

GESTÃO DO CONHECIMENTO: CONCEITOS E DEFINIÇÕES

M.Sc. Fernando Fukunaga¹

RESUMO

Definir a gestão do conhecimento não é uma questão simples. Gestão do conhecimento sofre pluralidade conceitual e abordagens conflitantes. O objetivo deste estudo foi trazer a discussão sobre o entendimento teórico da gestão do conhecimento e seus resultados. Possibilitando enxergar a origem dos diversos conceitos e definições. Também realça a descrição dos processos de conhecimento mais comuns na literatura. As considerações finais estão relacionadas ao sucesso da gestão do conhecimento nas organizações e algumas limitações sobre os diversos processos de conhecimento.

Palavras-Chave: teoria da gestão do conhecimento, conceitos de gestão do conhecimento processos de conhecimento, resultados em gestão do conhecimento, objetivos da gestão do conhecimento.

¹ Doutorando em Administração pela PUC-SP. Mestre em Administração pela PUC-SP. Designer de Fluxos de Conversação. Especialista em Conhecimento e Inovação. Especialista em Gestão de Negócios e Gestão de Pessoas. É Professor do SENAC-SP no curso de especialização em Gestão de Pessoas. É membro da Diretoria Executiva da Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento.

1. INTRODUÇÃO

Conhecimento e gestão são conceitos que obviamente já existem há certo tempo. A combinação “gestão do conhecimento” é, no entanto, recente (ALVESSON e KARREMAN, 2001). Como qualquer disciplina jovem, gestão do conhecimento sofre pluralidade conceitual e abordagens conflitantes (SAITO, 2007).

Definir a gestão do conhecimento não é uma questão simples. Não é tecnologia, embora a tecnologia deva ser explorada como um facilitador. Não é um direcionador, embora a liderança estratégica seja imperativa para o sucesso da gestão do conhecimento. Não é estratégia de negócio, embora um alinhamento entre ela e os princípios de gestão do conhecimento deva existir. Exige uma cultura que promova a confiança de compartilhamento e pensamento coletivo. Mas a cultura por si só não irá processar a prática vital da gestão do conhecimento. É, talvez, a falta de uma definição singular que tem atrasado a implantação em uma escala mais ampla da gestão do conhecimento (FRAPPAOLO, 2006).

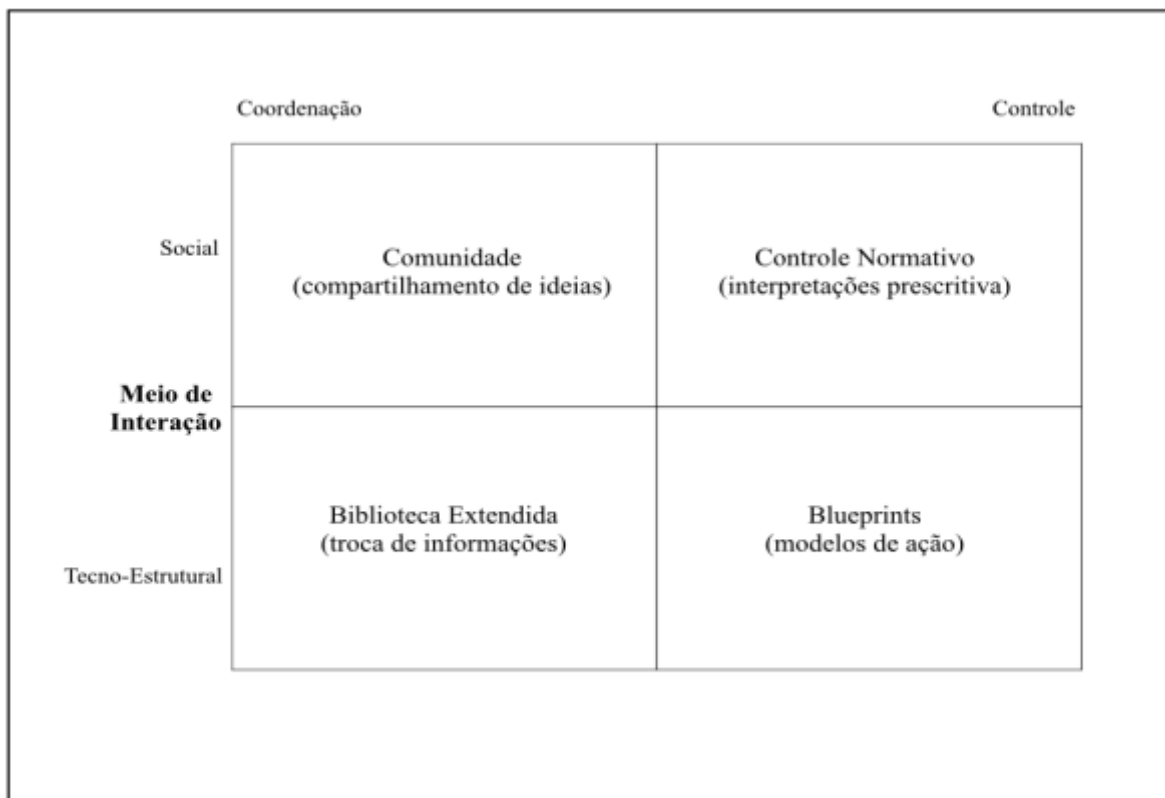
Neste estudo, o objetivo é entender, a partir da perspectiva da teoria das organizações, como os diversos autores constroem os diferentes conceitos e definições de gestão do conhecimento e também apresentar diversos conceitos de gestão do conhecimento. O destaque fica por conta das duas matrizes apresentadas: Tipologias de Abordagem de GC; e modelo de organização da pesquisa em GC, proposto respectivamente por Alvesson e Karreman (2001) e Argote et al. (2003). Também foi realizado uma revisão sobre a forma como os autores operacionalizam a gestão do conhecimento, descrição dos diversos processos de conhecimento e uma breve revisão sobre os resultados de gestão do conhecimento apresentados na literatura acadêmica.

2. GESTÃO DO CONHECIMENTO: CONCEITOS E DEFINIÇÕES

Alvesson e Karreman (2001) identificaram quatro orientações distintas, em vez de categorias rígidas e separadas de gestão do conhecimento, que podem ser dispostas ao longo da dimensão da interação e o modo de intervenção da gestão, conforme a matriz abaixo (Figura 2.1). De acordo com Alvesson e Karreman (2001), distinções sobre o conhecimento escondem mais do que revelam. Entretanto, os autores argumentam que, nesse caso, elas são úteis e valiosas, porque se concentram na maneira de pensar sobre questões de gestão do conhecimento, que são mais fáceis de representar do que o conhecimento em si; em parte, porque as pessoas relatam a gestão do conhecimento como explícita e discursiva. Para Alvesson

e Karreman (2001), as fronteiras minimizadas e as várias orientações são o reconhecimento de que há uma continuidade entre polos finais e que existem fluxos e variações dentro das organizações, além de textos que dizem respeito à forma que se referem às práticas de gestão do conhecimento.

Figura 2.1 – Tipologias de abordagens de gestão do conhecimento



Fonte: Alvesson e Karreman (2001).

A gestão do conhecimento como biblioteca estendida é caracterizada pelo uso extensivo da tecnologia disponível (base de dados, sistemas avançados de buscas, sistemas sofisticados de comunicação e assim por diante). Conforme DiMattia e Older, citados em McInerney e Lefreve (2000, p.1), a GC é definida pela mistura de informações internas e externas de uma organização, transformando-a em conhecimento acessível por meio de plataforma tecnológica. Dessa forma, a GC é um processo gerido de forma centralizada por um órgão especial, sendo este, responsável pela compilação, síntese e integração de experiências de trabalho e projeto para o melhor desenvolvimento do trabalho geral – bem próximo do que conhecemos como burocracia (ALVESSON e KARREMAN, 2001).

A gestão do conhecimento como comunidade é menos tecnocrática e possui uma noção menos rígida de hierarquia e controle. Pode-se dizer que o interesse muitas vezes baseia-se no conhecimento tácito. Então, GC se caracteriza pela forma de lidar com a diversidade e de

incentivar o compartilhamento de conhecimento por meio do clima e do local de trabalho. De acordo com Leonard e Sensiper (1998), ao buscarmos aumentar a divergência como estratégia de inovação, é necessário gerenciar essa profusão. McDermott (1999, p. 166) identifica quatro desafios associados com a gestão do conhecimento: (1) uma técnica para projetar um sistema humano e de informações, que tornem a informação disponível para ajudar as pessoas a pensarem em conjunto; (2) um desafio social de desenvolvimento de comunidades, para compartilhar conhecimento e manter a diversidade; (3) um desafio de gestão, para criar um ambiente com valores verdadeiros de compartilhamento e conhecimento; (4) um desafio pessoal, para estar aberto às ideias dos outros e para compartilhá-las. Esse aspecto não é muito evidente, é muito mais disperso e é um fenômeno orgânico (ALVESSON e KARREMAN, 2001).

A gestão do conhecimento pode abordar uma visão do controle normativo. Embora diversos autores de gestão do conhecimento enfatizem a cultura organizacional, raramente exploram essa conexão. Pode-se dizer que o interesse na comunidade é uma versão de cultura organizacional, mesmo que o conhecimento tácito seja um fenômeno mais complexo e inacessível do que os valores compartilhados, normas e crenças, é foco de muitos estudiosos da cultura organizacional (ALVESSON e KARREMAN, 2001).

Finalmente, a gestão do conhecimento como *blueprints* ou modelos tem semelhança com o controle normativo, mas o controle é comportamental ao invés de valores e ideias. Modelos e orientações são fornecidos para a produção de uma ação requerida, independentemente dos valores e do pensamento do agente. Hansen et al. (1999) aponta que as estratégias de GC podem ser aplicadas de duas maneiras: codificação e personalização. A estratégia personalização depende da socialização; por outro lado, a codificação enfoca aspectos comportamentais e tentativas de explorar as promessas da tecnologia da informação e é motivada pela economia da reutilização, ou seja, os membros da organização são obrigados ou encorajados a usar conhecimento codificado e não a produzir novas soluções ou novos conhecimentos, resultando em trabalhadores mais baratos e pouco qualificados. Isso ocorre por que esse tipo de GC visa o trabalho intelectual, no sentido de limitar, padronizar e simplificar a quantidade de conhecimento necessário para realização de diversas tarefas. Produz um efeito de poder, pois desqualifica o trabalhador que não precisa de certas qualificações para desempenhar determinadas tarefas. Entretanto, permite ao trabalhador realizar tarefas que estava fora do seu alcance, pois a organização democratiza o conhecimento que ela quer seja claro para todos (ALVESSON e KARREMAN, 2001).

Para Argote et al. (2003), a natureza altamente diferenciada da gestão do conhecimento é uma característica marcante do campo, e a evidência da multiplicidade de perspectivas disciplinares exercidas sobre o tema chama a atenção. De acordo com os autores, a investigação sobre gestão do conhecimento abrange as disciplinas de economia, sistemas de informação, comportamento e teoria organizacional, psicologia, gestão estratégica e sociologia. E concluem argumentando que essa diversidade tem contribuído para o rápido avanço do campo, cultivando o desenvolvimento simultâneo de áreas especializadas que investigam diferentes aspectos da gestão do conhecimento.

Argote et al. (2003) também desenvolveram um quadro de orientação (Figura 2.2). O objetivo da estrutura é organizar a literatura com base no posicionamento relativo dos trabalhos ao longo de duas dimensões críticas: resultados de gestão do conhecimento (criação de conhecimento, retenção e transferência) e propriedades do contexto de gestão do conhecimento (propriedades de unidades, propriedades das relações entre as unidades, e as propriedades de conhecimento).

Os resultados de gestão do conhecimento são representados no eixo vertical da Figura 2.2. A criação do conhecimento ocorre quando um novo conhecimento é gerado nas organizações. A retenção do conhecimento envolve a incorporação de conhecimento em um repositório para que ocorra alguma persistência ao longo do tempo. A transferência de conhecimentos é evidente quando a experiência adquirida em uma unidade afeta outra. Dessa forma, esses resultados estão relacionados. Apesar da diversidade de pesquisas sobre gerenciamento de conhecimento, explicações teóricas podem ser organizadas de acordo com três propriedades do contexto em que ocorre a gestão do conhecimento: propriedades de unidades (por exemplo, um indivíduo, um grupo ou uma organização); propriedades das relações entre unidades; e propriedades do próprio conhecimento. A dimensão contexto é exibida ao longo do eixo horizontal da Figura 2.2 e destaca o fato de que diferentes teorias de gestão do conhecimento reconhecem a prioridade causal com diferentes propriedades contextuais (ARGOTE et al., 2003). Os autores argumentam que o quadro pode ser utilizado para identificar pontos de integração entre as diferentes tradições e as lacunas da nossa compreensão da gestão do conhecimento. Assim, eles desenvolveram algumas análises com relação ao eixo do contexto da gestão do conhecimento. Segundo os autores, muitas explicações da gestão eficaz do conhecimento discorrem nas propriedades de uma unidade particular. Assim, uma unidade poderia ser uma organização, um indivíduo dentro da organização, ou uma população de organizações. O principal alavancador do sucesso da gestão do conhecimento é alguma característica da própria unidade.

Figura 2.2 – Modelo teórico para organizar a pesquisa de gestão do conhecimento



Fonte: Argote et al. (2003).

Os autores exemplificam que psicólogos e sociólogos que estudam a criação de conhecimento e a transferência priorizam o “status” como uma propriedade crítica das unidades. E ressaltam que o status pode ser uma propriedade de um indivíduo, da empresa, ou mesmo parte da propriedade intelectual e é um importante presságio de resultados de gestão do conhecimento.

Thomas-Hunt, Neale e Odgen (2003) descrevem a importância do status de especialista devido ao tipo de informação que um indivíduo compartilha com um grupo. Da mesma forma, Borgatti e Cross (2003) demonstram a importância do status de especialista do indivíduo no processo de transferência de conhecimento entre os indivíduos.

Sine, Shane e Di Gregorio (2003) também consideram a importância do status social e identificam que o conhecimento criado por uma instituição de alto status é mais provável que seja licenciado do que o conhecimento criado por uma instituição de baixo status, mesmo quando no passado o desempenho de instituições na concessão de licenciamento é levado em conta.

Tomados em conjunto, estes estudos sugerem que o status é um importante fator que explica a criação do conhecimento, retenção e transferência. Status não é, naturalmente, a única propriedade de uma unidade que facilita a gestão do conhecimento. Status é realçado porque ilustra uma convergência de resultados através das disciplinas.

No que refere-se as propriedades da relação entre as unidades, Argote et al. (2003) afirma que outra tradição dá prioridade ao modo como as unidades são ligadas uma a outra. Essa tradição é caracterizada por duas abordagens.

Uma abordagem centra-se no relacionamento duplo entre as unidades sociais. Essa relação pode variar ao longo de um conjunto de dimensões-chave, incluindo intensidade da

conexão, a comunicação ou a frequência de contato e semelhança social. Cada dimensão da relação pode afetar o processo da gestão do conhecimento. Os autores exemplificam que a importância do relacionamento direto para o sucesso na transferência de conhecimento.

Uzzi e Lancaster (2003) focaram na força da conexão entre um oficial de empréstimo e um empresário, enquanto Song, Almeida, e Wu (2003) focaram na semelhança entre os cientistas. O resultado-chave é a transferência de conhecimentos e o sucesso da transferência é uma qualidade do conjunto da relação.

Para Argote et al. (2003) a segunda abordagem enfatiza o padrão de conexões entre várias unidades (Rulke e Galaskiewicz, 2000). E exemplificam que o fluxo de conhecimento entre dois indivíduos é facilitado quando os indivíduos estão inseridos em uma densa rede de conexões de terceiros (Reagans e McEvily, 2003).

Os autores argumentam que o conhecimento é mais propício à transferência entre entidades que pertencem a uma mesma organização ou que estejam associadas através de uma mesma franquia ou através de uma cadeia de organizações independentes (Darr et al., 1995, Baum e Ingram, 1998); o efeito estrutural não se limita às conexões interpessoais ou entre entidades; as relações importantes poderia ser um sistema de memória transacional ou consenso sobre quem sabe o que; sistemas de memória transacional (Wegner, 1986) facilitam a retenção do conhecimento (Liang et al., 1995) e a transferência de conhecimento (Borgatti e Cruz, 2003). Argote et al. (2003) concluem que a retenção e transferência de conhecimento são ainda mais eficientes quando os membros do grupo compartilham uma linguagem comum (Weber e Camerer, 2003).

Para Argote et al. (2003), as propriedades do conhecimento afetam a taxa na qual o conhecimento se acumula, o quanto é mantido, onde é retido e como facilmente se difunde dentro e fora das fronteiras das empresas.

Os autores afirmam que pesquisas recentes sobre gestão do conhecimento ressaltam a importância de várias outras dimensões do conhecimento. Uma dimensão é se o conhecimento é visto como interno ou externo à unidade focal. Onde as fronteiras estão desenhadas afeta o valor colocado no conhecimento e na sua utilidade.

Menon e Pfeffer (2003) mostram que os membros da organização são mais propensos a valorizar os conhecimentos de fontes externas, em vez de internas, talvez porque tal avaliação eleva o status dos membros. Por outro lado, o conhecimento proveniente de unidades da mesma organização é mais facilmente transferido e melhora o desempenho de uma unidade focal, do que o conhecimento proveniente de fontes externas (DARR et al. 1995; KANE et al., 2002). À

medida que o conhecimento é compartilhado por membros da organização ou de propriedade exclusiva de um membro, também afeta a sua transferência.

Pesquisas anteriores mostraram que o conhecimento de propriedade exclusiva de um membro é menos provável de ser mencionado, replicado, e acompanhado no grupo de discussão do que o conhecimento comum (STASSER e TITO 1985). Thomas-Hunt et al. (2003) mostram que essa decisão depende da perícia de um membro do grupo e da medida em que o membro está integrado no grupo. Curiosamente, isolados sociais dotados de competências especiais são mais propensos a compartilhar seu conhecimento exclusivo do que membros socialmente conectados dotados de experiência única.

Outra dimensão de conhecimento que pesquisas recentes apontam é se o conhecimento é público ou privado (UZZI e LANCASTER 2003). Conhecimento de domínio público disponível através de relatórios-padrão tende a ser informação “concreta”. Por outro lado, o conhecimento privado, o que não é igualmente acessível a todos, é a informação “soft” sobre aspectos inéditos de uma empresa.

Uzzi e Lancaster (2003) mostram que diferentes tipos de relacionamentos ou laços são adequados para a transferência do conhecimento privado versus público. Laços com distância curta são mais adequados para a transferência de conhecimento público, ao passo que laços mais firmes são mais adequados para a transferência de conhecimento privado (ARGOTE et al., 2003).

Ainda segundo Argote et al. (2003), as propriedades do contexto de gestão do conhecimento, identificadas na Figura 3.4.2, resumem como os pesquisadores têm abordado o que influencia os resultados de gestão do conhecimento. Entretanto, os autores argumentam que o que influencia um resultado é diferente de por que um resultado ocorre. Eles apontam que vários mecanismos explicam como e por que determinadas características contextuais influenciam os resultados de aprendizagem e gestão do conhecimento. Para Argote et al. (2003), três mecanismos causais explicam por que certas características causais afetam os resultados de gestão do conhecimento: capacidade; motivação; oportunidade. Ou seja, da mesma forma que um desempenho individual bem-sucedido depende de capacidade, motivação e oportunidade para uma gestão eficaz do conhecimento, também é dependente de capacidade, motivação e oportunidade:

Propriedades do contexto de gestão do conhecimento poderiam afetar a capacidade de um indivíduo para criar, manter ou transferir conhecimento. Ou o contexto poderia proporcionar às pessoas os motivos e incentivos para participar do processo de gestão do conhecimento. Ou o contexto poderia fornecer a um indivíduo possibilidade de

criar, manter, ou transferir conhecimento. Propriedades do contexto de gestão do conhecimento podem operar através de mais de um mecanismo causal. Por exemplo, as relações sociais proporcionam aos indivíduos a oportunidade de criar, manter e transferir conhecimento. As relações sociais também fornecem aos indivíduos os incentivos para participar do processo (ARGOTE et al., 2003, p. 575).

Assim, a capacidade é uma importante partícula do processo de gestão do conhecimento. A capacidade é inata, mas também podem resultar de formação (Nadler et al., 2003); o raciocínio analógico aumenta a capacidade de indivíduo de transferir conhecimento acumulado sobre uma tarefa para uma tarefa relacionada (Gick e Holyoak 1983; Thompson et al., 2000); a experiência também afeta a capacidade; os indivíduos também aprendem, ou absorvem conhecimento associando-o com que já sabem (Cohen e Levinthal, 1990); fatores que aumentam a capacidade de um indivíduo não precisam ser específicos a ele; sistemas de memórias transacional (Wenger, 1986) e linguagens comuns (Weber e Camerer, 2003) são propriedades dos relacionamentos que afetam a capacidade dos membros para criar, manter, ou transferência de conhecimentos (ARGOTE et al., 2003).

As recompensas e os incentivos também são variáveis importantes do processo de gestão do conhecimento. É improvável que os indivíduos de uma organização transfiram conhecimento de outras áreas da organização se não são recompensados por utilizar conhecimento interno (Menon e Pfeffer, 2003). Recompensas sociais podem ser tão importantes como recompensas monetárias (ARGOTE et al., 2003, p. 575).

Capacidade e esforço extra são ainda mais valiosos quando combinados com oportunidade. A experiência adquirida proporciona aos indivíduos a oportunidade de criar conhecimento por meio da tentativa e erro; interrupções na experiência proporcionam a oportunidade de transferência de conhecimento (Zellmer-Brhun, 2003); relações organizacionais influenciam os resultados de gestão do conhecimento oferecendo a oportunidade de os indivíduos aprenderem uns com os outros (ARGOTE, et al., 2003, p. 575).

A partir das análises de dois teóricos organizacionais, Matts Alvesson e Linda Argote, sobre a bases de como os pesquisadores constroem os conceitos de gestão do conhecimento, podemos compreender a complexidade dos diversos conceitos. Assim, nossos esforços agora se concentrarão em relatar conceitos de gestão do conhecimento de diversos autores e pesquisadores, acadêmicos e praticantes.

Eisenhardt e Santos (2000) argumentam que, nos últimos anos, tem-se testemunhado uso generalizado da perspectiva do conhecimento em diversas pesquisas sobre tópicos dentro do campo da estratégia: alianças; capacidade de transferência; aquisições; e desenvolvimento

de produtos. Segundo os autores, essa perspectiva nasce a partir de uma visão baseada em conhecimento.

Assim, algumas variações do rótulo gestão do conhecimento podem ocorrer, como por exemplo, Krogh, Ichijo e Nonaka (2000), que preferem usar o termo gestão baseada em conhecimento e seu alinhamento com a estratégia organizacional. Conforme aponta Krogh, Ichijo e Nonaka (2000, p. 69), apesar de o conhecimento ser reconhecido como recurso importante, assim como as iniciativas e práticas de gestão do conhecimento do negócio, o poder do conhecimento tácito e a vantagem competitiva da criação do conhecimento, ambos não são parte de todo o arcabouço da estratégia organizacional.

Krogh, Ichijo e Nonaka (2000) afirmam que a criação do ambiente capacitante é determinante para a dinâmica do conhecimento, porém ressaltam que as barreiras existentes são inúmeras e que é necessário o gerenciamento do ambiente para propiciá-lo como adequado à dinâmica do conhecimento. Os autores sugerem o modelo de capacitação do conhecimento:

- (1) Instilar a visão do conhecimento – capacidade da organização de conscientizar adequadamente e difundir por toda a organização (todos os níveis hierárquicos), que a dinâmica do conhecimento é fundamental para resultados positivos das organizações;
 - (2) Gerenciar conversas – influencia diretamente o trabalho e os trabalhadores do conhecimento, pois faz relação com pessoas e seus relacionamentos;
 - (3) Mobilizar os ativistas do conhecimento – basicamente líderes, ou seja, pessoas que irão formar, coordenar e estimular as equipes de trabalho;
 - (4) Criar um contexto adequado para a dinâmica do conhecimento – elemento determinante para a dinâmica do conhecimento, estímulo à humanização da equipe e solicitude para formar certa predisposição ao processo; e
 - (5) Globalizar o conhecimento local – compartilhar e disseminar para toda a organização (todos os níveis hierárquicos) os resultados (criação de novos conhecimento, inovações em produtos, serviços e processos) de grupos ou microcomunidades reconhecendo assim os trabalhadores do conhecimento.
- (KROGH, ICHIJO e NONAKA, 2000)

O conceito de capacidades do conhecimento de Krogh, Ichijo e Nonaka (2000) sugere que a dinâmica do conhecimento permeia toda a empresa; por isso, a denominação gestão baseada no conhecimento, conforme a visão baseada em conhecimento, o que indica um conceito de gestão em si e não da gestão do conhecimento como uma disciplina. Entretanto, é possível observar que a preocupação com processos de conhecimento, como criação e compartilhamento, está presentes nessa teoria.

Alvarenga Neto (2008) compreende a gestão do conhecimento como: “gestão para o conhecimento, capacitação para o conhecimento ou promoção do conhecimento é favorecer ou

criar condições para que a organização possa sempre utilizar a informação e os conhecimentos disponíveis”.

Probst, Raub e Romhardt (2002) propõem uma estrutura integrada e conceituam a gestão do conhecimento a partir de processos essenciais agrupados: identificação do conhecimento; aquisição do conhecimento; desenvolvimento do conhecimento; compartilhamento e distribuição do conhecimento; utilização do conhecimento; retenção do conhecimento; objetivos do conhecimento; e avaliação do conhecimento.

Para Watson (2003, p.4), “gestão do conhecimento envolve a aquisição, armazenagem, recuperação, aplicação, geração, e revisão de ativos de conhecimento de uma organização de maneira controlada”. Já Frappaolo (2006, p. 8) define que “gestão do conhecimento é alavancagem de sabedoria coletiva para aumentar a capacidade de resposta e inovação”.

Segundo Firestone e McElroy (2003, p. 72), “gestão do conhecimento é uma disciplina de gestão que visa melhorar o processamento do conhecimento organizacional. Gestão do conhecimento também é a atividade humana que faz parte da interação que constitui o processo de gestão do conhecimento de uma agente ou coletivo”. Assim os autores complementam que:

O processo de gestão do conhecimento é uma interação contínua, persistente, proposital entre os agentes humanos baseados em uma gestão participativa (manipular, dirigir, governar, controlar, coordenar, planejar, organizar, facilitar, permitir, e capacitar) de outros agentes, componentes e atividades que participam do processamento básico de conhecimentos (produção de conhecimento e integração de conhecimento), com o objetivo de contribuir para a criação e manutenção de um sistema orgânico e unificado, produzindo, mantendo, aumentando, adquirindo e transmitindo a base de conhecimento da empresa (FIRESTONE e MCELROY, 2003, p.71).

De acordo com Rumizen (2002, p. 9), gestão do conhecimento é “o processo sistemático pela qual o conhecimento necessário para uma organização de sucesso é criado, capturado, compartilhado e alavancado”. Figueiredo (2005) argumenta que a gestão do conhecimento na empresa pode ser compreendida como um estilo de gestão e de liderança, coerente, baseado e preocupado com a valorização e com os cuidados com o saber, com seus detentores, com a aprendizagem, produção, aplicação e proteção do conhecimento. O autor ainda complementa dizendo que:

Trata-se da adoção intencional da gestão de um conjunto de esforços, tecnologias e habilidades dedicadas a estimular, identificar, compreender, criar, organizar, difundir e reutilizar o conhecimento em uma organização, fruto da criação de um ambiente de aprendizagem, cultura organizacional favorável, ambiente de trabalho colaborativo e da gestão positiva que, em conjunto, propiciam e estimulam a produção contínua de

conhecimentos para a geração de valor aos *stakeholders* da organização e para suportar os processos críticos de negócios (FIGUEIREDO, 2005, p. 4).

A gestão do conhecimento, entre outros benefícios à organização, proporciona a criação do conhecimento, que, quando aplicado, gera inovação e inovação gera melhoria, que se torna contínua (NONAKA e TAKEUCHI, 1995). Para tanto, Nonaka e Takeuchi (1995, p. 68) criaram a teoria da espiral do conhecimento, que se baseia em quatro modos de conversação do conhecimento, o modelo SECI (Socialização, Externalização, Combinação e Internalização) de gestão do conhecimento:

O pressuposto de que o conhecimento é criado por meio da interação entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito nos permite postular quatro modos diferentes de conversão de conhecimento. São eles (1) de conhecimento tácito em conhecimento tácito, que chamamos de socialização; (2) de conhecimento tácito em conhecimento explícito, que denominamos externalização; (3) de conhecimento explícito em conhecimento explícito, ou combinação; e (4) de conhecimento explícito para conhecimento tácito ou internalização (NONAKA e TAKEUCHI, 1995, p. 68).

Segundo os autores, poucos administradores conseguem capturar a essência da gestão do conhecimento e nem sabem como administrá-lo, pois não compreendem o que é conhecimento e como a empresa pode explorá-lo (NONAKA e TAKEUCHI, 2008). Outro fator a ser considerado nesta pesquisa são as culturas propícias à inovação, já que a espiral do conhecimento proposta por Nonaka e Takeuchi (1995) predispõe que, para sua formalização, as características de propensão ao compartilhamento, ao diálogo e ao ambiente propício a isso visam resultar em criação do conhecimento e, posteriormente, inovação e melhorias contínuas.

Três outros conceitos dizem respeito a isso, a gerência média, como os verdadeiros gerentes do conhecimento; organizações em hipertexto; e ba (contexto capacitante). Percebe-se que a mudança de paradigma é grande já que as culturas das organizações enfatizam que a responsabilidade é da alta gerência, devendo a sua experiência e o seu conhecimento adquirido no passado, excluindo a importância do gerente médio, dos colaboradores da linha de frente, dizem os pesquisadores Nonaka e Takeuchi (1995), que criaram um modelo gerencial para suportar essa afirmação.

No modelo *middle-up-down*, a alta gerência cria uma visão ou um sonho, enquanto a gerência de nível médio desenvolve conceitos mais concretos para que os funcionários da linha de frente possam compreender e implementar. Os gerentes de nível médio tentam resolver a contradição entre o que alta gerência espera criar e o que realmente existe no mundo real. A organização em hipertexto, segundo Nonaka e Takeuchi (1995, p.38, nota 8), chama a atenção para coordenação total de tempo, espaço e recurso:

A organização em hipertexto é uma estrutura organizacional que permite a orquestração de ritmos diferentes ou “frequências naturais” geradas por várias equipes de produtos e por organizações hierárquicas. Coordena a alocação de tempo, espaço e recursos dentro da organização a fim de compor um ritmo organizacional que torna a criação do conhecimento organizacional mais eficaz e eficiente. Nesse sentido, uma organização em hipertexto é um dispositivo estrutural para criar “variedade de requisitos” dentro da organização que não gerido apenas pela gerência *middle-up-down*. (NONAKA e TAKEUCHI, 1997, p.38, nota 8)

Esses dois conceitos visam criar o contexto capacitante denominado “ba” por Krogh, Ichijo e Nonaka:

Ba é basicamente um espaço compartilhado, que serve de fundamento para a criação do conhecimento, caracterizando-se geralmente por uma rede de interações. O conceito de ba unifica os espaços físicos, virtuais e espaços mentais envolvidos na criação do conhecimento (KROGH, ICHIJO e NONAKA, 2002, p. 217).

2.1 Processos de Conhecimento

Conforme a literatura apresentada, percebe-se que geralmente os conceitos apontam para a operacionalização da gestão do conhecimento numa visão de processos de conhecimento contínuo e em espiral, permitindo rotularmos a integração dos processos como uma espécie de ciclo de gestão do conhecimento. Cada autor propõe um ciclo dividido por processos de conhecimento integrado considerando uma sequência lógica a partir da concepção de cada autor. No Quadro 2.1.1, foram organizados, com base na revisão da literatura, os teóricos e suas propostas de processos de conhecimento, utilizamos a sequência numérica para determinar a lógica de cada ciclo proposto.

Percebe-se que cada ciclo apresenta uma variação de três a oito processos. A fim de elucidar melhor a compreensão do ciclo da gestão do conhecimento, propomos um agrupamento e/ou combinação que resultou em um ciclo com seis processos: criação do conhecimento; captura do conhecimento; organização do conhecimento; armazenamento do conhecimento; disseminação do conhecimento; e aplicação do conhecimento (ARGOTE et al., 2003; WIIG, 1993; TERRA, 2000; PROBST et al., 2002; PARIKH, 2001; WATSON, 2003).

Quadro 2.1.1 – Ciclo de gestão do conhecimento proposto por diversos autores

Autor	Processos de Conhecimento
Argote et al. (2003)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Criação do conhecimento 2. Retenção do conhecimento 3. Transferência do conhecimento.

Autor	Processos de Conhecimento
Wiig (1993)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Criação e abastecimento do conhecimento 2. Compilação e transformação do conhecimento 3. Divulgação do conhecimento 4. Aplicação do conhecimento.
Probst et al. (2002)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificação do conhecimento 2. Aquisição de conhecimento 3. Desenvolvimento do conhecimento 4. Compartilhamento e distribuição do conhecimento 5. Utilização do conhecimento 6. Retenção do conhecimento 7. Objetivos do conhecimento 8. Avaliação do conhecimento
Davenport e Prusak (2012)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Geração do conhecimento 2. Codificação e coordenação do conhecimento 3. Transferência do conhecimento.
Watson (2003)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aquisição do conhecimento 2. Armazenagem do conhecimento 3. Recuperação do conhecimento 4. Aplicação do conhecimento 5. Geração do conhecimento 6. Revisão do conhecimento
Terra (2000)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Captura do conhecimento 2. Organização do conhecimento 3. Compartilhamento do conhecimento 4. Disseminação do conhecimento 5. Proteção do conhecimento 6. Inovação
Parikh (2001)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aquisição do conhecimento 2. Organização do Conhecimento 3. Divulgação do conhecimento 4. Aplicação do conhecimento

Fonte: Elaborado pelo autor.

2.1.1 Criação do Conhecimento

As organizações saudáveis geram e usam conhecimento. Davenport e Prusak (2012) argumentam que à medida que as organizações interagem com seus ambientes, absorvem informações, transformam-nas em conhecimento e agem como base nessa combinação desse conhecimento com suas experiências, valores e regras internas.

A criação do conhecimento ocorre quando um novo conhecimento é gerado nas organizações (ARGOTE et al., 2003). Nonaka e Takeuchi (1995) pressupõe que o conhecimento é criado a partir da combinação do conhecimento explícito e tácito dos indivíduos. Porém, os autores argumentam que a criação do conhecimento organizacional deve ser entendida como o processo que amplifica “organizacionalmente” o conhecimento criado pelos indivíduos e cristaliza-o com parte da rede de conhecimentos da organização.

Song, Almeida e Wu (2003) demonstram que novos conhecimentos, em forma de patentes, são criados por meio da transferência de conhecimento entre organizações a partir do movimento das pessoas. As organizações fazem um esforço consciente para pesquisar e definir

conhecimentos relevantes tanto de fonte externas como internas. Ou seja, funcionários desenvolvem novas formas de fazer as coisas ou o conhecimento é adquirido de fontes externas.

Davenport e Prusak (2012) consideram pelo menos cinco formas de criar conhecimento: aquisição, recursos dedicados, fusão, adaptação e rede de conhecimento.

Aquisição de conhecimento não necessita ser recém-criado, apenas ser novidade para organização. Segundo os autores, a maneira mais direta de se adquirir conhecimento é por meio da compra, ou seja, adquirir uma organização ou contratar indivíduos que detêm o conhecimento desejado. Entretanto, Davenport e Prusak (2012) ressaltam que uma empresa gera conhecimento no contexto de sua cultura específica, e a cultura é o recurso corporativo mais difícil de transferir. O conhecimento também pode ser alugado ou financiado, por exemplo, uma empresa apoia financeiramente a pesquisa universitária ou institucional em troca do direito de propriedade. Alugar conhecimento significa alugar uma fonte de conhecimento.

Recurso dedicado, segundo Davenport e Prusak (2012), é uma forma costumeira de criar conhecimento em uma organização, formando unidades ou grupos com essa finalidade; um exemplo típico são os departamentos de pesquisa e desenvolvimento (P&D) das organizações.

Fusão introduz propositalmente complexidade e até mesmo conflito para criar nova sinergia. Assim, a diversidade reúne uma variedade de talentos e históricos de experiências, o que aumenta as chances de um resultado bem-sucedido. A adaptação está intrinsecamente relacionada às mudanças internas e externas, ou seja, novos produtos de concorrentes, novas tecnologias e mudanças sociais e econômicas estimulam a criação do conhecimento, pois se as empresas não se adaptarem às mudanças das condições vigentes, certamente, fracassarão. Davenport e Prusak (2012) salientam que a capacidade de adaptação das empresas baseia-se em dois fatores principais: (1) recursos e capacidades internas podem ser usados de novas formas; (2) estar aberta a mudanças ou elevada capacidade de absorção. Por fim, o conhecimento também é criado pelas redes de informação e redes auto-organizadas. Comunidades de possuidores de conhecimento acabam se aglutinando, motivados por interesses comuns e, em geral, por conversar pessoalmente, por telefone ou e-mail, para compartilhar conhecimento e resolver problemas em conjunto.

2.1.2 Captura do Conhecimento

A captura do conhecimento tem relação direta com a criação de novos conhecimentos; ou seja, captura de novos conhecimentos relevantes para as necessidades e estratégias corporativas atuais e futuras. A captura pode, em um dado momento, ser conflitante com a atividade de aquisição, porém, como descrito, esse processo visa criar novos conhecimentos. A

captura visa identificar fontes internas e externas de conhecimento para que se possa ser tomada a decisão de adquirir tal conhecimento, bem como identificar a relevância e o valor desse novo conhecimento. De acordo com Probst et al. (2002), identificar o conhecimento externo significa descrever o ambiente de conhecimento da empresa. Complementam dizendo que a gestão eficaz do conhecimento deve assegurar transparência, interna e externa, suficiente para ajudar os funcionários a localizarem o que precisam.

Para Davenport e Prusak (2012), mapear quem sabe o que na organização é uma forma de capturar conhecimento tácito, revelando assim, um inventário da essência do conhecimento. Os autores argumentam que ter acesso ao conhecimento somente quando seu portador está disponível ou perdê-lo quando tal portador deixa a empresa são problemas importantes que podem ameaçar ou não o capital de conhecimento da organização.

2.1.3 Organização do conhecimento

Organização ou codificação do conhecimento significa apresentar o conhecimento numa forma que o torne acessível àqueles que precisam (DAVENPORT e PRUSAK, 2012). Para Wiig (2003), o conhecimento pode ser refinado, ou seja, organizado, transformado ou incluído em material escrito, bases de conhecimento, para torná-lo disponível e útil.

De acordo com Davenport e Prusak (2012), organizar ou codificar o conhecimento significa transformá-lo em código, não de computador é claro, tornando-o mais claro, portátil e organizado possível. Segundo os autores, nas organizações a codificação converte o conhecimento em formatos aplicáveis. Assim, gerentes e usuários do conhecimento podem categorizá-lo, descrevê-lo, modelá-lo, estimulá-lo e inseri-lo em regras e receitas.

Para Davenport e Prusak (2012), uma dificuldade é a questão de como codificar sem perder as propriedades distintivas do conhecimento e sem transformá-lo em informações ou dados. E ressaltam que o conhecimento precisa sim de certa estrutura, mas sem excesso para não matá-lo. Os autores sugerem quatro princípios para a codificação bem-sucedida:

1. Os gerentes devem decidir a que objetivos o conhecimento codificado irá servir (por exemplo, empresas cujo propósito estratégico envolva aproximar-se do cliente podem optar por codificar o conhecimento ligado a cliente).
2. Os gerentes devem ser capazes de identificar o conhecimento existente nas várias formas apropriadas para atingir esses objetivos.
3. Gerentes do conhecimento devem avaliar o conhecimento segundo sua utilidade e adequação à codificação.

4. Os codificadores devem identificar um meio apropriado para codificação e a distribuição.

2.1.4 Armazenamento do Conhecimento

Para Probst et al. (2002), o processo de armazenar e atualizar conhecimento de potencial valor futuro deve ser estruturado cuidadosamente. Segundo os autores, a retenção do conhecimento depende do uso eficiente de uma grande variedade de meios de armazenagem da organização. Dessa forma, aquele conhecimento que foi codificado e organizado deve ser armazenado para o fácil acesso dos indivíduos.

Normalmente, neste processo se faz uso deliberado de tecnologias de suporte à gestão do conhecimento, comumente conhecido como os repositórios de conhecimento explícito estruturado (DAVENPORT e PRUSAK, 2012). A presença dos repositórios é bem expressiva há décadas na forma de banco de dados computadorizados de materiais publicados, indexadores de conteúdo, e demais tecnologias de armazenamentos.

De acordo com Davenport e Prusak (2012), no passado as organizações mantinham seus repositórios externos às corporações e eram usados para obter inteligência competitiva, conhecimento de mercado ou conhecimento externo técnico, jurídico e comercial. Hoje, muitas empresas estão construindo repositórios de conhecimento com base em fontes internas, tais como repositórios de conhecimento de produtos, conhecimento de marketing, conhecimento de clientes ou outros tipos de conhecimento. Entretanto, os autores fazem uma ressalva ao dizer que, embora esses sistemas resolvam, em parte, o problema da localização, costumam apresentar o problema do julgamento do conhecimento que está sendo fornecido.

2.1.5 Disseminação do Conhecimento

A disseminação pode envolver também questões relacionadas à transferência e ao compartilhamento do conhecimento. Ou seja, uma vez identificado quais conhecimentos são relevantes para o negócio ou fim social da organização, sua disseminação pode ser dar por diversas formas, por exemplo: revistas internas, boletins informativos, comunicados, conversas, workshops, eventos de socialização, educação corporativa, entre outros. Wiig (1999) corrobora dizendo que o conhecimento é distribuído por meio da educação, programas de formação, sistemas automatizados baseados no conhecimento e redes de peritos.

Para Davenport e Prusak (2012), uma maneira efetiva de disseminar ou transferir o conhecimento é contratando pessoas perspicazes e deixando que elas conversem entre si. Porém, os autores argumentam que a conversação entre funcionários é muito difícil de ser

colocada em prática, pois quase sempre as organizações isolam as pessoas brilhantes sobrecarregando-as com tarefas, resultando na escassez de tempo, o que as impede de produzir conversas produtivas e não hierárquicas.

2.1.6 Aplicação do Conhecimento

Para Wiig (1999) o conhecimento pode ser aplicado ou também não aproveitado. Para o autor, ao aplicar o conhecimento, este se torna base para futura aprendizagem e inovação. De acordo com Probst et al. (2002), o objetivo integral da gestão do conhecimento é assegurar que o conhecimento presente em uma organização seja aplicado produtivamente em seu benefício. Porém, os autores ressaltam que a identificação e a distribuição bem-sucedida de conhecimento importante não garantem que será utilizado nas atividades diárias da empresa.

Conforme Davenport e Prusak (2012), se o conhecimento não for absorvido, não terá sido transferido; ou seja, apenas disponibilizar o conhecimento não significa transferir. Para os autores, o acesso ao conhecimento é necessário, mas não garante que será utilizado. É comum entender e absorver conhecimento novo, mas não colocá-lo em prática por uma variedade de razões: não respeitar a fonte ou desconfiar dela, orgulho, teimosia, falta de tempo, falta de oportunidade e medo de assumir riscos. Saber não é o mesmo que fazer, ressaltam os autores.

2.2 Resultados de Gestão do Conhecimento

A gestão do conhecimento é importante e necessária para as organizações manterem-se competitivas ou buscarem vantagens a longo prazo (GORE e GORE, 1999). Com o passar do tempo, cada vez mais, nota-se a importância do conhecimento e da gestão do conhecimento para a inovação, crescimento e vantagem competitiva. Embora não seja fácil mensurar o sucesso da gestão do conhecimento, nosso estudo busca de alguma forma contribuir para a construção do conhecimento no tema. Conforme afirmam Gupta, Yer e Aronson (2000), não há na literatura uma matriz absoluta para medir a contribuição da GC. Sveiby (1998) aponta que apesar de existirem diversas medidas, a prática da medição do conhecimento é o aspecto menos desenvolvido de gestão. Entretanto, hoje é possível identificar a contribuição da GC em empresas maduras em gestão do conhecimento, por meio de indicadores de eficácia organizacional, aspecto que exploramos abaixo.

A vantagem competitiva, tal qual o planejamento estratégico da gestão do conhecimento, fornece tanto a estrutura e o contexto para integrar conhecimento como para ganhar vantagem competitiva integrada (AKHTER, 2003). De acordo com Ordóñez de Pablos (2003), a economia do conhecimento é caracterizada por ambientes competitivos, complexos e

dinâmicos. Assim, recursos baseados no conhecimento representam a verdadeira fonte de vantagem competitiva para a empresa. Segundo Detienne e Jackson (2001), conhecimento e gestão do conhecimento tornou-se a mais recente estratégia para aumentar competitividade organizacional. Krogh, Ichijo e Nonaka (2000) corroboram ao dizer que conhecimento está no coração de inovação e competitividade.

Já a estratégia de uma empresa para o crescimento e o desenvolvimento de competências pode ser de grande importância para o valor futuro da empresa (ORDÓÑEZ DE PABLOS, 2003). Para Saito (2007), a inovação deve ser uma grande prioridade da empresa; e Kuczmarski (2003) explica que ela se torna um modo de vida; portanto, tornando o crescimento previsível e bem-sucedido.

A gestão do conhecimento é uma das principais contribuintes para a inovação no mercado atual (CHIN-LOY e MUJTABA, 2007). A literatura também suporta que a gestão sênior apoia a inovação como prioridade para o crescimento de longo prazo (KUCZMARSKI, 2003). Para Simpson (2007), a gestão da inovação é o elemento vital e único do trabalho executivo no ambiente de negócios de hoje. Uma empresa pode promover inovação através de um processo de aprendizagem organizacional de capturar o conhecimento da empresa e aproveitando esse conhecimento para torná-lo disponível para todos. Chin-Loy e Mujtaba (2007) relatam ligações empíricas entre gestão do conhecimento e inovação incremental, assim como inovação radical, o que corrobora nossa compreensão em relação aos indicadores de sucesso da gestão do conhecimento para obter vantagem competitiva e crescimento.

3. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Chin-Loy (2003) argumenta que alguns pesquisadores caracterizam as principais conquistas de gestão do conhecimento das organizações reconhecidas pela excelência na disciplina como:

- Criação de cultura do conhecimento organizacional;
- Desenvolvimento de líderes do conhecimento;
- Entrega de produtos e serviços baseados em conhecimento;
- Maximização do capital intelectual corporativo;
- Criação de aprendizagem organizacional;
- Criação de engajamento para o compartilhamento colaborativo do conhecimento;
- Foco no conhecimento do cliente;

- Transformação do conhecimento organizacional em valor para o acionista.

Os conceitos e definições propostos neste estudo estão alinhados com essa perspectiva apresentada pela pesquisadora. Tais conquistas podem também servir de indicadores para os programas implantados de gestão do conhecimento. Mas todo o cuidado é pouco quando falamos de indicadores de gestão do conhecimento. André Saito (2016) comenta que a construção de histórias que explicitam os benefícios da gestão do conhecimento em casos concretos e/ou específicos. E isso pode ser mais benéfico e de fácil entendimento do que um conjunto de indicadores qualitativos e interpretativistas.

A teoria apresentada por Alvesson e Karreman (2002) e Argote et. al. (2003) pode ser bastante produtivo para decidirmos que gestão do conhecimento queremos para nossa organização, uma vez que eles esclarecem os diferentes tipos e resultados de gestão conhecimento.

As descrições dos processos de conhecimento podem ser interessantes do ponto de vista do saber que e saber como (Ryle, 2015) mas não necessariamente é preciso ter todos os processos, como demonstra o estudo em geral os autores postulam os processos em ciclo no qual um processo depende do outro. Mas podemos pensar nestes processos também como um menu de escolhas estratégicas (Schuler e Jackson, 1987) no qual cada processo seria escolhido com base na estratégia traçada. Talvez nós temos preferido pensar nos processos de conhecimento como processos organizacionais transversais que delimitam os objetivos de gestão do conhecimento, então se quero inovar, preciso antes adquirir, criar ou seja o processo seria o de desenvolvimento de conhecimento conforme o Modelos de Referência desenvolvido pela comunidade de práticas de maturidade em gestão do conhecimento atualizada mais tarde por Saito (2015).

REFERÊNCIAS

AKHTER, S. H. Strategic planning, hyper competition, and knowledge management. **Business Horizons**. Vol. 46, nº 1, January–February, 2003, pp. 19–24. Disponível em doi:10.1016/S0007-6813(02)00275-6. Acesso em 20 de janeiro de 2015.

ALVARENGA NETO, Rivadávia Correa Drummond de. **Gestão do Conhecimento em Organizações: proposta de mapeamento cultural integrativo**. 1.ed. São Paulo: Saraiva, 2008

ALVESSON, M.; KERRAMAN, D. Odd Couple: Making Sense of the Curious Concept of Knowledge Management. **Journal of Management Studies**. Vol. 38, nº 7. November 2001, pp. 965-1018. Disponível em <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/1467-6486.00269/abstract>. Acesso em 20 de novembro de 2013.

ARGOTE, L.; DARR, E. D.; EPPLE, D. The Acquisition, Transfer, and Depreciation of Knowledge in Service Organizations: Productivity in Franchises. **Management Science**. Vol. 41, nº 11, November, 2003, pp. 1750-1762. Disponível em <http://pubsonline.informs.org/doi/pdf/10.1287/mnsc.41.11.1750>. Acesso em 1 de maio de 2015.

BAUM, J. A. C.; INGRAM, P. Survival-Enhancing Learning in the Manhattan Hotel Industry, 1898–1980. **Management Science**. Vol. 44, nº 7, July 1998, pp. 996-1016. Disponível em <http://pubsonline.informs.org/doi/abs/10.1287/mnsc.44.7.996>. Acesso em 1 de maio de 2015.

BORGATTI, S. P.; CROSS, R. A Relational View of Information Seeking and Learning in Social Networks. **Management Science**. Vol. 49, nº 4, Special Issue on Managing Knowledge in Organizations: Creating, Retaining, and Transferring Knowledge. April, 2003, pp. 432-445. Disponível em http://www.jstor.org/stable/4133949?seq=1#page_scan_tab_contents. Acesso em 1 de maio de 2015.

CHIN-LOY, C.; MUJTABA, B. G. The Influence Of Organizational Culture On The Success Of Knowledge Management Practices With North American Companies. **International Business & Economics Research Journal**. Vol. 6, nº 3, March, 2007. Disponível em <http://www.cluteinstitute.com/ojs/index.php/IBER/article/view/3350>. Acesso em 12 de agosto de 2014.

COHEN, W. M.; LEVINTHAL, D. Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation. **Administrative Science Quarterly**. Vol. 35, nº 1, January, 1990, p. 128-152. Disponível em <http://ssrn.com/abstract=1504447>. Acesso em 15 de dezembro de 2014.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento Empresarial: Como as Organizações Gerenciam seu Capital Intelectual**. 18ª Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

DETIENNE, K. B.; JACKSON, L. J. Knowledge Management: Understanding Theory and Developing Strategy. **Competitiveness Review: An International Business Journal**. Vol. 11, nº 1, pp.1 - 11. Disponível em <http://dx.doi.org/10.1108/eb046415>. Acesso em 12 de novembro de 2015.

EISENHARDT, K. M.; SANTOS, F. M. **Knowledge-Based View: A New Theory of Strategy?** Handbook of Strategy and Management. SAGE Publications, 2000.

FUKUNAGA, F. **Cultura Organizacional como Fator de Influência no Ciclo de Gestão do Conhecimento**. Dissertação de Mestrado em Administração. Programa de Estudos Pós-Graduados em Administração. Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. Disponível em <https://sapientia.pucsp.br/handle/handle/1140>

FIGUEIREDO, S.P. **Gestão do Conhecimento: Estratégias Competitivas para Criação e Mobilização do Conhecimento na Empresa**. 1ª Ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

FIRESTONE, J. M.; MCELROY, M. W. **Key Issues in the New Knowledge Management**. Burlington: Elsevier Science, 2003.

FRAPPAOLO, Carl. **Knowledge Management**. Atrium: Wiley, 2006.

GICK, M. L.; HOLYOAK, K. J. Schema induction and analogical transfer. **Cognitive Psychology**. Vol. 15, nº 1, January 1983, pp. 1-38. Disponível em <http://hdl.handle.net/2027.42/25331>. Acesso em 1 de maio de 2015.

GORE, C.; GORE, E. Knowledge Management: The Way Forward. **Total Quality Management**. Vol. 10, nº 4-5, 1999, pp. 554-560. Disponível em <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/0954412997523> . Acesso em 20 de janeiro de 2015.

HANSEN, M. T.; NOHRIA, N.; TIERNEY, T. J. What's Your Strategy for Managing Knowledge? **Harvard Business Review**. March-April, 1999.

KROGH, G. V.; ICHIJO, K.; NONAKA, I. **Enabling Knowledge Creation: How to Unlock the Mystery of Tacit Knowledge and Release the Power of Innovation**. 1º Ed. New York: Oxford University Press, 2000.

KUCZMARSKI, T, D. Firms mustn't ignore innovation as they strive to survive. **Chicago Sun-Times**. Sun-Times News Group, 2003. Disponível em <http://www.highbeam.com/doc/1P2-1484311.html>. Acesso em 12 novembro de 2014.

LEONARD, D. A.; SENSIPER, S. The Role of Tacit Knowledge in Group Innovation. **California Management Review**. Vol. 40, nº 3, Spring 1998, pp. 112–132. Disponível em <http://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=2185>. Acesso em 30 abril de 2015.

LIANG, D.; MORELAND, R.; ARGOTE, L. Group versus individual training and group performance: The mediating effects of transactive memory. **Personality Social Psych Bull**. Vol. 21, nº 4, pp. 384–393, 1995. Disponível em <http://psp.sagepub.com/content/21/4/384.abstract>. Acesso em 1 de maio de 2015.

MCDERMOTT, R. Why Information Technology Inspired But Cannot Deliver Knowledge Management. **California Management Review**. Vol. 41, nº 4, Summer 1999, pp. 103-117. Disponível em

http://www.moderntimesworkplace.com/good_reading/GRKnowledgeWork/IT_Knowledge_Management.McDemott.1999.pdf. Acesso em 30 de abril de 2015.

MCINERNEY, C.; LEFEVRE, D. **Knowledge Managers: History and challenge**. In Pritchard, C. et al. (Orgs). *Managing Knowledge*. Basingstoke: Macmillan, 2000.

MENON, T.; PFEFFER, J. Valuing Internal vs. External Knowledge: Explaining the Preference for Outsiders. *Management Science*. Vol. 49, nº 4, **Special Issue on Managing Knowledge in Organizations: Creating, Retaining, and Transferring Knowledge**. April, 2003, pp. 497-513. Disponível em http://www.jstor.org/stable/4133953?seq=1#page_scan_tab_contents. Acesso em 1 de maio de 2015.

NADLER, J.; THOMPSON, L.; BOVEN, L. V. Learning Negotiation Skills: Four Models of Knowledge Creation and Transfer. *Management Science*. Vol. 49, nº 4, **Special Issue on Managing Knowledge in Organizations: Creating, Retaining, and Transferring Knowledge**, pp. 529-540, April, 2003. Disponível em http://www.jstor.org/stable/4133955?seq=1#page_scan_tab_contents. Acesso em 1 de maio de 2015.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de Conhecimento na Empresa**. 4ª Ed. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

ORDÓÑEZ DE PABLOS, P. Intellectual capital reporting in Spain: a comparative view. *Journal of Intellectual Capital*. Vol. 4, nº 1, January, 2003, pp.61 - 81. Disponível em <http://dx.doi.org/10.1108/14691930310455397>. Acesso em 12 de novembro de 2014.

PARIKH, Mihir. Knowledge Management Framework for High-Tech Research and Development. **Engineering Management Journal**. Vol. 13, nº 3, July, 2001, pp. 27-34. Disponível em <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/10429247.2001.11415124>. Acesso em 20 de maio de 2015.

PROBST, G.; RAUB, S.; ROMHARDT, K. **Gestão do conhecimento: os elementos construtivos do sucesso**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

RULKE, D. L.; GALASKIEWICZ, J. Distribution of Knowledge, Group Network Structure, and Group Performance. **Journal Management Science**. Vol. 46 Issue 5, May 2000, pp. 612-625. Disponível em <http://dl.acm.org/citation.cfm?id=970260>. Acesso em 1 de maio de 2015.

RUMIZEN, M. C. **The Complete Idiot's Guide to Knowledge Management**. Indianapolis: Penguin Group, 2002.

RYLE, Gilbert. **The Concept of Mind**. 60th Anniversary Edition. Anbgdon: Routledge, 2009.

SAITO, A. **Educating Knowledge Managers: A Competence-Based Approach**. Tese de Doutorado em Filosofia. School of Knowledge Science. Japan Advanced Institute of Science and Technology, 2007.

Schuler, Randall S., and Susan E. Jackson. "Linking Competitive Strategies with Human Resource Management Practices." *The Academy of Management Executive (1987-1989)*, vol. 1, no. 3, 1987, pp. 207-219., www.jstor.org/stable/4164753.

SINE, W. D.; SHANE, S.; DI GREGORIO, D. The Halo Effect and Technology Licensing: The Influence of Institutional Prestige on the Licensing of University Inventions. **Management Sci**. Vol. 49, nº 4, **Special Issue on Managing Knowledge in Organizations: Creating, Retaining, and Transferring Knowledge**. April, 2003, pp. 478-496. Disponível em http://www.jstor.org/stable/4133952?seq=1#page_scan_tab_contents. Acesso em 1 de maio de 2015.

SIMPSON, B. M. The knowledge needs of innovating organizations. **Singapore Management Review**. Vol. 24, nº 3, October, 2007, pp. 51-60. Disponível em <http://strathprints.strath.ac.uk/4417/1/strathprints004417.pdf>. Acesso em 12 de novembro de 2014.

SONG, J.; ALMEIDA, P.; WU, G. Learning-by-Hiring: When Is Mobility More Likely to Facilitate Interfirm Knowledge Transfer? **Management Science**. Vol. 49, nº 4, **Special Issue on Managing Knowledge in Organizations: Creating, Retaining, and Transferring Knowledge**. April, 2003, pp. 351-365. Disponível em http://www.jstor.org/stable/4133944?seq=1#page_scan_tab_contents. Acesso em 1 de maio de 2015.

STASSER, G.; TITUS, W. Pooling of unshared information in group decision making: Biased information sampling during discussion. **Journal of Personality and Social Psychology**, Vol. 48, nº 6, Jun 1985, 1467-1478. Disponível em <http://psycnet.apa.org/?&fa=main.doiLanding&doi=10.1037/0022-3514.48.6.1467>. Acesso em 1 de maio de 2015.

SVEIBY, K. **A Nova Riqueza das Organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TERRA, J. C. C. **Gestão do Conhecimento: o Grande Desafio Empresarial**. Rio de Janeiro: Negócio, 2000.

THOMAS-HUNT, M. C.; OGDEN, T. Y.; NEALE, M. A. 2003. Who's really sharing? Effects of social and expert status on knowledge exchange within groups. **Management Sci.** Vol. 49, n° 4, April 2003, pp. 464-477. Disponível em http://www.jstor.org/stable/4133951?seq=1#page_scan_tab_contents. Acesso em 1 de maio 2015.

THOMPSON, L.; GENTNER, D.; LOWENSTEIN, J. Avoiding missed opportunities in managerial life: Analogical training more powerful than individual case training. **Organ. Behavior Human Decision Processes**, n° 82, pp. 60-75, 2000.

UZZI, B.; LANCASTER, R. Relational Embeddedness and Learning: The Case of Bank Loan Managers and Their Clients. **Management Science**. Vol. 49, n° 4, Special Issue on Managing Knowledge in Organizations: Creating, Retaining, and Transferring Knowledge. April, 2003, pp. 383-399. Disponível em http://www.jstor.org/stable/4133946?seq=1#page_scan_tab_contents. Acesso em 1 de maio de 2015.

WATSON, Ian. **Applying Knowledge Management: Techniques for Building Corporate Memories**. San Francisco: Elsevier Science, 2003.

WEBER, R. A.; CAMERER, C. F. Cultural Conflict and Merger Failure: An Experimental Approach. **Management Science**. Vol. 49, n° 4, Special Issue on Managing Knowledge in Organizations: Creating, Retaining, and Transferring Knowledge, pp. 400-415, April 2003. Disponível em http://www.jstor.org/stable/4133947?seq=1#page_scan_tab_contents. Acesso em 1 de maio de 2015.

WEGNER, D. M. Transactive memory: A contemporary analysis of the group mind. In B. Mullen, G. R. Goethals, (Orgs). **Theories of Group Behavior**. New York: Springer-Verlag, 1986, pp. 185-205.

WIIG, K.M. **Knowledge Management Foundations**. Texas: Schema Press, 1993.

WIIG, K.M. What future knowledge management users may expect. *Journal of Knowledge Management*. Vol. 3, n° 2, 1999, pp. 155-166. Disponível em <http://dx.doi.org/10.1108/13673279910275611>. Acesso em 1 de abril de 2015.

ZELAREM-BRHUN, M. E. Interruptive Events and Team Knowledge Acquisition. **Management Science**. Vol. 49, n° 4, Special Issue on Managing Knowledge in Organizations: Creating, Retaining, and Transferring Knowledge. April, 2003, pp. 514-528. Disponível em http://www.jstor.org/stable/4133954?seq=1#page_scan_tab_contents. Acesso em 1 de maio de 2015.