uma forma diferente da sua forma original, com a finalidade de possibilitar a recuperação posterior e identificar-la" (Castillo, 2004, p 24). Esta operação dá lugar a um subproduto ou documento secundário, que atua como intermediário ou instrumento de busca entre o documento original e o usuário que solicita a informação.

A qualificação intelectual se deve a que o documentalista precisa realizar um processo de interpretação e análises da informação dos documentos e logo sintetizá-lo (Castillo, 2004, p 24). Segundo a autora, a análise documental se realiza mediante três processos:

O primeiro processo é chamado de análise documental e recuperação da informação, ambas atividades estão relacionadas, tendo em conta que é necessário examinar documentos para determinar os vínculos em referência a temática que se pretende abordar e possibilitar assim, a

identificação e classificação de documentos que possam servir ao objetivo da investigação. Estas atividades servem para que o investigador possa ordenadamente consultar ou incluir todas as fontes que considere pertinente ao processo, diante da elaboração de fichas ou registros que contenham elementos, tais como: documento, sujeito, processos, entre outras informações. Essas fichas ou registros são considerados subprodutos, pelo que esta fase é referida como a fase da transformação, dada que uma revisão de documentos produz uma configuração de dados contidos em um esquema. Os subprodutos são posteriormente analisados de maneira sintética, de duas maneiras, a primeira através da análise de forma, na qual se faz a descrição bibliográfica, que inclui: título, autor, série, dados de publicação e as condições de aquisição. Este processo também involucra a catalogação, na qual se determina um sistema de códigos ou términos através dos quais poderá fazer a localização.

O segundo processo se refere transformação, onde um documento primário submetido a operações de análises se converte em outro documento secundário, de mais fácil acesso, quer dizer, a análise do conteúdo, o qual se realiza sobre o texto do documento, diante dos três processos referenciados como indexação (ou descrição de características), classificação e resumo. Para a indexação se utiliza geralmente palavras chave por extração ou derivação, de tal maneira que o término possa estar relacionado ao ponto central ou ponto importante que foi identificado, para o caso da classificação, esta se faz tendo em conta os conceitos mais amplos aos específicos e para o resumo se realiza a classificação do resumo indicativo ou descritivo, que determina os principais temas tratados, resumo analítico que apresenta aspectos quantitativos e qualitativos, resumo estruturado que contém um breve sumário dos conteúdos.

O terceiro é um processo analítico sintético, porque esta informação será estudada, interpretada e sintetizada, surgindo um novo documento.

A análise documental surgiu com fim de orientação científica e informativa de seus produtos, os documentos secundários (Castillo, 2004, p 1):

- Representam sinteticamente os originais;
- Contém uma informação centrada do documento original;
- Podem ser consultados com facilidade oferecendo as primeiras notícias da existência do tema.

Na fonte primária, utilizou-se a técnica de entrevista, com o uso do instrumento "guia de entrevista". A entrevista se refere a "uma conversação que tem uma estrutura e um propósito, assim mesmo busca entender o mundo desde a perspectiva do entrevistado e desglosar os significados de suas experiências" (Álvarez-Gayou, 2009, p 102). A entrevista é "uma conversa entre duas ou mais pessoas com um propósito específico em mente" (Moreira, 2002, p 52). Para Bonilla-Castro e Sehk (2000, p 93) é um instrumento útil para indagar um problema e compreende-lo tal como é conceitualizado e interpretado pelos sujeitos estudados sem impor categorias pré-concebidas. Segundo Moreira (2002), encontramos entrevistas estruturadas (que apresentam um conjunto de questões que o pesquisador administra na mesma sequência e usando as mesmas palavras), entrevista não estruturadas ou completamente abertas, (apresentam um número de questões, porém não são específicas e nem fechadas), entrevista semiestruturadas

(ficam entre o meio termo das duas opções já apresentadas, o pesquisador pode acrescentar uma questão não prevista, dependendo das respostas do entrevistado).

Para a realização de uma boa entrevista é necessário ter em conta alguns aspectos (Duarte 2004, p 216) :

- Ter bem definido os objetivos da pesquisa;
- o autor deve conhecer com um pouco de profundidade sobre o tema de investigação;
- conhecer o roteiro da entrevista, para não ter "engasgos";
- deve estar seguro e ter autoconfiança;
- é importante ter um nível de informalidade durante a entrevista, porém, sem perder de vista os objetivos.

Após uma breve explicação, no marco de uma metodologia exploratória qualitativa, o desenho utilizado na investigação foi o que se apresenta na Figura 4.

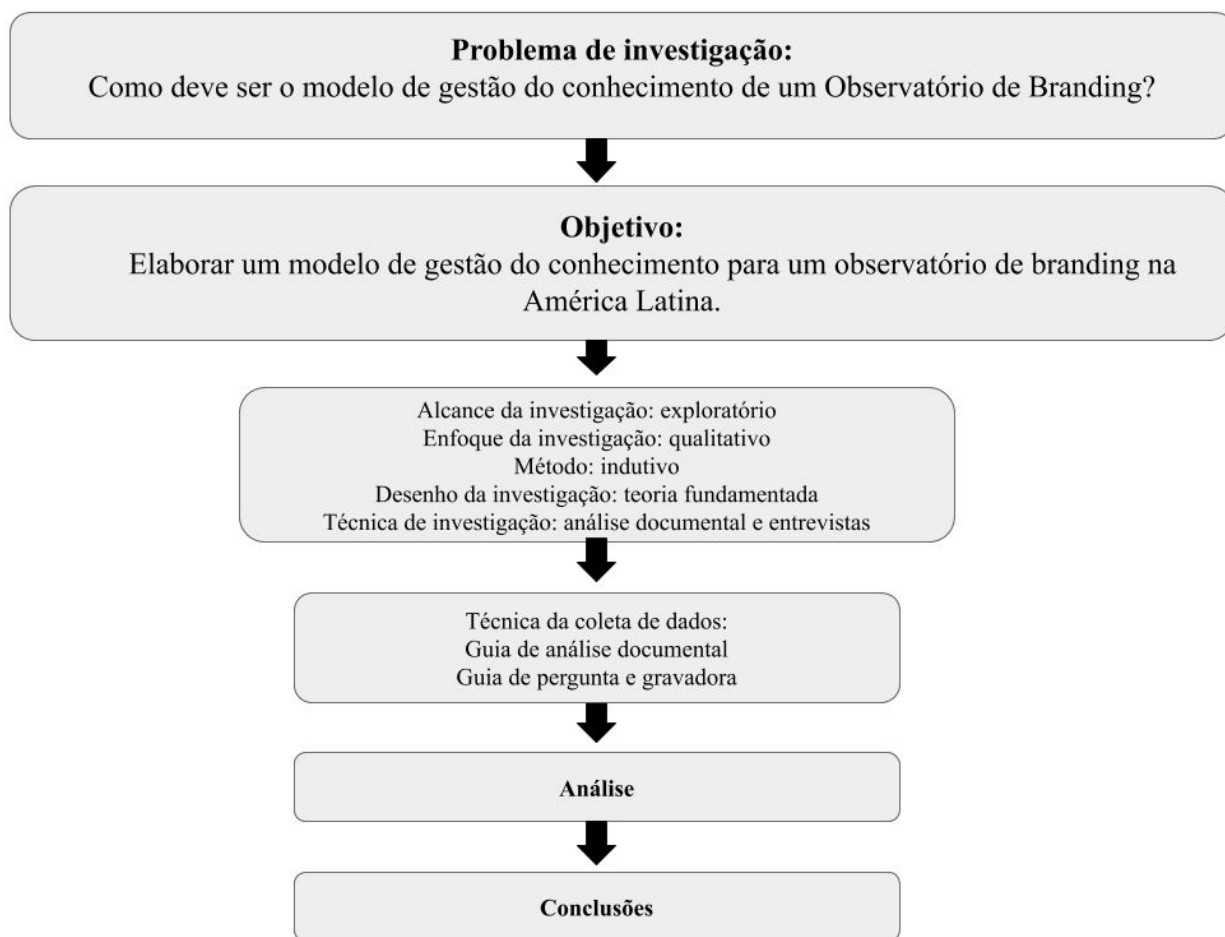


Figura 4 - Desenho da investigação.

Fonte: Adaptada de Ríos (2014).

3.2. Técnicas e instrumentos para coleta de dados

As técnicas e os instrumentos utilizados para a coleta de dados, como já mencionado, correspondem a:

- **Técnicas:** análise documental e entrevista.

- **Instrumentos:** guia de análise documental, guia de perguntas e gravadora.

A seguir serão apresentados os instrumentos correspondentes a cada técnica.

Com relação a técnica mais importante desta investigação, a análise documental, utilizou-se um guia de revisão de dados sobre gestão do conhecimento em observatórios, apresentada na Figura 5 e um guia de revisão de dados dos observatórios de marcas/*branding* no mundo conforme apresenta a Figura 6.

FORMATO DE REVISÃO DE DADOS SOBRE GESTÃO DO CONHECIMENTO EM OBSERVATÓRIOS

Tema principal: Gestão do conhecimento Outro

Dados de preenchimento	
Número da guia	
Data de preenchimento	
Elaborada por	
Dados descritivos do Observatório	
Nome	
Tema central	
País	
Cidade	
Direção	
Idioma	
Tópicos relevantes do Observatório sobre Gestão do Conhecimento	
Atividades realizadas	

Figura 5 - Formato de revisão de dados sobre gestão do conhecimento em observatórios.

FORMATO DE REVISÃO DE DADOS DE OBSERVATÓRIOS DE MARCAS/BRANDING NO MUNDO

Tema principal: Observatório de Branding Outro

Dados de preenchimento	
Número da guia	
Data de preenchimento	
Elaborada por	
Dados descritivos do Observatório de Marcas/Branding	
Nome	
País	
Cidade	
Direção	
Idioma	
Página web	
Tópicos relevantes do Observatório de Marcas/Branding	
Atividades realizadas	
Observações	

Figura 6 - Formato de revisão de dados de observatórios de marcas/*branding* no mundo

Para a entrevista, acudiu-se a um guia de perguntas destinada a trabalhadores de observatórios de diversas áreas situadas na América Latina, por este motivo foram criadas dois guias. Um guia de perguntas foi escrito em português (Figura 7) e outro idêntica em espanhol (Figura 8), com o fim em conhecer se estes observatórios aplicam a gestão do conhecimento. As entrevistas foram semiestruturadas, obtendo uma duração média de 30 minutos cada. As entrevistas foram agendadas com cada observatório através de um *e-mail* que continha uma breve

explicação da investigação e um convite para colaborar, cada uma das pessoas que participaram da entrevista, responderam o *e-mail* onde estavam cientes de que seus dados seriam preenchidos no guia da entrevista e que seriam utilizados nesta investigação, o *e-mail* foi considerado como uma autorização do uso dos dados pessoais e informações ditas na entrevista. Esta lista de *e-mails* foi criada pela investigadora através de informação encontrada na internet. Com a ferramenta de pesquisa do *Google*, criando-se uma lista de observatórios convidados para entrevista (Anexo 1) com *e-mails* de diversos países da América Latina. Todas as entrevistas foram gravadas pela investigadora, com a ferramenta gratuita disponibilizada na internet “*online voice recorder*”, a fim de que não houvesse perda de informações relevantes.

ENTREVISTA (semiestruturada)
(TEMA GESTÃO DO CONHECIMENTO)

Entrevistador(a)	
Entrevistado(a)	
País	
Observatório	
Cargo	
Dia da entrevista	
Hora	: até :
Ferramenta de comunicação utilizada na entrevista	

Guia de perguntas:

- Número de trabalhadores no Observatório.
- No observatório onde trabalha, existe uma cultura de gestão do conhecimento?
- Existe algum indicador que diga o quanto do conhecimento do observatório é de conhecimento de todos?
- Quando um novo projeto/produto/serviço é iniciado, é feita uma busca na base de conhecimento existente? Como funciona este processo?
- O conhecimento das áreas é disseminado para todos do observatório?
- A gestão de conhecimento é aplicado para todas as áreas? Quais áreas?
- O observatório incentiva alguma forma de gestão do conhecimento (Treinamentos, wiki, portal, documentos compartilhados, etc.)?
- Existe algum processo de formação de um substituto, caso haja promoção ou demissão de um funcionário?
- Está definido algum modelo de gestão do conhecimento no observatório?
- Com qual frequência é realizada uma auditoria para verificar se os documentos na base de conhecimento estão atualizados e em conformidade?
- Considera que existe suficiente informação sobre o tema gestão do conhecimento para observatórios?

Figura 7 - Guia de entrevista semiestruturada em português.

ENTREVISTA (semiestructurada)
(TEMA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO)

Entrevistador(a)	
Entrevistado(a)	
País	
Observatorio	
Función	
Día de la entrevista	
Hora	: hasta :
Herramienta de comunicación utilizada en la entrevista	

Guión de preguntas:

- Número de trabajadores en el Observatorio.
- En el observatorio donde trabajas, existe una cultura de gestión del conocimiento?
- Existe algún indicador que diga cuánto del conocimiento del observatorio es de conocimiento de todos?
- Cuando un nuevo proyecto/producto/servicio es iniciado, se hace una búsqueda en la base de conocimiento existente? Cómo funciona este proceso?
- El conocimiento de las áreas es diseminado para todos del observatorio?
- La gestión del conocimiento es aplicado para todas las áreas? Cuales áreas?
- El observatorio incentiva alguna forma de gestión del conocimiento (Entrenamientos, wiki, portal, documentos compartidos, bootcamp, etc.)?
- Existe algún proceso de formación de un sustituto, en casos de promoción o despido de un funcionario?
- Está definido algún modelo de gestión del conocimiento en el observatorio?
- Com cual frecuencia es realizada una auditoría para verificar si los documentos en la base del conocimiento estén actualizados y en conformidad?
- Considera que existe suficiente información sobre el tema gestión del conocimiento para observatorios?

Figura 8 - *Guión de entrevista semiestructurada en español.*

Como forma de resposta ao problema de pesquisa formulado e já apresentado neste escrito, a seguir serão apresentados os resultados obtidos com a técnica de investigação.

3.3. Tratamento e análises dos dados

A análise das informações foi realizada de acordo com o tipo de dado gerado por cada técnica de investigação, sendo elas a análise de documental e entrevista.

3.3.1 Desenvolvimento do primeiro objetivo específico

Dentro da metodologia para o desenvolvimento do primeiro objetivo específico que é “descrever os observatórios de *branding*/marcas existentes no mundo” realizou-se uma pesquisa na internet com a ferramenta *Google*, a pesquisa deu-se em diversos idiomas, com o fim de abranger um maior número de países segundo o seu idioma. Na Tabela 4 é possível verificar a tradução das palavras utilizadas na ferramenta de pesquisa:

Tabela 4

Tradução das palavras "observatório de *branding*/marcas" para outros idiomas.

IDIOMA	OBSERVATÓRIO	DE	<i>BRANDING</i>	MARCAS	REVISÃO
ALEMÃO	<i>Sternwarte</i>	<i>von</i>	<i>branding</i>	<i>Marken</i>	Revisado Nenhum obs.

ESPAÑHOL	<i>observatorio</i>	<i>de</i>	<i>marca</i>	<i>marcas</i>	Revisado 3 obs.
FRANÇÊS	<i>observatoire</i>	<i>de</i>	<i>marque</i>	<i>les marques</i>	Revisado 1 obs.
INGLÊS	<i>observatory</i>	<i>in</i>	<i>branding</i>	<i>brands</i>	Revisado Nenhum obs.
ITALIANO	<i>osservatorio</i>	<i>di</i>	<i>il branding</i>	<i>marche</i>	Revisado 1 obs.
PORTUGUÊS	<i>observatório</i>	<i>de</i>	<i>branding</i>	<i>marcas</i>	Revisado 1 obs.
RUSSO	<i>обсерватория</i>	<i>из</i>	<i>брендинг</i>	<i>бренды</i>	Revisado Nenhum obs.

Ao realizar a análise utilizando a internet e a ferramenta de pesquisa, foram encontrados os seguintes observatórios:

- *Observatorio de Branding* (Espanha)
- Observatório de Marcas (Brasil)
- *Observatorio Marcas Valencianas* (Espanha)
- *Observatorio de Marcas* (Argentina)
- *Osservatorio Branded Entertainment* (Itália)
- *L'observatoire des Marques Positives* (França)

A seguir, será apresentada a descrição de cada observatório:

O *Observatorio de Branding* está situado na Espanha, nasceu a partir da junção de quatro empresas interessadas no tema (*MKT Asociación de Marketing de España, Foro de Marcas Renombradas Españolas, instituto de investigación GFK e Summa*), fundado em 2011. Conforme a descrição encontrada na própria página *web* do observatório (*Observatorio de Branding, s.d*) é uma plataforma independente aberta ao conhecimento, reflexão e análise do novo rumo que está tomando o mundo do *branding* e das marcas, o observatório difunde seu conhecimento e as últimas tendências do *branding* e das marcas através da organização de foros e encontros, onde participam líderes destacados e expertos do setor (*Observatorio de Branding, s.d*). Em fevereiro de 2019 o Observatório realizou a "oitava edição do Observatório de *Branding*" em Madri e Barcelona/Espanha. Na sua página *web* não consta informação de como realizam a gestão do conhecimento que possui o Observatório.

Com a mesma denominação apenas um “observatório de *branding*” foi encontrado nesta pesquisa. Ao realizar uma nova busca na internet, com a denominação observatório de marcas, foram encontrados os seguintes observatórios com respectiva descrição:

Observatório de Marcas do Brasil, conforme certidão disponível para associar-se consta que está situado em Lajeado/RS (*Observatório de Marcas, s.d*), "é uma associação internacional sem fins lucrativos, dedicada à pesquisa, à extensão e à capacitação, no âmbito da comunicação estratégica e do *branding*, que busca por meio de seu trabalho profissional em rede a geração de novos conhecimentos sobre as marcas e sua gestão estratégica", o Observatório de Marcas possui um revista internacional científica digital registrada com o ISSN número 22378529. Possui um

MBA internacional em *Branding & Business* oferecido em parceria com Univates, "conta com um coletivo transdisciplinar de intelectuais críticos, docentes-profissionais-pesquisadores de diferentes países e de notório conhecimento em suas áreas de atuação" (Seibel, 2018). Realizando congressos internacionais, sua quarta edição aconteceu em Leiria/Portugal em Setembro de 2017. Na sua página *web* não constam informações de como realizam a gestão do conhecimento que possui o Observatório.

Observatorio Marcas Valencianas é um instrumento de *marketing* internacional que segundo consta em sua página *web* nasceu com o objetivo de apoiar e guiar empresas exportadoras da Comunidade Valenciana na Espanha (*Observatorio de Marcas Valencianas CMM*, s.d.). devido a que esta comunidade ocupa o quarto posto no *ranking* de exportações espanholas. A criação deste observatório no exterior é um instrumento de *marketing* internacional. Na sua página *web* não consta informação de como realizam a gestão do conhecimento que possui o Observatório

Observatorio de Marcas, localizado em Córdoba e Buenos Aires, na Argentina, segundo o que foi possível visualizar em sua página *web*, prestam serviço de consultoria à empresas e publicam periodicamente em sua *web* notícias e artigos sobre marcas gráficas em espanhol (*Observatorio de marcas*. s.d). Na sua página *web* não consta informação de como realizam a gestão do conhecimento que possui o Observatório.

Osservatorio Branded Entertainment, localizado em Milão, na Itália, está ativo desde 2013 e tem como objetivo contribuir ao desenvolvimento de uma cultura de entretenimento de marca, para que seja consciente e respeite os consumidores. Este observatório cria conhecimentos

sobre criatividade, produção de conteúdo e avaliação de desempenho. O observatório disponibiliza consultoria a empresas, realiza investigações de diversos temas, eventos anuais, *workshops*, *masterclasses*, cursos dedicados a cultivar e desenvolver as habilidades requeridas pela comunicação atual (OBE - *Osservatorio Branded Entertainment*, s.d). Na sua página *web* não consta informação de como realizam a gestão do conhecimento que possui o Observatório.

O *L'observatoire des Marques Positives* está localizado em Paris, na França, foi criado em 2015 para realização de uma pesquisa para avaliar os compromissos positivos das marcas, e está na segunda edição desta pesquisa, que aconteceu em 2018 com mais de 12 mil franceses maiores de 18 anos, que foram convidados a avaliar 600 marcas, a pesquisa está divulgada na página *web* do Observatório. Na sua página *web* não consta informação de como realizam a gestão do conhecimento que possui o Observatório.

Segundo a análise, não foram encontrados observatórios com essa mesma descrição nos países que possuem o idioma: alemão, inglês e russo.

Observa-se que os observatórios acima citados, não possuem a informação em sua página *web* da maneira como gestionam a conhecimento dentro do observatório, não estando claro se os mesmos possuem uma gestão estruturada ou não.

3.3.2 Observatórios para a gestão do conhecimento

Dentro da metodologia para o desenvolvimento do segundo objetivo específico que é “conhecer se os observatórios em geral gestionam o conhecimento e relatar como realizam tal

atividade”, realizou-se inicialmente uma pesquisa na internet com a utilização da ferramenta *Google*, buscando observatórios Latino Americanos com os mais diversos segmentos, com a intenção de conhecer como organizam o conhecimento nas variadas áreas/setores, sendo assim, criou-se uma lista (Anexo 1) de observatórios, estes foram convidados a participarem de uma entrevista online (apresentadas acima, na figura 7 e 8), o convite foi realizado através de um *e-mail* particular da investigadora, ao *e-mail* de cada observatório que estava disponível na página *web*.

Foram enviados um total de 55 *e-mails*, destes, 52 *e-mails* enviados à observatórios localizados na América Latina e 3 observatórios localizados na Espanha (pelo fato de serem observatórios dos temas de *branding* ou marcas), do total de *e-mail* enviados, 15 observatórios deram retorno, 1 não tinha disponibilidade de tempo, 4 observatórios demonstraram interesse em participar, porém não responderam o segundo *e-mail* confirmando o horário da entrevista. Com 10 observatórios foi possível realizar a entrevista. Os observatórios estão distribuídos nos países: Brasil, Colômbia, México e Uruguai.

As entrevistas foram realizadas através de ferramentas gratuitas de vídeo ou áudio, como *WhatsApp* e *Hangouts*. Alguns observatórios não possuíam um tempo para realizar a entrevista, por este motivo, responderam às perguntas da entrevista de maneira escrita e por *e-mail*. Foram aceitas respostas por escrito devido ao fato de que não receber a quantidade esperada de retornos dos observatórios.

Os conteúdos obtidos pelas entrevistas que foram gravadas, primeiro foram transcritos, em seguida realizou-se uma leitura detalhada e cuidadosa de todas as respostas, a fim de ressaltar

os conteúdos que respondiam de maneira direta as perguntas realizadas. A entrevista em análise foi do tipo semiestruturada, o que permitiu colocar perguntas ao longo da conversação que não estavam previstas na guia e assim elucidar algumas respostas da parte entrevistada.

O resultado desta análise de entrevistas será apresentado citando alguns casos relevantes, sem descrever o nome do funcionário ou do observatório que respondeu a pergunta, com o intuito de manter a privacidade dos funcionários e dos dez observatórios que gentilmente participaram da entrevista.

Alguns funcionários entrevistados afirmam ter definida a gestão do conhecimento no observatório, outros não possuem definida a gestão do conhecimento, porém estão no processo de criação, ou, em sua grande maioria, não possuem uma fundamentação teórica da gestão do conhecimento, sendo assim, realizam ações e atividades que são importantes e que estes funcionários julgam necessárias para manter uma boa organização do observatório, e as vezes sem dar conta de que estão realizando a gestão do conhecimento.

A maioria dos entrevistados comentaram que existe uma cultura de gestão do conhecimento, exemplificam que realizam reuniões internas e rodas de conversa para compartilhar o conhecimento de cada funcionário, e este conhecimento que é compartilhado, muitas vezes é adquirido fora do observatório, em sua maioria, através de cursos ou palestras, e ao retornarem ao observatório têm a responsabilidade de compartilhar o conhecimento com seus companheiros, em alguns casos, compartilhem este conhecimento adquirido por meio de mensagens de *e-mail*. Alguns relataram que o compartilhamento do conhecimento muitas vezes ocorre de maneira informal, através de conversas entre colegas, ou quando buscam o auxílio de um

companheiro para a realização de uma atividade. Para a padronização das atividades internas e uma excelente prestação de serviços, alguns observatórios possuem vídeos tutoriais para os funcionários.

Grande parte dos observatórios possuem pastas compartilhadas entre todos os funcionários, desta maneira, possuem acesso às atividades de seus companheiros. Alguns destes observatórios consideram que desta maneira, todos os funcionários estão inteirados do que seus companheiros estão realizando.

Os observatórios que possuem o tema da gestão do conhecimento mais presente no seu dia a dia, relatam que existem formulários online para o preenchimento por parte dos colaboradores, detalhando as atividades realizadas e o passo a passo, porém nem todas realizam auditorias para verificar a atualização dos documentos.

Para verificar a qualidade dos materiais divulgados pelos observatórios, se utilizam métricas, foram citadas algumas ferramentas de métricas, um exemplo é o *Google Analytics*, que serve para verificar se o conhecimento que o observatório disponibiliza é de interesse do público, os temas mais pesquisados, quantas pessoas leem, de que região leem entre outras informações.

Nota-se que o tema gestão do conhecimento não é um tema muito conhecido em observatórios, de tal maneira que não é frequente encontrar materiais deste tema que sejam específicos para observatórios, e talvez por este motivo, seja um tema que gerou dúvidas na hora de responder as perguntas.

No seguinte capítulo será apresentado o modelo de gestão do conhecimento proposto para um Observatório de *Branding*, segundo as análises realizadas, com o fim de contemplar o terceiro objetivo deste trabalho.

4. Capítulo IV: Proposta e modelo de gestão do conhecimento para um Observatório de *Branding*

Segundo Freitas Junior (2003), afirma que um modelo representa aspectos da realidade que são relevantes para o pesquisador. Para o desenvolvimento do modelo de gestão do conhecimento para um Observatório de *Branding* será usado como referência a metodologia espiral SECI de Nonaka & Takeuchi e o modelo apresentado por Wiig, uma vez que se considera que ambos autores apresentam um conteúdo com estratégias muito importantes e que possuem um grande valor para a gestão do conhecimento dentro das organizações.

A motivação para a utilização dos modelos dos dois autores, deu-se após uma leitura e releitura dos modelos, e a partir destes modelos já existentes considera-se que há pequenas lacunas nas necessidades organizacionais, mais especificamente em observatórios, que com a criação deste modelo, buscou-se contemplar, a partir da junção dos modelos de Nonaka & Takeuchi e Wiig, adaptando e direcionando o foco do modelo para um Observatório de *Branding*.

A seguir, será apresentado o modelo de gestão do conhecimento para um Observatório de *Branding*.

4.1 Modelo

O modelo de gestão do conhecimento em questão está desenhado para um Observatório de *Branding*, podendo este ter vinculação universitária, para que sempre tenha vinculado

investigadores, docentes do tema e estagiários, a fim de que esteja atualizando-se e produzindo material acadêmico e materiais valiosos para a comunidade em geral.

O observatório não está ativo, o mesmo estará situado em algum país da América Latina, esta definição terá como base uma investigação exploratória com auxílio de uma ferramenta/indicador de moda que apresente a melhor localização, o observatório terá como idiomas oficiais o português e o espanhol. O observatório em questão está estruturado com os três tipos de observatórios que citou o autor Husillos, que são: Centro de Documentação, Centro de Análises de Dados e Espaço de Informação, Intercâmbio e Colaboração. Considera-se estes três tipos de observatórios como as três grandes áreas do Observatório de *Branding*, sendo que as três grandes áreas trabalham juntas e não de maneira individual, neste trabalho, continuarão com o nome denominado pelo autor, serão chamadas de “centro”.



Figura 9 - Estrutura do Observatório de *Branding*

Para este modelo, foi escolhido o formato de círculo, pelo fato de que ao visualizá-lo, entende-se que o Observatório de *Branding* (que está no meio do círculo) é a atividade principal, e os centros que estão ao seu redor, realizam atividades em torno dele e para ele.

Os centros do Observatório de *Branding* são os atores que executam as atividades para que efetivamente, o observatório cumpra com o seu papel. Os três centros apresentados pelo autor Husillos que estão sendo usados neste trabalho, são dependentes ou estão ligados a outro centro. Cada centro investiga ou gera informações e conhecimentos que devem ser compartilhados aos demais centros, sendo assim, desenvolveu-se o modelo de gestão do conhecimento abaixo, onde está claro o passo-a-passo a ser executado pelos três centros.

O modelo apresentado está baseado no modelo “SECI” de Nonaka & Takeuchi (2008), foi considerado pertinente incluir mais um modo de conversão, além dos que os autores já haviam proposto e foi incluído os níveis de internalização do conhecimento, tendo como base os níveis apresentados pelo autor Wiig (1993), e foi desconsiderado o modo de conversão Combinação apresentado Nonaka & Takeuchi (2008) pelo fato de não fazer parte da ideia do modelo proposto. Desta forma, o modelo abaixo passa a ser chamado de “SEID”.



Figura 10 - Modelo de gestão do conhecimento SEID

O processo da gestão do conhecimento no Observatório de *Branding* inicia com a Socialização, Externalização, Internalização e Documentação.

Socialização: neste modo de conversão os colaboradores do observatório realizam um momento de troca de experiências, através de reuniões, segundo as atividades realizadas durante a semana. Neste modo de conversão o conhecimento é tácito, ou seja, o tácito é todo o conhecimento aprendido através da experiência, por isso, cada colaborador expõe a experiência que teve durante a semana, este conhecimento que o colaborador expressa é tácito, e podem ser transferidos pela imitação, observação dos demais indivíduos e através da prática. Desta maneira se está criando e incentivando o conhecimento entre os colaboradores do observatório.

Externalização: para este modo de conversão a conversa é essencial, pois, depois de escutar as atividades dos colaboradores, é o momento de conversar sobre os temas abordados, os temas tomam forma de metáforas, analogias, conceitos, hipóteses ou modelos. Neste modo de conversão o conhecimento anterior que era tácito se torna explícito, porque se conversa sobre o tema, se sugere adequações, e após um debate e reflexão, o mesmo está claro para todos os colaboradores, e já pode ser transferido para as demais pessoas. Sendo assim, todos os colaboradores do observatório estão inteirados das atividades que estão sendo realizadas, e no momento de atender os clientes a informação pode ser compartilhada da maneira correta.

Internalização: neste modo de conversão os colaboradores colocam em prática o que foi aprendido, os autores Nonaka & Takeuchi (2008) dizem que está ligado a "aprender fazendo" (p 67), neste momento cada colaborador demonstra que o tema foi internalizado por ele, e se torna um conhecimento tácito, que é próprio do colaborador, pois acredita-se que mesmo que não tenha vivido certa experiência, ao ler ou ouvir o relato, poderá se envolver de tal maneira que a experiência passa a ser dele. Sendo assim, neste momento, os colaboradores farão duplas e terão alguns minutos para conversar com sua dupla e expressar seu conhecimento, neste momento também poderá acontecer um debate entre as duplas. Após este debate em dupla cada colaborador se autoavalia-se, seguindo a Tabela 5 abaixo:

Tabela 5

Níveis de internalização do conhecimento SEID

Nível	Descrição
Principiante	Consciente de que o conhecimento existe e como obtê-lo, mas sem capacidade de o usar.

Competente	Consciente de que o conhecimento existe e como obtê-lo, e com capacidade de o usar, recorrendo a ajuda (de pessoas ou documentos).
Especialista	Consciente do conhecimento, detém o conhecimento na memória, entende como se aplica, sem qualquer ajuda externa.
Mestre	Tem um profundo entendimento sobre o tema com plena integração de valores, julgamentos, e das consequências do uso desse conhecimento. Está apto para transferir o conhecimento.

Fonte: Adaptado de Fidalgo, 2012 pág 35.

Documentação: o último modo de conversão será o momento em que se realizará a documentação do que foi apresentado e discutido, este acontecerá em duas etapas, a primeira etapa será a documentação individual, cada colaborador deverá realizar um resumo ou mapa mental do tema ou dos temas apresentados na reunião. A segunda etapa será a realização em conjunto de uma ata da reunião, onde terá uma conversa e será apresentado de maneira breve os temas apresentados na reunião e documentado em um modelo padrão de atas.

As quatro etapas mencionadas fazem parte do modelo de gestão do conhecimento proposto para este Observatório de *Branding*, que tem como objetivo compartilhar o conhecimento entre colaboradores, gerar debates sobre o tema em questão e criar conhecimento a todos os colaboradores. Para criar conhecimento é necessário ter uma interação contínua (Nonaka & Takeuchi, 2008, p.69), por este motivo, sugere-se que sejam realizadas reuniões semanais com todos os colaboradores do observatório, de preferência na segunda-feira à tarde, para que sejam apresentadas as atividades realizadas na semana anterior.

A seguir, será apresentado um modelo de cronograma para a reunião semanal dos colaboradores:

Tabela 6

Modelo de cronograma para reunião semanal

Dia	Tempo estimado	Atividade	Modo de conversão
Segunda-feira	5 min por pessoa	Cada colaborador expõe a experiência que teve durante a semana anterior.	Socialização
	20 min em total para a atividade	Os colaboradores debatem sobre os temas mencionados, conversam sobre o tema, sugerem adequações, e após um debate e reflexão, o mesmo deve estar claro para todos os colaboradores	Externalização
	10 min a dupla	Os colaboradores farão duplas e terão de 5 a 10 minutos para conversar com sua dupla e expressar seu conhecimento, neste momento também poderá acontecer um debate entre as duplas. Após este debate em dupla cada colaborador se auto avalia.	Internalização
	10 min por pessoa 20 min em total para a atividade	A primeira etapa será a documentação individual, cada colaborador deverá realizar um resumo ou mapa mental criativo do tema ou dos temas apresentados na reunião. A segunda etapa será a realização em conjunto de uma ata da reunião, onde terá uma conversa e será apresentado de maneira breve os temas apresentados na reunião e documentado em um modelo padrão de atas.	Documentação

Fonte: Elaborada pela autora.

O cronograma apresentado tem o intuito de orientar a reunião para que esta seja produtiva e gere novos conhecimentos aos colaboradores do Observatório de *Branding*. Para que o Observatório de *Branding* seja um criador de conhecimento, este deve ser capaz de criar novos

conhecimentos, disseminar o conhecimento pelo observatório, disseminar o conhecimento à comunidade.

Para que o Observatório de *Branding* seja capaz de criar novos conhecimentos e disseminá-los da melhor maneira à comunidade, criou-se o modelo de gestão do Observatório de *Branding*. Na Figura 11 está desenhado o modelo de gestão do Observatório de *Branding*, apresentando suas três linhas de trabalho, que são: ser um Centro de Documentação, ser um Centro de Análises de Dados e ser um Centro de Informação, Intercâmbio e Colaboração.

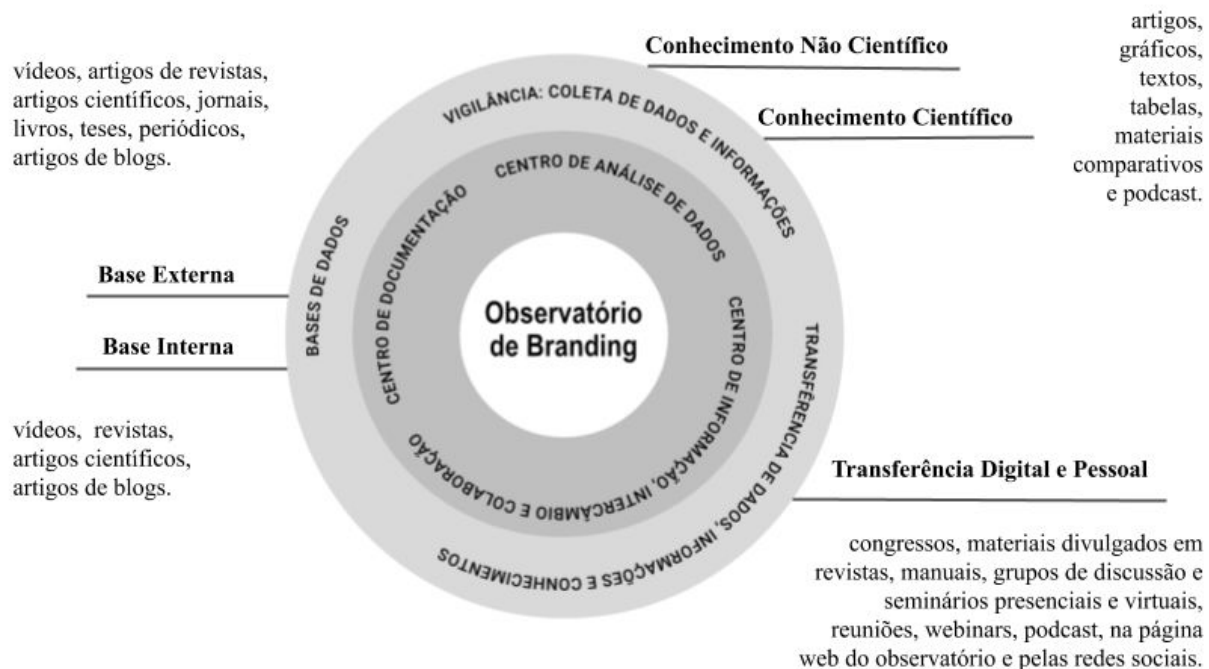


Figura 11 - Modelo de gestão do Observatório de *Branding*.

O observatório está desenhado para acompanhar e investigar as empresas que são originárias da América do Sul e Central, bem como empresas que são casos de sucesso no mundo, com o intuito de compreender como as organizações latino americanas ou casos de sucesso de como as empresas realizam a gestão da sua marca, como se comunicam com seus clientes para gerar um vínculo e conseguir a fidelização dos mesmos, elaborando materiais oficiais do observatório para serem disponibilizados principalmente para a comunidade pertencente à América Latina e aos demais interessados.

Como mencionado anteriormente, este Observatório de *Branding* está dividido em três linhas de atividades que são os Centros, que a seguir serão descritas, dando início a explicação do modelo que foi apresentado na Figura 11.

- Centro de Documentação;

A atividade do Centro de Documentação tem o objetivo de criar duas base de dados, compilando toda a informação relacionada ao tema *branding*. Uma base de dados será com material externo, todo o tipo de material que é encontrado, porém, que não tenham sido realizados por colaboradores do observatório. Outra base de dados será interna, esta base será um espaço para compilar materiais criados pelo próprio observatório ou pelos que nele trabalham.

Na base de dados de material externo, sempre serão armazenados os materiais que tratam sobre o assunto *branding*, estes materiais poderão ser em formato de: vídeos, artigos de revistas, artigos científicos, jornais, livros, teses, periódicos, artigos de *blogs*, sempre deixando clara a origem do material.

Na base de dados de materiais interna, serão armazenados os materiais que foram elaborados pelo observatório e pelos colaboradores, podendo ser em formato de: artigos científicos, artigos de *blogs*, revistas e vídeos.

Cada material arquivado, em ambas bases de dados, deverá ser analisado pelo Centro de Documentação e este setor deverá preencher o Documento de Arquivamento (Figura 12).

Este documento (Figura 12) será arquivado no Centro de Documentação e estará à disposição para a busca mais rápida dos documentos, o documento terá quatro tipos de classificação: por tema, por continente, por país de publicação e por formato do documento.

Este documento servirá de apoio às pessoas/clientes e colaboradores que estão buscando materiais em ambas às bases de dados do Observatório de *Branding*.

Documento de Arquivamento

Centro: de Documentação	Versão: 1	Data de atualização: / /
-------------------------	-----------	--------------------------

Base de dados: Interna Externa

Data de inclusão da Base de dados: / /

Classificação por Tema: Branding Marcas Marketing

Classificação por Continentes: América Europa África Ásia Oceania

Classificação por País:

Classificação por Formato: vídeos
 artigos de revistas
 revista
 artigos científicos
 jornais
 livros
 teses
 periódicos
 artigos de blogs
 gráficos/tabelas
 podcast
 Outro: _____

Título:

Autor:

Idioma:

Origem:

Data de publicação:

Breve resumo:

Figura 12 - Documento de Arquivamento

- Centro de Análises de Dados;

A atividade do Centro de Análise de Dados tem como objetivo coletar dados e informações relacionadas ao *branding*, através da vigilância tecnológica, o trabalho da vigilância tecnológica é estar atento a tudo o que acontece na América Latina sobre o tema de *Branding*, e ao mesmo tempo o que acontece no mundo, este trabalho é como o de um radar, é necessário estar observando todas as atividades ao seu redor, desta forma trazendo para o observatório assuntos que estão em alta, casos de sucesso, fracassos importantes, estratégias de mercado, logo, estes dados e informações são processados e transformados em conhecimento, podendo ser científico ou não científico, estes materiais serão armazenados nas bases de dados (interna e externa) do observatório, em seguida este material poderá ser divulgado para auxiliar a comunidade ao seu redor na sua tomada de decisão. Sempre levando em consideração a lei de proteção de dados pessoais de cada país.

Os dados e informações coletadas por este Centro diariamente devem permanecer documentadas na Lista de dados e informações do Centro de Análises de Dados (Figura 13) do próprio Centro, que podem estar em forma de gráficos, textos, tabelas, materiais comparativos e *podcast*.

Ainda assim, os materiais que possuem grande valor, e servem para a base de dados, devem ser enviadas ao Centro de Documentação para serem processados.

Legenda dos Formatos:
 (1) gráficos (4) materiais comparativos
 (2) textos (5) podcast
 (3) tabelas (6) Outro

Lista de dados e informações do Centro de Análises de Dados

Dia	Tema Principal	Breve resumo	Formato	Lugar/Pasta que foi Arquivado	Colaborador	Enviado ao Centro de Documentação

Figura 13 - Lista de dados e informações do Centro de Análises de Dados

- Centro de Informação, Intercâmbio e Colaboração.

No Centro de Informação, Intercâmbio e Colaboração se realiza a transferência dos dados, informações e o conhecimento adquirido pelos investigadores do observatório e pelo Centro de Análise de Dados, também frequentemente realiza a divulgação dos materiais que estão armazenados pelo Centro de Documentação, como uma maneira de incentivar a leitura dos documentos armazenados.

A transferência dos materiais pode ser realizada de maneira digital ou pessoal, que podem ser através de congressos, materiais divulgados em revistas, manuais, grupos de discussão e seminários presenciais e virtuais, reuniões, *webinars*, *podcast*, na página *web* do observatório e pelas redes sociais.

O observatório buscará auxiliar e promover o desenvolvimento da América Latina no que diz respeito ao tema *Branding*, utilizando o modelo de inovação da Tripla Hélice, o qual se refere às parcerias entre Governo, Universidades e Empresas, onde as três hélices possuem um contato em comum com o Observatório de *Branding* e o mesmo prestará o serviço de transferir o conhecimento adquirido na mesma proporção para as três hélices e ao mesmo tempo, servirá como ponte de informação e de conhecimento entre as três hélices (Figura 14), sempre buscando a melhoria, desenvolvimento e crescimento da comunidade.

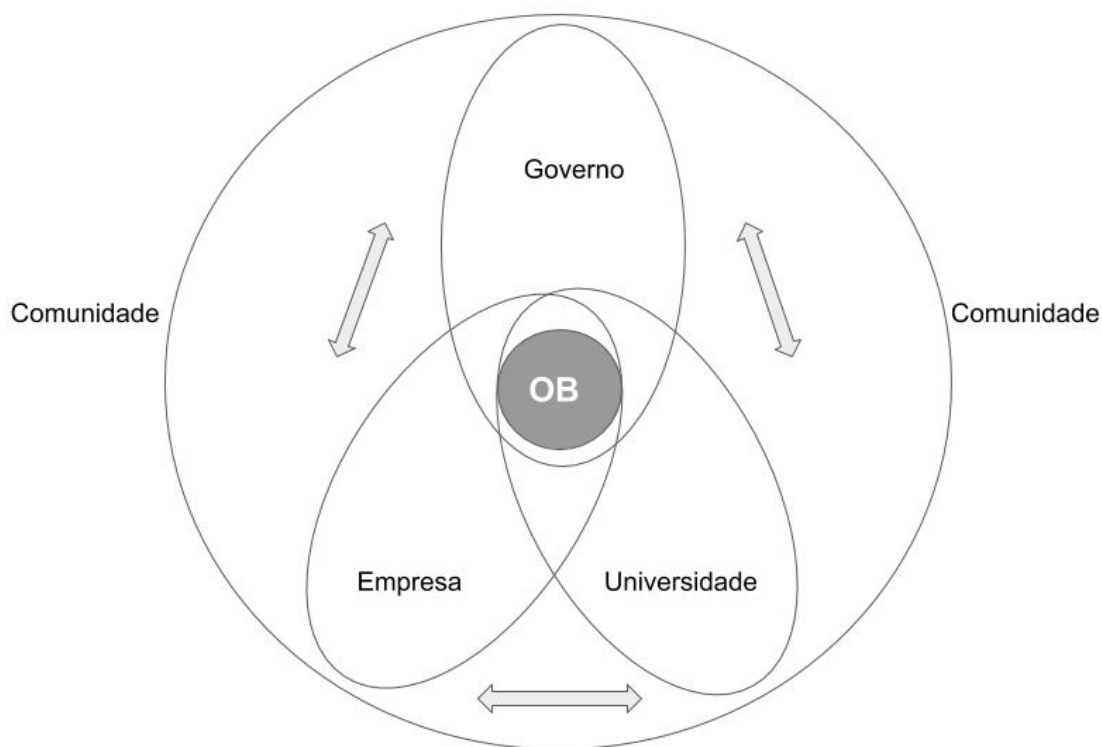


Figura 14 - Observatório de *Branding* e a Tripla Hélice

Como foi possível perceber na explicação dos três Centros do Observatório de *Branding*, eles realizam atividades únicas, porém, ao mesmo tempo se complementam para realizar a função de observatório, motivo pelo qual o modelo foi desenhado no formato de círculo, por este motivo, o Modelo de Gestão do Conhecimento SEID apresentado anteriormente na Figura 10 é um processo fundamental para a interação dos três Centros, melhor comunicação entre eles e clareza nas atividades realizadas.

Ao mesmo tempo, que o Observatório de *Branding* precisa de um modelo de gestão do conhecimento para gerar conhecimento e para organizá-lo, considera-se importante ter um Modelo de Gestão do Conhecimento de Atividades Internas (Figura 15), que seja específico para as atividades realizadas por cada colaborador, com a descrição do passo-a-passo de cada atividade realizada pelo Centro, sendo que este documento deverá passar por uma revisão semestral ou anual, período a ser decidido pelo elaborador do documento. Também terá a opção de realizar atualizações quando houver alterações no seu processo. A criação e atualização do documento deve ser feita pelo colaborador que está ligado diretamente à atividade, logo, deve passar por uma avaliação do coordenador superior.

A descrição do passo a passo das atividade, faz com que as atividades dos colaboradores do Observatório de *Branding* permaneçam e sejam de propriedade do observatório, desta maneira, o conhecimento tácito (que está na memória do colaborador) passa a ser explícito (documentado e palpável) e fica a disposição dos colaboradores, o intuito de escrever o passo-a-passo é para que em dado momento que um novo colaborador entrar no observatório,

este possa ler o documento de Gestão do Conhecimento de Atividades Internas e consiga realizar a atividade, por isso, quanto mais detalhado o documento estiver, mais compreensível será.

Modelo de Gestão do Conhecimento de Atividades Internas

Centro:	Versão:
Periodicidade: () 6 meses () 12 meses	Data de atualização: / /

Título da atividade:

Periodicidade da atividade:

Breve descrição da atividade:

Passo-a-passo:

--

Histórico de alterações:

Data	Alteração realizada	Responsável por alterar	Avaliação do Coordenador

Figura 15 - Modelo de Gestão do Conhecimento de Atividades Internas

Sugere-se que sejam criadas políticas de acesso para ajudar a regulamentar o modelo em diferentes cenários e contextos, fazendo com que os materiais estejam disponíveis em uma plataforma onde apenas os colaboradores tenham acesso, o ideal é que seja uma plataforma que prevê a segurança dos materiais, visto que terá a descrição passo-a-passo das atividades, podendo conter informações privadas, também, que o acesso aos materiais tenham em conta a visualização, segundo os níveis hierárquicos.

5. Capítulo V: Conclusões

5.1 Conclusões

No presente capítulo, destinado às conclusões resultantes das análises realizadas ao longo da presente investigação, entende-se que a gestão do conhecimento é de extrema relevância para o êxito das atividades dos observatórios. Neste trabalho foi apresentada a definição de gestão do conhecimento, observatórios, *branding* e vigilância tecnológica, com o intuito de criar um modelo de gestão do conhecimento para um Observatório de *Branding*, neste caso, localizado na América Latina. Neste período de realização do trabalho foram realizadas diversas leituras de artigos e livros de autores nacionais e internacionais, investigações através da internet, foram elaborados materiais guias para a realização da análise documental, criou-se um material para a realização da entrevista semiestruturada,

Para a realização do primeiro objetivo, que era descrever os observatórios de *branding*/marcas existentes no mundo, realizou-se uma investigação através da internet, primeiramente, as palavras “observatório de *branding*/marcas” foram traduzidas individualmente para 7 idiomas, com a intenção de entrar observatórios no mundo através da internet, realizou-se uma busca com a utilização da ferramenta de pesquisa do *Google*, onde foi possível encontrar novos observatórios que tratavam da mesma temática, a página *web* de cada observatório encontrado foi analisada individualmente, buscando sobre sua história, atividades realizadas, e como divulgavam os materiais. Foi encontrado apenas um observatório com o mesmo nome, *Observatorio de Branding*, situado na Espanha. Já com o nome Observatório de Marcas, foram encontrados no Brasil, Espanha, Argentina, Itália e França, onde cada um deles realiza uma

atividade diferente. Não encontrei algum observatório que realize as atividades da mesma maneira que o observatório aqui proposto. Ou então, se algum deles realiza, não estava discriminado em sua página *web*. Segundo a análise, não foram encontrados observatórios com essa mesma descrição nos países que possuem o idioma: alemão, inglês e russo.

Para a realização do segundo objetivo específico, que era conhecer se os observatórios em geral gestionam o conhecimento adquirido e também o conhecimento interno e de que maneira realizam, realizou-se entrevistas, estas aconteceram de maneira virtual com pessoas que trabalham em observatórios de diversos temas, buscou-se realizar as entrevistas com pelo menos um observatório de cada país da América Latina, porém, muitos deles, não responderam ou não tinham disponibilidade de tempo, ainda assim, as respostas recebidas serviram para análise e para entender como alguns observatórios trabalhavam a gestão do conhecimento, como foi observado nas entrevistas realizadas, nem todos os observatórios têm definido o modelo de gestão do conhecimento, podem estar realizando a gestão porém ser ter formalizado, por exemplo em reuniões onde realizam a transferência do conhecimento entre colaboradores porém sem estar documentado, quanto a gestão do conhecimento interna por não terem arquivado o passo-a-passo das atividades de cada colaborador, geralmente o conteúdo é explicado ao novo colaborador ou a pessoa que tem interesse na atividade, o que em alguns momentos pode causar dúvidas para seus colaboradores ou a perda de informação para a realização de determinadas tarefas. Por este motivo, acredita-se que o modelo de gestão do conhecimento proposto, pode ser de grande valia aos observatórios em geral, podendo sofrer algumas alterações para adaptar-se a necessidade de cada observatório.

Para a realização do terceiro objetivo, que era desenhar um modelo de gestão do conhecimento para um Observatório de *Branding*, foi realizado o estudo de autores que tratam do tema, então foram escolhidos dois autores para serem a base do modelo proposto, considerou-se que as ideias apresentadas por cada autor poderiam se complementar, desta forma, foram utilizadas ideias de cada um dos modelos propostos com o fim de criar um modelo.

O modelo de gestão do conhecimento inicia apresentando a estrutura do observatório, deixando claro, os três Centros (Centro de Documentação, Centro de Análises de Dados e Espaço de Informação, Intercâmbio e Colaboração), que são os pilares do observatório. Estes Centros realizarão reuniões semanais seguindo o modelo de gestão do conhecimento SEID, que tem o intuito de socializar informação, externalizar por meio de conversas e discussões para internalizá-la, neste momento se mede o nível de internalização de cada informação socializada, e em seguida documentar a informação. O modelo apresenta um cronograma para realizar as reuniões semanais para que seja mais produtiva.

Apresentou-se o modelo em formato de círculo, pelo fato de os Centros trabalharem unidos e para realizar os objetivos e a função do Observatório de *Branding* (que foi desenhado no centro do modelo), em seguida foram definidas as atividades realizadas por cada Centro e as suas ferramentas. Para o Centro de Documentação foi desenvolvido um Documento de Arquivamento, que serve para a organização do Centro no que diz respeito aos documentos arquivados, para facilitar o acesso a eles. Para o Centro de Análises de Dados foi criada uma lista de dados e informações, que serve para documentar os temas que passaram pela vigilância tecnológica.

Acredita-se que os objetivos específicos propostos neste trabalho foram apresentados de maneira clara, bem como foram realizados e atendidos no decorrer deste trabalho. Com esta investigação verificou-se que não existem observatórios que realizem estudos específicos sobre o *branding* na América Latina, por este motivo, conclui-se que a criação deste observatório na América Latina utilizando o modelo de estrutura da gestão do conhecimento elaborado no presente trabalho poderá contribuir para fortalecimento das marcas das empresas latino americanas.

Conclui-se que este modelo poderá servir para a organização da gestão do conhecimento para o Observatório de *Branding* da América Latina, bem como para outros observatórios, independente do tema principal, bastando realizar ajustes.

5.2 Sugestões de trabalhos futuros

Consentindo à delimitação desta investigação, que teve como linha principal a elaboração de um Modelo de Gestão do Conhecimento para um Observatório de *Branding*, considera-se que existe a possibilidade de continuidade da pesquisa em diversos temas, que são apresentados abaixo, na Figura 16:



Figura 16 - Lista de sugestões de trabalhos futuros

A seguir serão brevemente detalhadas as sugestões apresentadas na Figura 16:

a) Realizar um estudo para ver qual o melhor país e a cidade ideal da América Latina para criar o Observatório de *Branding*, de uma maneira que o observatório esteja posicionado estrategicamente. Em seguida, após definir o local, é necessário realizar um levantamento das leis e normas que deverá ter-se em conta para poder dar processo de abertura do observatório;

b) Implementar o modelo de gestão do conhecimento no Observatório de *Branding* buscando lapidar o método, a fim de garantir sua efetividade, averiguando temas importantes que podem receber melhorias;

c) Estruturar um modelo de observatório colaborativo, visto que atualmente a comunicação não tem limites em sua distância, com isto desenvolver um modelo que possa complementar as informações de observatórios, laboratórios ou agências de diversas instituições da América Latina que abordam o mesmo assunto e queiram colaborar entre si, para desenvolver um crescimento coletivo;

d) Estruturar um modelo de aquisições de verbas financeiras das empresas locais, que em contrapartida serão beneficiadas com os resultados do trabalho realizado pelo Observatório de *Branding*;

e) Mensurar o custo benefício da implementação do modelo no âmbito administrativo/financeiro, realizar estudo de aplicação e tempo de retorno (*payback*);

f) Analisar os *softwares* disponíveis que contemplem a organização da base de conhecimento das atividades internas relacionando os prós e contras de cada um, para em seguida poder definir o que mais se adequa ao Observatório de *Branding*;

g) Realizar o levantamento de requisitos de *softwares* e estruturação para criação de um *software* de código aberto voltado para observatórios, onde haja foco na documentação e gestão do conhecimento;

h) Considera-se importante realizar um levantamento de *softwares* que realizem ou auxiliem as atividades da Vigilância Tecnológica, estes *softwares* podem ser encontrados livres e de pagamento, dependendo da informação que necessita;

i) Visto que o número de informações adquiridas em um observatório podem consumir grandes volumes de dados, realizar um estudo comparativo entre modelos de bases de dados existentes e definir qual modelo se tornará mais eficiente;

“O campo de pesquisa não se esgota, o pensamento humano evolui em conjunto com a necessidade de buscar fundamentação para estruturar e validar as concepções e descobertas nas pesquisas” (Bohn, 2017).

BIBLIOGRAFIA

- Álvarez-Gayou, J. L. (2009). *Cómo hacer una investigación cualitativa. Fundamentos y metodología*. 102. México: Ed. Paidós Ecuador.
- Amaral, L. S. D. (2018). A importância e os desafios da gestão do conhecimento em projetos de megaeventos (*Doctoral dissertation*, Instituto Superior de Economia e Gestão).
- Angulo Marcial, N. (2009). *¿Qué son los observatorios y cuáles son sus funciones?* *Innovación Educativa*, 9 (47).
- Araújo, L. F. M. N. D. (2019). *As ferramentas e práticas da gestão do conhecimento: Uma análise sobre a Coordenadoria de Desenvolvimento Organizacional-TRE/RN* (Bachelor's thesis, Universidade Federal do Rio Grande do Norte)
- Asociación Española de Normalización y Certificación (AENOR), s.d. Certificación de sistemas de vigilancia e inteligencia. Recuperado de: <https://www.aenor.com/certificacion/idi/vigilancia-tecnologica>
- Barbosa, P. B., Cavalcanti, R. C., & Ferreira, C. H. R. (s.d) ESTRATÉGIAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO.
- Bernal, C. A. (2010). *Metodología de la investigación (Tercera Edición, ed.)*. Bogotá Colombia: Person Education.
- Blog M2br. *Qual a diferença entre marca e branding?*. (23 de mayo de 2016). Recuperado de: <http://blog.m2br.com/branding/qual-diferenca-entre-marca-e-branding/>. Data: 14 de julho, 2018.

- Bohn, C. S. (2017). *Modelo de gestão da cultura organizacional no setor público: pesquisa-ação em ambiente legislativo*.
- Bonilla-Castro, E., & Sehk, P. R. (2000). *Más allá del dilema de los métodos: la investigación en ciencias sociales*. Editorial Norma.
- Carretero Ortiz, P. A., & Rodriguez Quintero, C. A. (2016). *El Observatorio, una herramienta para el sector Social, Cooperativo y Solidario en la Región Tolima*.
- Castillo, L. (2004). *Curso 2004-2005. Tema 5. Análise documental*. Recuperado de: <https://www.uv.es/macass/T5.pdf>
- Cimatti, M. C. B. (2006). *Semiótica da marca: análise da marca contemporânea como fenômeno de linguagem*. *Caligrama (São Paulo. Online)*, 2(1).
- Cobra, M. (2004). *Administração de marketing*. São Paulo: Atlas, 1992. __. *Marketing básico*.
- Cobra, M., & Brezzo, R. (2009). *O novo marketing*. Elsevier.
- Conill, E.M. Fernandes, S. (2011). *Documento base para la construcción del observatorio iberoamericano de políticas y sistemas de salud*. Brasília.
- Cruz Carvajal, J. J., Umaña, I. D. H., & Oliva, E. J. D. (2014). *Estado actual del branding en las compañías spin-off y start-up académicas: caso universidades públicas en Colombia*. *Revista Perspectiva Empresarial*, 1(1), 49-67.
- DAVENPORT, T. H., & PRUSAK, L. (1998). *Codificação e coordenação do conhecimento*. DAVENPORT, TH; PRUSAK, L. *Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual*. Rio de Janeiro: Campus, 1998a.

DAVENPORT, T. H., & PRUSAK, L. (2001). *Conocimiento en Acción. Cómo las organizaciones manejan lo que saben*. Buenos Aires: Pearson Education.

de Alvarenga Neto, R. C. D. (2005). *Gestão do conhecimento em organizações: proposta de mapeamento conceitual integrativo*.

de Alvarenga Neto, R. C. D (2008) *Gestão do Conhecimento em Organizações. Proposta de mapeamento conceitual integrativo*. São Paulo: Saraiva, 2008. 236p

Delgado, F. O. (2018). Marcas negras en gran consumo. In *Marcas negras:(en la era de la transparencia):¿ quién fabrica en realidad los productos que nos venden las marcas líderes?* (pp. 121-156). Gedisa.

DRUCKER, P. F. (2002) *A Administração na próxima sociedade*. Trad. de Nivaldo Montingelli Jr. São Paulo: Nobel, 2002. 211p.

Duarte, R. (2004). Entrevistas em pesquisas qualitativas. *Educar em revista*, (24), 213-225.

Fia. (2018). *Branding (Gestão de Marcas): o que é, importância e exemplos*. Recuperado de: <https://fia.com.br/blog/branding-gestao-de-marcas/> Acesso em: 15 de julho, 2019.

Fidalgo, F. M. B. (2012). Proposta de um modelo conceitual para explicitação e reutilização na transferência de conhecimento tácito.

Freitas Júnior, O. D. G. (2003). *Um modelo de sistema de gestão do conhecimento para grupos de pesquisa e desenvolvimento*.

Gomes, M., & Kury, G. (2013). A Evolução do *Marketing* para o *Marketing 3.0*: o *Marketing* de

Causa. In *Intercom–Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação XV Congresso de Ciências da Comunicação na Região Nordeste, Mossoró.*

González, R. M., & de la Torre, V. M. (2001). *Marketing en el Siglo XXI. Centro de Estudios Financieros.*

INPI - Instituto nacional da propriedade industrial. s.d. Recuperado de: <http://www.inpi.gov.br/>

Jannuzzi, C. S. C., Falsarella, O. M., & Sugahara, C. R. (2016). *Gestão do conhecimento: um estudo de modelos e sua relação com a inovação nas organizações.* *Perspectivas em Ciência da Informação*, 21(1), 97-118.

Jakobiak F (1992). *Exemples commentés de veille technologique.* LEs Éditions d'Organisation.

Kotler, P., & Keller, K. L. (2013). *Administração de marketing.* São Paulo. SP: Pearson Prentice Hall.

Kreutz, E. A., & Fernández, F. J. M. (2009). *Branding e as tendências da comunicação mercadológica. XI IBERCOM-Travessias Comunicacionais: Cultura, Tecnologia e Desenvolvimento-Universidade da Madeira Funchal.*

Kreutz, E. D. A. (2016). *Anais do II Congresso Internacional de Marcas/Branding: conexões e experiências.*

Lotti, T. (2016). *Branding digital: um estudo de caso da marca Imaginarium.*

L'Observatoire des Marques Positives. s.d. Une étude pour évaluer la positivité des marques.
Recuperado de:
<http://www.utopies.com/fr/initiatives/observatoire-des-marques-positives-2> Data: 24

de julho, 2019.

Malhotra, N. Pesquisa de *marketing*. Porto Alegre: Bookman, 2012.

Martins, J. R. (2000). *Branding: um manual para você criar, avaliar e gerenciar marcas*. São Paulo: Negócio Editora.

Minuzzi, G., & Larentis, F. (2014). *Marketing: definições, aplicações, tendências e desafios do profissional*. *Revista de Administração IMED*, 4(1), 80-97.

Moreira, D. A. (2002). O método fenomenológico na pesquisa. São Paulo: *Pioneira Thomson*.

Moyares Norchales, Y., Abreu, I., Beatriz, M., & Rodríguez Cruz, Y. (2018). Diseño de un Sistema de Vigilancia Tecnológica con la integración de tecnologías de la Web 2.0 en un observatorio tecnológico para un centro de desarrollo de software. *Revista Cubana de Información en Ciencias de la Salud*, 29(1), 5-24.

TAKEUCHI, H., & NONAKA, I. (2008). Criação e dialética do conhecimento. TAKEUCHI, H.; NONAKA, I. *Gestão do Conhecimento*. Porto Alegre: Bookman, 17-38.

Observatorio de *Branding*. s.d. *Nace el observatorio de branding*. Recuperado de: <http://www.observatoriodebranding.org/el-observatorio/> data: 23 de julho, 2019.

Observatório de marcas. s.d. Associação. Recuperado de: <https://observatoriodemarcas.com.br/associacao/> data: 23 de julho, 2019.

Observatorio de marcas. s.d. *Noticias y artículos sobre marcas gráficas en español*. Recuperado de: <https://www.direcciondemarcas.com/observatorio> Data: 14 de julho, 2019.

Observatorio de marcas valencianas CMM. s.d. Contexto. Recuperado de: <https://observatoriomarcas.com/> data: 23 de julho, 2019.

OBE - Osservatorio Branded Entertainment. s.d. Chi Siamo. Recuperado de: <https://www.osservatoriobe.com/associazione/> data: 24 de julho, 2019.

Observatorio Iberoamericano de Políticas y Sistemas de Salud. Documento Base para la construcción del observatorio iberoamericano de políticas y sistemas de salud. Jun. 2011. Recuperado de: http://www.oiapss.org/wp-content/uploads/2012/12/Documento-base_espanhol.pdf. Acesso em: 14 de julho, 2018.

Observatório IPEA de Gestão do Conhecimento (s.d) Recuperado de: <http://www.ipea.gov.br/observatorio/>

Observatório Virtual de Transferência de Tecnologia (s.d) Recuperado de: <https://pt.ovtt.org/vigilancia-tecnologica-instrumentos>

Online Voice Recorder. Recuperado de: <https://online-voice-recorder.com/pt/>

Peluffo, M. B. (2002). *Introducción a la gestión del conocimiento y su aplicación al sector público* (Vol. 22). *United Nations Publications.*

Pinho, J. B. (1996). *O poder das Marcas 3ª Edição.* São Paulo: *Summus Editorial.*

Ríos, R. A. (2014). *Investigación contable: un estudio de caso.* Bogotá. *Nueva Legislación.*

RMG. (s.f). Observatório de *Marketing.* Recuperado de:

<https://www.rmg.es/observatorio-de-marketing/>. Data: 14 de julho, 2018.

Rodrigues, L. T, Silveira, T. L. (2012). Gestão do conhecimento: uma ferramenta e gestão. *Revista Gestão Premium*. Dez. 2012, p. 93-106.

Romero, L. G., Figueredo, A. P., & Suárez, R. R. (2018, February). Sistema de vigilancia tecnológica para la gestión de información en los estudios de riesgos de desastres. In *XV Congreso Internacional de Información Info'2018*.

Rueda-Puyana, E., Morantes-Avedaño, H. A., & Calderón-Calderón, Y. Y. (2015). *Propuesta de construcción del observatorio de derechos humanos en la Facultad de Derecho de la Universidad Cooperativa de Colombia, sede Bucaramanga*. *Dixi*, 17(21).

Sampieri, R. H., Collado, C. F., Lucio, P. B., & Pérez, M. D. L. L. C. (1998). *Metodología de la investigación* (Vol. 6). México: Mcgraw-hill.

Sampieri, R. H., Collado, C. F., Lucio, P. B., & Pérez, (2014). *Selección de la muestra. Metodología de la Investigación (6ª ed)*. México: McGraw-Hill.

Santa Soriano, A. G.-I. (18 de 03 de 2017). MOOC. Vigilancia tecnológica: herramientas y estrategias para innovar. Manual de Aprendizaje. 2016. Obtenido de www.ovtt.org: moocvt.ovtt.org

Seibel, Leonardo. (2018). MBA Internacional em *Branding & Business* recebe inscrições. Univates. Recuperado de: <https://www.univates.br/noticia/23561-mba-internacional-em-branding-business-recebe-inscricoes> Data: 23 de julho, 2019.

Strauhs, F. D. R., Pietrovski, E. F., Santos, G. D., Carvalho, H. G. D., Pimenta, R. B., & Penteadó, R. D. F. S. (2012). Gestão do conhecimento nas organizações.

- Tarsitano, P. R., & Navacinsky, S. D. G. (2004). Marca: patrimônio das empresas e diferencial dos produtos. *Comunicação & Sociedade*, 25(41), 55-71.
- Tavares, F. (2003). *Gestão da marca: estratégia e marketing*. Editora E-papers.
- Tavares, F. (2008). Sociedade consumida pelas marcas. Recuperado de: http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos2/Sociedade_consumida_pelas_marcas.htm Data: 04 de novembro, 2018.
- Teixeira, F. (2016) Galeria - Produção de vídeo e fotografia. De projeto a *top of mind* na mente dos noivos. Recuperado de: <https://repositorio.ipl.pt/handle/10400.21/6936>. Data: 14 de julho, 2018.
- Téllez, J. A. S., & Rodríguez, M. C. C. (2014). *Observatorio en emprendimiento: una postura desde la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables de la Universidad de La Salle*. *Revista Universidad de La Salle*, (64), 111-130.
- Vianna, C. T. Gauthier, F. A. O. Andrade, J. T. A. Costa, Rejane. Schutz, S. M. (2017). Bukowitz & Williams: Diagnóstico de gestão do conhecimento em uma incubadora. VII Congresso Internacional de Conhecimento e Inovação.

Anexo 1 - Lista de observatórios convidados para entrevista (página 1 de 3).

LISTA DE OBSERVATÓRIOS CONVIDADOS PARA ENTREVISTA

N	Estado	OBSERVATÓRIO	PAÍS	E-MAIL	IDIOMA	PÁGINA WEB
1	Enviado	SOCIEDAD ARGENTINA DE INVESTIGADORES DE MARKETING Y OPINION	ARGENTINA	asistencia@saimeo.org.ar	Espanhol	http://www.saimeo.org.ar/contacto.php
2	Enviado	Observatorio Económico Hotelero	ARGENTINA	ihh@ahtra.com.ar	Espanhol	http://ihhargentina.com.ar/observatorio_economico_hotelero_actualidad_turistica.php
3	Enviado	Observatorio Argentino de Marketing	ARGENTINA	por facebook	Espanhol	https://craucandol.com/observatorio-argentino-de-marketing/
4	Enviado	Observatorio Latinoamericano de Financiamiento a Emprendedores (OLFE)	ARGENTINA	ENTFIN_OBS@iae.edu.ar	Espanhol	https://www.iae.edu.ar/es/Conocimiento/Impacto/Iniciativas/Observatorio/Paginas/default.aspx
5	Enviado	Observatorio de Diseño e innovación para la Industria del Juguetec	ARGENTINA	diju@hdu.uba.ar	Espanhol	http://diju.com.ar/
6	Enviado	Observatorio de Innovación Educativa de la Universidad Adventista del Plata	ARGENTINA	observatorioeducacion@uap.edu.ar	Espanhol	https://www.observatorioeducacion.uap.edu.ar/
7	Enviado	Observatorio de Innovación y Transferencia Tecnológica (OITTEC)	ARGENTINA	cto_info@oittec.org	Espanhol	https://www.ovti.org/oittec_universidad_quilmes
8	Enviado	Observatorio de Equidad de Género	BOLIVIA	info@ihf.org.com	Espanhol	http://ihf.org.bo/Observatorio/
9	Enviado	Observatorio Ambiental UAGRM	BOLIVIA	contacto@observatorioambientalugrm.org	Espanhol	http://www.observatorioambientalugrm.org/index.php?option=com_contact&view=contact&id=3&Itemid=54
10	Enviado	Observatorio de Derechos Económicos, Sociales y Culturales de Bolivia	BOLIVIA	secretaria@derechoshumanosbolivia.org	Espanhol	http://www.derechoshumanosbolivia.org/acciones.php?cod_accion=AC20090419212242
11	Enviado	inova santa cruz	BOLIVIA	ihhana.serrate@caimeo.org.bo	Espanhol	http://santacruz.inova.org.bo/observatorio
12	Aguardando respuesta	Observatorio Juvenudes PUCRS/Rede Manisa	BRASIL	observatoriojuvenudes@puers.br	Portugués	http://www.puers.br/pastoral/observatoriojuvenudes/
13	Aguardando resposta	Observatorio de Ciência, Tecnologia e Inovação (CT&I)	BRASIL	mauro.camara@fpj.mg.gov.br	Portugués	http://fpj.mg.gov.br/index.php/products-e-servicos/12730-observatorio-de-ciencia-tecnologia-e-inovacao-ct-i
14	Enviado	Observatório Astronômico da UFRGS	BRASIL	astro@ufrgs.br	Portugués	https://www.ufrgs.br/observatorio/observatorio/
15	Enviado	Observatorio social do brasil	BRASIL	contato@osbrasil.org.br	Portugués	http://osbrasil.org.br/
16	Enviado	Observatorio de Direitos Humanos – ODH da UFSM	BRASIL	flavi@ufsm.br	Portugués	https://www.ufsm.br/pro-reitorias/pro-observatorio-de-direitos-humanos/

Anexo 1 - Lista de observatórios convidados para entrevista (página 2 de 3).

17	Enviado	Observatório da Comunicação Institucional (OCI)	BRASIL	observatorioidacomunicacao@gmail.com	Português	https://observatorioidacomunicacao.org.br/contatos/
18	Enviado	Observatorio de marcas	BRASIL	observatorioidemarcas@observatorioidemarcas.com.br	Português	https://observatorioidemarcas.com.br/
19	Enviado	Observatorio social do brasil - Blumenau	BRASIL	blumenau@osbrasil.org.br	Português	https://www.osblu.org.br/contato
20	Enviado	Observatório do Clima	BRASIL	comunicacao@observatoriodeclima.eco.br	Português	https://www.observatoriodeclima.eco.br/contato/
21	Enviado	Grupo Observatório	BRASIL	contato@grupoobservatorio.com.br	Português	https://grupooobservatorio.com.br/
22	Enviado	Observatório da Televisão	BRASIL	contato@observatoriodatelevisao.com.br	Português	https://observatoriodatelevisao.hol.uol.com.br/contato
23	Enviado	Observatorio da Qualidade no Audiovisual	BRASIL	contato@observatorioidoaudiovisual.com.br	Português	http://www.observatorioidoaudiovisual.com.br/novo/
24	Enviado	OBSERVATORIO DA DISCRIMINACAO RACIAL NO FUTEBOL	BRASIL	contato@observatorioracialfutebol.com.br	Português	https://observatorioracialfutebol.com.br/contato/
25	Enviado	Observatorio do Comercio	BRASIL	diretoriaexecutiva@fecomercio-ec.com.br	Português	https://www.fecomercio-ec.com.br/observatorio-observatorio/
26	Enviado	Observatorio de Recursos Humanos em Saúde do Brasil	BRASIL	erraz@cerp.usp.br	Português	http://www2.cerp.usp.br/observatorio/apresentacao.php
27	Enviado	Observatorio de Empreendedores	BRASIL	nemp@inatel.br	Português	https://www.inatel.br/empreendedorismo/programas/observatorio-de-empresendedores
28	Enviado	Observatório da Cidade de Porto Alegre. (ObservaPOA)	BRASIL	observapoa@observapoa.com.br	Português	http://www.observapoa.com.br/default.php?p_secao=3
29	Enviado	Observatório de Recursos Humanos em Saúde da Faculdade de Ciências Econômicas da UFMG	BRASIL	observatorio@face.ufmg.br	Português	https://pesquisas.face.ufmg.br/orbs/contato/
30	Enviado	observatorio de carreiras	BRASIL	oic.observatorio@gmail.com	Português	https://www.observatoriodecarreiras.com/
31	Enviado	Observatório de Turismo e Eventos da Cidade de São Paulo	BRASIL	pesquisas@spitris.com	Português	http://www.observatoriidoturismo.com.br/quem-somos/
32	Enviado	Observatório Interdisciplinar de Políticas Públicas Professor Doutor José Renato de Campos Araújo - OIPP	BRASIL	zrenato@usp.br	Português	http://www5.cach.usp.br/web/prof/oiipp/contatos/
33	OK - REALIZADO	Observatorio de Faveias	BRASIL	contato@observatoriodefaveias.org.br	Português	https://of.org.br/fale-comosco/
34	OK - REALIZADO	Instituto Gaucho do Leite	BRASIL	igl@iglrs.com.br	Português	http://www.iglrs.com.br/
35	OK - REALIZADO	Observatório do Código Florestal	BRASIL	contato@observatoriodoflorestal.org.br	Português	http://observatoriodoflorestal.org.br/
36	OK - REALIZADO	Observatório Itau Cultural	BRASIL	atendimento@itaucultural.org.br	Português	https://www.itaucultural.org.br/observatorio-itaucultural

Anexo 1 - Lista de observatórios convidados para entrevista (página 3 de 3).

37	OK - REALIZADO	Observatório do Esporte de Minas Gerais	BRASIL	observatorio@esportes.mg.gov.br	Português	http://observatoriodoesporte.mg.gov.br/sobre/
38	OK - REALIZADO	Observatório da Governança das Águas	BRASIL	oga.nucleoexecutivo@gmail.com	Português	http://www.observatoriodasaguas.org/quem_somos
39	Enviado	Observatorio de Marketing Industrial	CHILE	cmicontacto@unegocios.cl	Español	https://www.cmiuchile.com/observatorio
40	Enviado	Observatorio Latinoamericano de Conflictos Ambientales	CHILE	observatorio@olca.cl	Español	http://www.olca.cl/olca/index.htm
41	Enviado	Observatorio Tecnológico de la Construcción	CHILE	innovacion@cct.cl	Español	http://www.olechile.cl/portal/
42	Não tem disponibilidade	Observatorio de Políticas de Emprendimiento	CHILE	CONTACTO@OPEM.CL	Español	https://opem.cl/contacto/
43	Aguardando resposta	Observatorio de Drogas de Colombia - ODC	COLOMBIA	odc@minjusticia.gov.co	Español	http://www.odc.gov.co/INICIO/Qui%6C%3%A9n-somos
44	Aguardando resposta	Observatorio Colombiano de Investigación en Cannabis Medicinal -OCCAM	COLOMBIA	secretariageral@occam.org	Español	https://www.facebook.com/pg/OCCAM/about?ref_page_internal
45	Enviado	Observatorio de Cultura y Economía	COLOMBIA	info@culturayeconomia.org	Español	https://culturayeconomia.org/quienes-somos/
46	Enviado	Observatorio de Ciencia y Tecnología	COLOMBIA	info@ocyt.org.co	Español	https://www.ocyt.org.co/
47	OK - REALIZADO	Observatorio de Desarrollo Económico	COLOMBIA	contactenos@desarrolloeconomico.gov.co	Español	http://observatorio.desarrolloeconomico.gov.co/
48	OK - REALIZADO	Observatorio Astronómico de la Universidad de los Andes	COLOMBIA	mg.balistrar@uniandes.edu.co	Español	https://observatorio.uniandes.edu.co/index.php/observatorio
49	Enviado	Observatorio de Branding	ESPANHA	asociacion@asociacionmkt.es	Español	http://www.observatoriodebranding.org/contacto/
50	Enviado	OBSERVATORIO DE BRANDING	ESPANHA	asociacion@asociacionmkt.es	Español	http://www.observatoriodebranding.org/
51	Enviado	Observatorio marcas valencianas	ESPANHA	direccion@observatoriomarcas.com	Español	https://observatoriomarcas.com/
52	Enviado	Observatorio tecnologico	MEXICO	contacto@observatoriotecnologico.org.mx	Español	https://www.observatoriotecnologico.org.mx/contact.html
53	OK - REALIZADO	observatorio de innovacion educativo	MEXICO	observatorio@itesm.mx	Español	https://observatorio.tec.mx/
54	OK - REALIZADO	Observatorio Territorio Uruguay - OPP	URUGUAI	otlu@opp.gub.uy	Español	http://www.otlu.opp.gub.uy/
55	Enviado	Observatorio de Ecología Política de Venezuela	VENEZUELA	ecopolitica venezuela@gmail.com	Español	http://www.ecopolitica venezuela.org/contacto-observatorio/