



## Referências teóricas sobre estudos de casos de gestão do conhecimento nas organizações<sup>1</sup>

### Theoretical references on knowledge management case studies in companys

Recebido: 13/06/2022 | Aceito: 28/10/2022 | Publicado: 03/11/2022

#### Pedro César Silva dos Santos<sup>2</sup>

 <https://orcid.org/0000-0001-7536-5627>

 <http://lattes.cnpq.br/7028531558477945>

Instituto de Educação Superior de Brasília - IESB, Brasília, DF, Brasil

E-mail: [pedrocesarss29@gmail.com](mailto:pedrocesarss29@gmail.com)

#### Paulo César Rodrigues Borges<sup>3</sup>

 <https://orcid.org/0000-0002-7398-7905>

 <http://lattes.cnpq.br/4275937790613243>

Instituto de Educação Superior de Brasília - IESB, Brasília, DF, Brasil

E-mail: [paulocesar-mpgeo@hotmail.com](mailto:paulocesar-mpgeo@hotmail.com)

### Resumo

Este artigo teve por objetivo apresentar as principais referências teóricas sobre gestão do conhecimento, com base em estudos de casos publicados no país entre 2010 e 2019. No que se refere à metodológica utilizada, o presente artigo teve natureza aplicada; finalidade exploratória; abordagem quantitativa e foi resultante de uma pesquisa bibliográfica. O conhecimento científico, como todo recurso estratégico da organização, precisa ser gerido e é nesse corolário que se encontra a gestão do conhecimento, a qual é suportada pelos pilares “pessoas”, “processos” e “tecnologias” para ter plena efetividade e para poder contribuir para diversos processos organizacionais, constituindo-se, dessa forma, como uma ação estratégica valiosa para o êxito competitivo das organizações.

**Palavras-Chave:** Referencial Teórico. Gestão do Conhecimento. Conhecimento. Estudo de Caso.

<sup>1</sup> Artigo advindo da Dissertação de Mestrado intitulada “Gestão do Conhecimento na Área Administrativa de uma Instituição Privada de Ensino Superior de Brasília: Percepção dos Colaboradores sobre as Práticas e Ferramentas de Gestão do Conhecimento”. Orientando: Pedro César S. dos Santos. Orientador: Dr. Paulo César Rodrigues Borges. A revisão linguística foi realizada pelos autores do artigo.

<sup>2</sup> Possui graduação em Administração pela Universidade Estácio de Sá(2004), especialização em MBA Executivo em Negócios Financeiros pelo Fundação Getúlio Vargas(2007), especialização em Docência Virtual e Presencial no Ensino Superior pela Universidade Católica de Brasília(2020), especialização em Pós-Graduação em Gestão da Informação e Inteligência Competitiva pela Universidade Estácio de Sá(2006), especialização em MBA em Marketing pela Universidade Estácio de Sá(2016), especialização em MBA em Gestão de Pessoas pela Universidade Católica de Brasília(2019), especialização em Pós-Graduação em Gestão Estratégica de Organizações com Ênfase em BSC pela Universidade Católica de Brasília(2013), mestrado-profissionalizante em Gestão Estratégica de Organizações pelo Instituto de Educação Superior de Brasília(2021), ensino-fundamental-primeiro-graupela Escola Municipal 11.12.16 Jean Mermoz(1980) e ensino-medio-segundo-graupelo Colégio Méier(1983)

<sup>3</sup> Dupla nacionalidade (brasileira e portuguesa), graduado como Oficial de Intendência do Exército Brasileiro (AMAN/1979), curso equivalente ao bacharelado em Administração pela Resolução Normativa nr 547/CFA, de 31/10/2018. Graduado em Engenharia Cartográfica pelo Instituto Militar de Engenharia (IME/1987), mestrado em Sistemas e Computação pelo Instituto Militar de Engenharia (IME/1993), doutorado em Ciência da Informação pela Universidade de Brasília (UnB/2003) e doutorado em Aplicações, Planejamento e Estudos Militares pela Escola de Comando e Estado-Maior do Exército (ECEME/1997)

## **Abstract**

*This article aimed to present the main theoretical references on knowledge management, based on case studies published in the country between 2010 and 2019. With regard to the methodology used, this article was applied in nature; exploratory purpose; quantitative approach and resulted from a bibliographic research. Scientific knowledge, like every strategic resource of the organization, needs to be managed and it is in this corollary that knowledge management is found, which is supported by the pillars "people", "processes" and "technologies" to be fully effective and to be able to contribute to various organizational processes, thus constituting a valuable strategic action for the competitive success of organizations.*

**Keywords:** *Theoretical Framework. Knowledge Management. Knowledge. Case Study.*

## **Introdução**

Vivencia-se uma nova era denominada de sociedade do conhecimento, a qual pode ser considerada como a primeira sociedade humana em que o conhecimento é potencialmente ilimitado (DRUCKER, 2002).

Com base em indicações de Drucker (2001) e Lopes (2006), nessa nova sociedade, o conhecimento passou a ser o principal fator de produção e direcionador da utilização dos demais fatores produtivos, representando, portanto, um tema importante e atual e, conseqüentemente, merecendo que sua base teórica continue sendo revisada.

O referencial teórico representa a base teórica a partir da qual será realizada a análise de dados da pesquisa e a sua construção evidencia o domínio que o pesquisador tem sobre o tema, conforme destacado por Azevedo (2016).

O referido autor advertiu, ainda, que o referencial teórico está associado à seleção do conteúdo teórico e das obras para fundamentar um determinado estudo.

Lakatos & Marconi (1996) acrescentaram que o referencial teórico é importante por permitir a verificação do estado de um problema a ser pesquisado, sob o aspecto teórico e de outros estudos e pesquisas já realizados.

Nesse sentido, Correa et al. (2016) aduziram que referência de autores mais citados nas publicações apoia a construção do conhecimento, pois revela autores influentes na área e orienta a leitura clássica da ciência pesquisada.

Os referidos autores apresentaram uma relação dos autores mais citados no referencial teórico dos estudos sobre gestão do conhecimento, cujos 10 (dez) autores mais citados foram elencados na tabela 1 abaixo e integraram o referencial teórico deste artigo:

**Tabela 1: Autores com mais citações nos artigos sobre gestão do conhecimento.**

<b>REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA</b>	<b>RANKING DE CITACÕES</b>
Ikujiro NONAKA	1º
Thomas H. DAVENPORT	2º
Ikujiro NONAKA, Hirotaka TAKEUCHI	3º
Peter SENGE	4º
Michael E. PORTER	5º
Thomas A. STEWART	6º
Hirotaka TAKEUCHI	7º
Laurence PRUSAK	8º
Karl-Erik SVEIBY	9º
Afonso C. C. FLEURY	10º

Fonte: Elaborado pelo autor (2020).

### **Metodologia**

Prodanov e Freitas (2013) definiram que as pesquisas científicas, quanto à sua linha metodológica, podem: ser de natureza básica ou aplicada; ter finalidade exploratória, descritiva ou explicativa; ter técnica procedimental bibliográfica, documental, experimental (ou quase-experimental), levantamento, *ex-post-facto*, pesquisa-ação, pesquisa participante, estudo de campo ou estudo de caso; e ter abordagem quantitativa, qualitativa ou mista.

Nesse sentido, o presente artigo tem:

- a) natureza aplicada, uma vez que gera novos conhecimentos para o avanço da ciência sem aplicação necessariamente prática;
- b) finalidade exploratória, segundo Gil (2008), tendo em vista que objetiva uma visão geral sobre um determinado fato ou assunto que está sendo pesquisado;
- c) procedimentos técnicos de pesquisa bibliográfica, em harmonia com os preceitos de Prodanov e Freitas (2013), por ter sido elaborado a partir de material já publicado; e
- d) abordagem quantitativa, por traduzir em números as informações e os dados coletados (PRODANOV & FREITAS, 2013) mediante a utilização de técnicas estatísticas (RICHARDSON, 1985).

### **Dado**

Lima e Alvares (2012) definiram dado como a menor partícula da informação não acessível pela compreensão humana.

Para Setzer (2004) dado é a representação simbólica (isto é, por meio de símbolos), quantificada ou quantificável.

Já na concepção de Ackoff (1989), dados são símbolos que representam propriedades de objetos, eventos e seus ambientes; são produtos de observação e sua utilidade depende da forma em que se encontram (a sua diferença para informação não é estrutural e sim funcional).

Ou seja, para Ackoff (1989), dado é “cru”, simplesmente existe e não possui significação para além de sua existência, não possuindo valor até se tornar informação.

Davenport e Prusak (1998), por sua vez, assinalaram que dados são conjuntos de fatos registrados de alguma forma distinta e objetiva, relativos a eventos ocorridos.

Na visão de Turban (2003), dados são fatos puros ou descrições básicas de coisas, atividades, transações ou eventos, que foram capturados e registrados, mas não contextualizados para transmitir qualquer significado.

Com base nos conceitos acima ofertados, pode-se inferir que os dados não têm um significado inerente e descrevem algum evento ou conjunto de eventos, de forma parcial ou integral. Logo, precisam ser contextualizados para permitir a sua interpretação.

## **Informação**

No que concerne à informação, Dretske (1981) argumentou que se trata de uma mercadoria capaz de produzir conhecimento.

Para Setzer (2004), a informação como uma mensagem recebida sob forma de dados, portanto, se uma mensagem não for compreendida, ela não será caracterizada como uma informação.

Davenport e Prusak (1998), por sua vez, aduziram que a informação é o resultado de um dado ou de um conjunto de dados devidamente processados (contextualizados), possibilitando a sua interpretação, de forma estruturada e sistematizada.

Davenport e Prusak (1998), ainda, acrescentaram que a informação também pode ser entendida como dados que fazem a diferença, a partir do momento em que são dotados de significado.

Na visão de Stair (1998), a informação é um conjunto de fatos organizados de tal forma que adquirem valor adicional além do valor dos dados em si.

Dessa forma, pode-se concluir que a informação compreende um conjunto de dados estruturados e ordenados; possui significado, propósito e relevância.

## **Conhecimento**

Rodriguez (2001) enfatizou que o conhecimento vem acompanhando o ser humano desde os primórdios de sua história, possibilitando-o utilizar cognições e habilidades para sobreviver, desenvolver-se, enfrentar e superar problemas.

Ao longo da história, houve uma evolução do significado do termo “conhecimento”, de acordo com as diversas correntes, doutrinas, paradigmas e teorias propostas e aceitas.

Nesse sentido, Grant (1996) já havia afirmado que definir “conhecimento” não é uma tarefa simples, não obstante a vasta gama de definições acadêmicas ofertadas por vários autores renomados no assunto, conforme exemplificado a seguir:

- a) é o agrupamento articulado de informações, por meio da legitimação empírica, cognitiva e emocional (ANGELONI, 2008);
- b) é um ativo intangível das organizações, não podendo ser medido nos padrões contábeis tradicionais (BRANDÃO, 2006);
- c) é um processo social, no qual o saber está ligado ao fazer, e o fazer leva à criação de significado no contexto da organização e de seu ambiente (CHOO, 2002);
- d) é a soma do que já é conhecido com o que ainda pode ser aprendido; e a capacidade de plicar a informação a um trabalho ou resultado específico (CRAWFORD, 1994);

- e) é o produto da análise, interpretação e correlação de uma ou diversas informações, permitindo a tomada de decisão e a implantação das ações derivadas; é uma mistura fluida de experiência condensadas, valores, informação contextual, e *insight* experimentado, a qual proporciona uma estrutura para avaliação e incorporação de novas experiências e informações (DAVENPORT & PRUSAK, 1998);
- f) é a informação eficaz em ação e focada em resultados (DRUCKER, 1999);
- g) é o resultado de um processo que inicia no que o indivíduo sente e sabe, mesmo que não o tenha formulado previamente de modo explícito (FAYARD, 2008);
- h) é a potencialidade adquirida para a compreensão da realidade, através das interações entre as pessoas, que favorece a ação em busca de resultados mais efetivos para os problemas do cotidiano (GOZZI, 2012);
- i) é a mistura de experiência estruturada, valores, informação contextual e discernimento especializado, o qual fornece uma estrutura para avaliar e incorporar novas experiências (JENNEX *et al.*, 2003) ;
- j) é decorrente da interpretação da informação e de sua utilização para gerar novas ideias, resolver problemas ou tomar decisões, e existe quando uma informação é explicada e suficientemente compreendida por alguém (LIRA 2007);
- k) é informação com significado, capaz de criar movimento, modificar fatos, encontrar caminhos e construir utilidade (MUSSAK, 2003);
- l) Está ligado às crenças, valores e compromissos dos indivíduos (NONAKA & TAKEUCHI, 1997);
- m) é o conjunto total, incluindo cognição e habilidades, que os indivíduos utilizam para resolver problemas, compreendendo teoria e prática, regras do cotidiano e instruções sobre como agir (PROBST ET AL., 2002);
- n) é o acúmulo das experiências, práticas e reflexões sobre informações (ROSINI & PALMISANO, 2003);
- o) é a capacidade para ação eficaz (SENGE, 2005);
- p) é uma abstração interior, pessoal, de algo que foi experimentado e vivenciado por alguém (SETZER, 2004);
- q) é uma habilidade inerentemente ligada a pessoas, fazendo parte do pensamento administrativo, desde quando foi inaugurada esta área de estudo (SILVA, 2002);
- r) é o resultado do processamento das informações ao longo do tempo, abarcando as expertises e os insights oferecidos pelos indivíduos (STEWART, 2002);
- s) é uma capacidade de agir, pois a capacidade de agir continuamente é criada por um processo de saber (SVEIBY, 1998);
- t) é um processo interno de assimilação e análise das informações recebidas, que pode variar de indivíduo a indivíduo (TURTHIL, 1990); e
- u) é uma crença verdadeira e justificada e depende de um contexto capacitante (VON KROGH *et al.*, 2001);
- v) é todo estado mental, que possui um sujeito, causado por determinada informação (GUTIÉRREZ, 2006); e
- w) é gerado pelo fluxo de informação (NONAKA & TAKEUCHI, 2008).

Diante das definições de conhecimento acima exibidas, pode-se inferir que o conhecimento:

- a) é derivado da gestão da informação e está voltado para subsidiar a tomada de decisão e para a realização de ações com o intuito de produzir os resultados desejados; e
- b) além da teoria, abrange também as cognições, habilidades, experiências, vivências, valores, crenças, *expertises*, *insights*, relacionamentos e interações (com pessoas e ambientes) dos colaboradores da organização.

### **Inteligência**

A inteligência organizacional, segundo Choo (1998), é um ciclo contínuo de atividades que incluem o monitoramento do ambiente, o desenvolvimento de percepções e a criação de significados por meio de interpretação, utilizando a memória sobre as experiências passadas e escolhendo ações baseadas nas interpretações desenvolvidas.

Em um conceito mais operacional, McMaster (1996) asseverou que a inteligência organizacional se refere à capacidade competitiva organizacional de reunir informação, inovar, criar conhecimento e atuar efetivamente baseada no conhecimento que ela gerou.

De forma mais simplista, Moresi (2000) resumiu a inteligência organizacional como o conhecimento aplicado ativamente.

Assim sendo, pode-se inferir a inteligência organizacional como a capacidade de aplicar os conhecimentos (teoria) na prática, materializando-se a *práxis*, ou seja, aplicar uma teoria (o conhecimento) em benefício da prática.

### **Sabedoria**

Existe uma conexão orgânica entre “dado”, “informação”, “conhecimento” “inteligência”, e “sabedoria”, com base na teoria acadêmica dominante.

Nesse contexto, Ackoff (1989) asseverou que o conteúdo da mente humana seria classificado em categorias/estágios, dentre as quais estão o dado, a informação, o conhecimento e a sabedoria, alertando para o fato de cada uma dessas categorias/estágios incluir a anterior.

Nesse sentido, Gariba Jr. (2011) sintetizou que, ao organizar os dados, a empresa preserva valores por intermédio da recuperação de informações, de modo otimizado, cuja finalidade é compartilhar o conhecimento, atitude fundamental para otimizar o trabalho e incorporar novos conceitos de inteligência empresarial.

Na mesma esteira, Borges (2016) ponderou que as dimensões da gênese da informação começam no pouco significativo “dado” e que culminam na transcendental “sabedoria”.

Ackoff (1989), por sua vez, considerou a sabedoria como a habilidade de incrementar a eficácia, porque a eficiência é incrementada pela inteligência.

De forma resumida, a sabedoria organizacional seria o último elo de uma cadeia formada anteriormente por “dado”, “informação” e “conhecimento”, “inteligência”, consistindo na experiência adquirida com a aplicação sistemática do conhecimento, ao longo do tempo.

### **Classificações do Conhecimento**

Segundo Oliveira e Vieira (2014), o conhecimento pode ser categorizado da seguinte forma, conforme definição ilustrada por:

- a) religioso – É o produto da fé humana na existência de uma ou mais entidades divinas. Apresenta respostas para questões que o homem não pode responder com os conhecimentos empírico, científico ou filosófico;
- b) filosófico – Procura respostas para perguntas fundamentais da existência. O conhecimento filosófico caracteriza-se por ter origem na capacidade de reflexão do homem, tendo como instrumento exclusivo o raciocínio;
- c) empírico – É o conhecimento que todas as pessoas adquirem na vida cotidiana, ao acaso, baseado apenas na experiência vivida ou transmitida. Em geral, resulta de repetidas experiências casuais de erro e acerto, sem observação metódica nem verificação sistemática, por isso carece de caráter científico; e
- d) científico - Sua base é a experimentação, a contestação e a comprovação. É metódico e sistemático. Transcende aos fatos e aos fenômenos em si mesmos, analisando-os para descobrir suas causas e concluir quanto às leis gerais que os regem.

O conhecimento pode ser classificado, ainda, segundo Nonaka e Takeuchi (1997), como:

- a) explícito – É o conhecimento que está codificado e pode ser transmitido através de uma linguagem sistemática e formal, como por exemplo, documentos, e-mails, gráficos, fórmulas, apresentação oral, etc.; e
- b) tácito – É o conhecimento pessoal sobre algum contexto específico que ainda não está formalizado e articulado. Ele está fortemente associado às ações e experiências do indivíduo, assim como em seus valores, ideias, percepções, sentimentos, emoções etc.

Logo, o conhecimento tácito é aquele que o indivíduo colecionou ao longo de sua existência, com base nas suas experiências e vivências, seus valores, suas habilidades e sua percepção de mundo, enquanto que o conhecimento explícito é aquele que está formal e expressamente registrado e documentado, ou seja, o conhecimento tácito é abstrato e o explícito é material.

Nesse sentido, Nonaka e Takeuchi (1997) explanaram que os conhecimentos tácitos e explícitos interagem consigo mesmos e uns com os outros, durante as atividades criativas dos seres humanos.

Nonaka e Takeuchi (1997) acrescentaram que o conhecimento tácito contempla duas dimensões distintas:

- a) técnica - Contempla o conhecimento geralmente apresentado como *know-how*; e
- b) cognitiva - Consiste em crenças, ideais, valores, modelos mentais e está enraizada nas ações e experiências do indivíduo.

Dessa forma, a dimensão técnica está mais relacionada à capacidade e à habilidade do indivíduo para fazer algo, enquanto que a dimensão cognitiva está mais vinculada à forma de pensar do indivíduo.

### **Gestão do Conhecimento**

Orsi (2006) partiu do pressuposto de que tanto o conhecimento existente quanto o que deve ser adquirido precisam ser tratados sistematicamente, para que a organização possa aproveitá-los em toda a sua potencialidade.

Nesse sentido, o conhecimento, como todo recurso organizacional, precisa ser gerenciado e esse gerenciamento é denominado de gestão de conhecimento.

Na mesma esteira da conceituação de conhecimento, definir a gestão do conhecimento não é matéria simples, tendo em vista inúmeras definições existentes na literatura acadêmica.

Com base nas diversas definições existente, pode-se inferir, de forma sintética, que a gestão do conhecimento, além de obviamente consistir no gerenciamento sistemático do conhecimento (ANAND & SINGH, 2011), é:

- a) composta pelos processos de identificação das necessidades; aquisição (criação, captura e geração); desenvolvimento (atualização); disseminação (compartilhamento, transferência, distribuição, disponibilização e difusão); utilização (uso, exploração); e retenção (armazenamento, organização, codificação, mapeamento e classificação) do conhecimento (ANAND & SINGH, 2011; ANGELONI, 2008; BASSI, 1999; DAVENPORT & PRUSAK, 1998; DRUCKER, 1999; HIBBARD, 1997; KLASSON, 1999; LARA, 2004; LIEBOWITZ & WILCOX, 1997; LUBAN & HINCU, 2009; MOHAJAN, 2016; NONAKA & TAKEUCHI, 2008; O'LEARY, 1998; OLIVEIRA, 2002; PELUFFO & CATALAN CONTRERAS, 2002; PROBST et al., 2002; SANTOS et al., 2001; SMITH & LYLES, 2003; SWAN et al., 1999; TEIXEIRA FILHO, 2000; TERRA, 2005);
- b) direcionada para atingir os objetivos organizacionais (DAVENPORT & PRUSAK, 1998; KLASSON, 1999; MORESI, 2001; SPECK & SPIJKEVERT, 1997; TEIXEIRA FILHO, 2000);
- c) voltada para a melhoria do desempenho organizacional (BASSI, 1999; BERGERON, 2003; KURIAKOSE et al., 2010; OLIVEIRA, 2002);
- d) vinculada ao capital intelectual (BARBOSA, 2008; BUKOWITZ & WILLIAMS, 2002; SABBAG, 2007);
- e) ligada ao gerenciamento de competências (ALAVI & LEIDNER, 2001; BECKMAN, 1999; TARAPANOFF, 2001);
- f) associado à criação de valor para a organização (BUKOWITZ & WILLIAMS, 2002; SVEIBY, 1998; URIARTE JR., 2008);
- g) relacionada à aprendizagem organizacional (BARBOSA, 2008); e
- h) acionada para subsidiar o processo decisório (PETRASH, 1996).

Empreendendo-se uma síntese entre os modelos de gestão do conhecimento preceituados por diversos autores, tais como, Probst, Raub e Romhardt (2002); Terra (2005); Chu (2016); Khvatova e Block (2017); Patalas-Maliszewska (2013); Alvarenga Neto *et al.* (2009); Choo (2002); Davenport e Prusak (1998), Lee e Kang (2005), Nonaka e Takeuchi (1997), pode-se estruturar a gestão do conhecimento nos seguintes processos, referendando o principal (primeiro) conceito supracitado de gestão do conhecimento:

- a) identificação das necessidades de conhecimento – Mapeamento dos conhecimentos necessários para a organização alcançar seus objetivos, bem como a indicação de sua localização;
- b) aquisição do conhecimento – Internalização na organização de conhecimento externo;
- c) disseminação do conhecimento – Transferência, distribuição, disponibilização e/ou compartilhamento de conhecimento para colaboradores;
- d) desenvolvimento do conhecimento – Construção, geração e/ou criação de novo conhecimento, com base em conhecimento já existente dentro organização;

- e) retenção do conhecimento - Práticas adotadas para o armazenamento, proteção, preservação do conhecimento criado, adquirido e compartilhado no ambiente organizacional; e
- f) utilização do Conhecimento – Aplicação e/ou uso do conhecimento em ações voltadas para a obtenção dos objetivos organizacionais.

### **Conversão do Conhecimento**

Nonaka e Takeuchi (1997) elaboraram um esquema de conversão do conhecimento na organização denominado de Espiral Dinâmica, cuja principal dinâmica está na interação existente entre os conhecimentos tácito e explícito, mediante quatro tipos de conjugação de conhecimentos:

- a) socialização – transformação do conhecimento tácito em novo conhecimento tácito;
- b) externalização – transformação do conhecimento tácito em conhecimento explícito;
- c) internalização – transformação do conhecimento explícito em conhecimento tácito; e
- d) combinação – transformação do conhecimento explícito em novo conhecimento explícito.

Na socialização, a aquisição do conhecimento pelo colaborador ocorre por meio da interação social (experiências, vivências, relacionamentos, contatos etc.), ou seja, o conhecimento (tácito) é compartilhado entre colaboradores, por meio da observação, imitação, diálogo, treinamento prático etc. (NONAKA e TAKEUCHI, 2008).

A interação e o compartilhamento acima relatados permitem a transmissão do conhecimento entre colaboradores e a criação de um novo conhecimento, ainda na dimensão dos funcionários, advindo da combinação de diversos conhecimentos tácitos dos indivíduos.

Na externalização, o conhecimento tácito é convertido em conhecimento explícito por intermédio de diálogos, debates, reflexões e compartilhamento de conhecimentos tácitos, gerando conceitos, modelos e ideias quase consensuais entre os colaboradores, possibilitando a sua aplicação ou transformação em uma nova convenção formal - conhecimento explícito (NONAKA e TAKEUCHI, 2008).

Dessa forma, a externalização busca transformar o conhecimento do colaborador em um conhecimento formal, articulado e ordenado para possibilitar melhor acesso aos colaboradores.

Na internalização, os colaboradores, ao assimilarem o conhecimento explícito da organização (normas, regras, rotinas de trabalho etc.), ampliam e redefinem seus conhecimentos tácitos na prática (aprendem o que e como realizar suas atividades com base nas orientações formais da organização). Neste caso, ocorre a transferência do conhecimento da organização para os indivíduos (NONAKA e TAKEUCHI, 2008).

Assim, a internalização é provocada pelo “aprender fazendo”, por meio da interpretação dos conhecimentos explícitos (existentes nos manuais, livros, normas, relatórios, comunicados e documentos organizacionais), criando e alterando, dessa forma, o conhecimento tácito existente dentro do colaborador.

Na combinação, os colaboradores utilizam conhecimentos explícitos existentes na organização para geração de novo conhecimento explícito. Por exemplo, a utilização de dados, informações e determinados conhecimentos para a elaboração de relatórios, pareceres e análises técnicas, que, por sua vez, constituem-se em documentos oficiais da organização. Neste caso o conhecimento é transferido

da organização para os indivíduos que os converte em novo conhecimento que será reintegrado na organização (NONAKA e TAKEUCHI, 2008).

Logo, a combinação ocorre mediante a conjugação de conhecimentos formais existentes na organização para a criação de novo conhecimento formal ou para a alteração de um conhecimento expresso produzido anteriormente na organização.

Segundo Batista e Quandt (2015), em harmonia com o proposto por Angeloni (2008), a gestão do conhecimento pode ser analisada em três categorias:

- a) pessoas – Consistindo nas práticas relacionadas principalmente aos aspectos de gestão de recursos humanos que facilitam a transferência, a disseminação e o compartilhamento de informações e conhecimento;
- b) processos – Relativo às práticas ligadas primariamente à estruturação dos processos em todos os níveis da organização, que funcionam como facilitadores de geração, retenção, organização e disseminação do conhecimento organizacional; e
- c) tecnologia - Referente às práticas cujo foco central é a base tecnológica e funcional que serve de suporte à gestão do conhecimento organizacional, incluindo automação da gestão da informação, aplicativos e ferramentas de tecnologia da informação para captura, difusão e colaboração.

### **Benefícios da Gestão do Conhecimento**

Na literatura existente sobre gestão do conhecimento, além da conexão natural entre gestão do conhecimento e aprendizagem organizacional, há diversos benefícios diretos e indiretos para as organizações, dentre os quais, podem-se destacar:

- a) desempenho e competitividade (CARBONE et al., 2006; CARDOSO, 2007; CHOY et al., 2006; CROSSAN & APAYDIN, 2010; DARROCH, 2005; DAVENPORT & PRUSAK, 1998; DRUCKER, 1999; FREIRE et al., 2012; GLOET & TERZIOVSKI, 2004; GRANDO, 2012; LOPÉZ-NICOLÁS & MEROÑO-CERDÁN, 2011; NONAKA & TAKEUCHI, 2008; POPADIUK & CHOO, 2006; PORTER, 1998; PRETORIUS & STEIN, 2005; SANCHEZ, 2001; SANTOS et al., 2001; SANTOS NETTO, 2004; SHER & LEE, 2004; SILVA et al., 2016; SPENDER, 2001; TERRA, 2005; WONG, 2015; ZIVIANI et al., 2019);
- b) inovação (DARROCH, 2005; GLOET & TERZIOVSKI, 2004; JANNUZZI et al., 2016; LOPÉZ-NICOLÁS & MEROÑO-CERDÁN, 2011; NONAKA & TAKEUCHI, 1997; NONAKA & TAKEUCHI, 2008; POPADIUK & CHOO, 2006; PROBST et al., 2002; SCARBROUGH, 2003; ZACK, 1999);
- c) processo decisório (ALAVI & LEIDNER, 2001; CARBONE et al., 2006; CENTENARO et al., 2016; SANCHEZ, 2001; TERRA, 2005; VALENTIM, 2008);
- d) planejamento estratégico (CARBONE et al., 2006; GOULART & ANGELONI, 2009; GRANDO, 2012; SANTOS et al., 2001);
- e) gestão de competências (GARVIN, 1993; NOVELLI et al., 2019; NONAKA & TAKEUCHI, 2008; SANCHEZ, 2001);
- f) gestão do capital intelectual (GRANDO, 2012; SABBAG, 2007; SILVA et al., 2011);
- g) produtividade (MURCH, 2001; TERRA, 2005; ZACK, 1999);
- h) mudança organizacional (ABREU ET AL., 2014; SANTOS et al., 2001);

- i) melhoria contínua (ABREU et al., 2014; ANAND & SINGH AL., 2011);
- j) gestão de pessoas (WEINZIERL & COSTA, 2010);
- k) gerenciamento de riscos (COOPER, 2003);
- l) cultura organizacional (SILVA et al., 2011);
- m) efetividade (eficiência e eficácia) e otimização dos processos (ALAVI & LEIDNER, 2001);
- n) inteligência competitiva (VALENTIM, 2003);
- o) relacionamento com os clientes (ALAVI & LEIDNER, 2001); e
- p) *balanced scorecard* (HERNANDES et al., 2000).

### Considerações Finais

O painel conceitual apresentado dimensionou o conhecimento em 4 (quatro) categorias: religioso; filosófico; empírico; e científico, o qual é o principal objeto do presente referencial teórico.

Os recortes teóricos abarcados aventaram que o conhecimento - elo vital da cadeia formada por “dado”, “informação” e “conhecimento”, “inteligência” – abrange as cognições, habilidades, experiências, vivências, valores, crenças, *expertises*, *insights*, relacionamentos e interações das pessoas, além da teoria, obviamente.

Em consonância com o estudo bibliográfico, pode-se inferir que a gestão do conhecimento está suportada por 3 (três) bases: pessoas, processos e tecnologia e que a sua efetivação depende dos seguintes processos ordenados: identificação das necessidades de conhecimento da organização; aquisição do conhecimento; disseminação do conhecimento; desenvolvimento do conhecimento; retenção do conhecimento; e retenção do conhecimento.

No desenvolvimento do conhecimento, ocorre um processo denominado de Espiral Dinâmica, no qual o conhecimento existente é convertido em um novo conhecimento.

Essa conversão do conhecimento ocorre por intermédio de 4 (quatro) processos distintos: socialização (transformação do conhecimento tácito em novo conhecimento tácito); externalização (transformação do conhecimento tácito em conhecimento explícito); internalização (transformação do conhecimento explícito em conhecimento tácito); e combinação (transformação do conhecimento explícito em novo conhecimento explícito).

A base teórica colecionada indicou que o conhecimento, como todo recurso valioso de uma organização, precisa ser gerido e é esse o papel da gestão do conhecimento, a qual contribui diretamente para diversos processos organizacionais, tais como: desempenho e competitividade; inovação; processo decisório; planejamento estratégico; gestão de competências; gestão do capital intelectual; produtividade; mudança organizacional; melhoria contínua; gestão de pessoas; gerenciamento de riscos; cultura organizacional; inteligência competitiva; relacionamento com clientes; *balanced scorecard*; efetividade (eficiência e eficácia) e otimização dos processos etc.

De acordo com o referencial teórico examinado, pode-se inferir que a gestão do conhecimento é uma ação estratégica valiosa para o êxito competitivo das organizações.

## Referências

- ABREU, A. de. MORAES, C. R. B. de & WOIDA, L. M. **Gestão do conhecimento como apoio à melhoria contínua: um estudo de caso em uma empresa de telecomunicações.** Revista Informação & Informação, Londrina, v. 19, n. 1, p. 112–145, jan./abr., 2014.
- ACKOFF, R. L. **From data to wisdom.** Journal of applied systems analysis, v. 16, n. 1, p. 3-9, 1989.
- ALAVI, M. & LEIDNER, D. E. Review: **Knowledge management and knowledge management systems: conceptual foundations and research issues.** MIS Quarterly, Minnesota, v. 25, n. 1, p. 107-136, mar., 2001.
- ALVARENGA NETO, R. C. D. et. al. **Knowledge management implementation: a process design proposition at Brazil's ONS** (National Operator of the Interconnected Power System). Electronic Journal of Knowledge Management, v. 7, n. 5, p. 593–604, 2009.
- ANAND, P. & SINGH, M. D. **Understanding the knowledge management: a literature review.** International Journal of Engineering Science and Technology, v. 3, n. 2, p. 926-939, feb., 2011.
- ANGELONI, M. T. **Organizações do conhecimento: infraestrutura, pessoas e tecnologia.** São Paulo: Saraiva, 2008.
- ANGELONI, M. T.; HOMMA, R. Z.; ATHAYDE FILHO, L. A. P. & COSENTINO, A. **Gestão da informação e do conhecimento em projetos de pesquisa e desenvolvimento - um estudo de caso.** Revista Ibero-Americana de Estratégia, v. 15, n. 1. jan./mar., 2016.
- AZEVEDO, D. **Revisão de literatura, referencial teórico, fundamentação teórica e framework conceitual em pesquisa – diferenças e propósitos.** Working Paper, 2016. Disponível em: < <https://unisinus.academia.edu/DeboraAzevedo/Papers> > Acesso em 05.06.2020.
- BARBOSA, R. R. **A gestão do conhecimento e a ciência da informação: entrevista com o professor efetuada por SILVA, A. K. A.** Informação e Sociedade: Estudos, João Pessoa, v.18, n.3, p.187-196, set./dez., 2008.
- BASSI, L. Harnessing the power of intellectual capital. In: CORTADA, J.; WOODS, J. **The Knowledge Management Yearbook.** Boston: Butterworth-Heinemann, 1999.
- BATISTA, F. F.; QUANDT, C. O; PACHECO, F. F.; TERRA, J. C. C. **Gestão do conhecimento na administração pública.** (Texto para Discussão, n. 1095), Brasília: Ipea, jun. 2015.
- BECKMAN, T. The current state of knowledge management. In: LIEBOWITZ, J. **Knowledge Management Handbook.** Nova York: CRC, 1999.

BERGERON, Bryan. **Essentials of Knowledge Management**. New Jersey: John Wiley & Sons, 2003.

BORGES, P. C. R. O tempo e a sociedade da informação. In: DUQUE, C. G. (Org.) **Ciência da informação estudos e práticas**. Brasília: Thesaurus. v.3, p. 117-142, 2016.

BRANDÃO, H. P.; CARBONE, P, P.; LEITE, D, B, J.; VILHENA, P, M, R. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2ª edição, 2006.

BUKOWITZ, W. & WILLIAMS, R. **Manual de gestão do conhecimento: ferramentas e técnicas que criam valor para a empresa**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

CARBONE, P. P.; BRANDÃO, H. P.; DINIZ, J. B.; VILHENA, R. M. de P. **Gestão por competências e gestão do Conhecimento**. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2009.

CARDOSO, L. **Gestão do conhecimento e competitividade organizacional: um modelo estrutural**. Comportamento Organizacional e Gestão. Lisboa, v. 13, n. 2, p. 191-211, out., 2007.

CENTENARO, A.; BONEMBERGER, A. M. O. & LAIMER, C. G. **Gestão do conhecimento e vantagem competitiva: estudo no setor metal mecânico**. Revista de Ciências da Administração, Florianópolis, v. 18, n. 44, p. 38-51, abr., 2016.

CHOO, C. W. **Information management for the intelligent organization: the art of scanning the environment**. 2. ed. [S.l.]: ASIS, 1998.

CHOO, C. W. Knowledge management. In: SCHEMENT, J. R. (Org.). **Encyclopedia of Communication and Information**. New York: Macmillan Reference USA, 2002.

CHOY, C. S.; Yew, W. K. & LIN, B. **Criteria for measuring km performance outcomes in organizations**. Industrial Management & Data Systems, v.1, n. 6, p. 917-936, aug., 2006.

COOPER, L. P. **A Research agenda to reduce risk in new product development through knowledge management: a practitioner perspective**. Journal of Engineering and Technology Management, v. 20 n. 1-2, p. 117-140, Jun., 2003.

CORREA, F. ZIVIANI, F. & CHINELATO, F. B. **Gestão do conhecimento: uma análise metabibliométrica**. Perspectivas em Gestão & Conhecimento, João Pessoa, v. 6, n. 2, p. 208-224, jul./dez., 2016.

CRAWFORD, R. **Na era do capital humano**. São Paulo: Atlas, 1994.

CROSSAN, M. M. & APAYDIN, M. **A multi-dimensional framework of organizational innovation: a systematic review of the literature**. Journal of Management Studies, v. 47, n. 6, p. 1154-1191, sep., 2010.

DARROCH, J. **Knowledge management, innovation and firm performance**. Journal of Knowledge Management. v. 9, n. 3, p. 101-115, jun., 2005.

DAVENPORT, T. H. & PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial – como as organizações gerenciam o seu capital intelectual**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.  
DRETSKE, F. **Knowledge and the flow of information**. Cambridge, MA: MIT Press, 1981.

DRUCKER, P. F. **Administração na próxima sociedade**. São Paulo: Nobel, 2002.

DRUCKER, P. F. **Desafios gerenciais para o século XXI**. São Paulo: Pioneira, 1999.

DRUCKER, P. F. **Sociedade pós-capitalista**. São Paulo Editora Pioneira, 2001.

FAYARD, P. **O inovador modelo japonês de gestão do conhecimento**. Tradução Patrícia C. Ramos Reuillard. Porto Alegre: Bookman, 2008.

FREIRE, P. de S. et al. **Memória organizacional e seu papel na gestão do conhecimento**. RCA - Revista de Ciências da Administração, Florianópolis, v. 14, n. 33, p. 41-51, ago., 2012.

GARIBA JR, M. **Gestão do conhecimento**. 2ª ed. Florianópolis: Publicações do IF-SC, 2011.

GARVIN, D. **Building a learning organization**. Harvard Business Review, Boston, v. 71, n. 4, p. 78-91, jul./aug., 1993.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6ª ed. São Paulo, Atlas, 2008.

GLOET, M. & TERZIOVSKI, M. **Exploring the relationship between knowledge management practices and innovation performance**. Journal of Manufacturing Technology Management, v. 15, n. 5, p. 402-409, jul., 2004.

GOULART, E. & ANGELONI, M. T. **O Compartilhamento do conhecimento em uma instituição de ensino superior**. Revista Brasileira de Docência, Ensino e Pesquisa em Administração – Edição especial, v. 1, n. 2, p. 59-83, jul., 2009.

GOZZI, M. P. **O Processo de gestão do conhecimento em comunidades virtuais de aprendizagem**. Perspectivas em Gestão e Conhecimento, João Pessoa, v. 2, n. 2, p. 3-14, jul./dez., 2012.

GRANDO, NEI. **A gestão do conhecimento deve começar pela estratégia**. Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento, jan., 2012. Disponível em <<http://www.sbgc.org.br/blog/a-gestao-do-conhecimento-deve-comecar-pelaestrategia>>. Acessado em 05.06.2020.

GRANT, R. M. **Toward a knowledge-based theory of the firm**. Strategic Management Journal, Winter Special Edition, v.17, p. 109-122, dec., 1996.

GUTIÉRREZ, M. P. M. **O conhecimento e sua gestão em organizações**. In: TARAPANOFF, K. Inteligência, informação e conhecimento em corporações. Brasília: IBICT, Unesco, 2006.

HERNANDES, C. A. M.; CRUZ, C. S. da & FALCÃO, S. D. **Combinando o balanced scorecard com a gestão do conhecimento.** Caderno de Pesquisa em Administração, São Paulo, v. 1, n. 12, 2º trim., 2000.

HIBBARD, J. **Knowing what we know.** Information Week, ed. 653, p. 46-54, oct., 1997.

JANNUZZI, C. S. C.; FALSARELLA, O. M. & SUGAHARA, C. R. **Gestão do conhecimento: um estudo de modelos e sua relação com a inovação nas organizações.** Perspectivas em Ciência da Informação, Belo Horizonte, v. 21, n. 1, p. 97-118, jan./mar., 2016.

JENNEX, M. E.; OLDFMAN, L. & ADDO, T. B.A. **The need for an organizational knowledge management strategy.** Proceedings of the Hawaii International Conference on System Sciences, Waikoloa, 2003.

KHVATOVA, T. & BLOCK, M. **Exploring the role of task-related trust in intra-organisational knowledge sharing.** The International Journal of Human Resource Management, v. 28, n. 2, p. 333–355, jan., 2017.

KLASSON, K. **Managing knowledge for advantage: content and collaboration technologies.** The Cambridge Information Network Journal, 1999.

KURIAKOSE, K. K.; RAJ, B.; MURTY, S. A. V. S. & SWAMINATHAN, P. **Knowledge management maturity models: a morphological analysis.** Journal of Knowledge Management Practice, v. 11, n. 3, p. 1-10, sep., 2010.

LARA, C. R. D. de. **A atual gestão do conhecimento: a importância de avaliar e identificar o capital intelectual nas organizações.** São Paulo: Nobre, 2004.

LEE, S. LEE; K., KANG, I.; W Kang. **Efficiency analysis of controls in edi applications.** Information and Management v. 42, n.3, p. 425-439, 2005.

LIEBOWITZ, J. & WILCOX, L. **Knowledge management and its integrative elements.** Boca Raton: CRC Press, 1997.

LIMA, J. L. O.; ALVARES, L. **Organização e representação da informação e do conhecimento.** In: ALVARES, L. (Org.) Organização da informação e do conhecimento: conceitos, subsídios interdisciplinares e aplicações. São Paulo: B4 Editores, 2012.

LIRA, W. S. **Processo de decisão do uso da informação e a gestão do conhecimento.** João Pessoa: UFPB, 2007. Tese de Doutorado em Engenharia da Produção. João Pessoa: Universidade Federal da Paraíba (UFPB), 2007.

LOPES, B. A. V. **Conhecimento como fator de produção.** Informação e Sociedade, João Pessoa, v. 16, n. 1, p.139-145, jan./jul., 2006.

LÓPEZ-NICOLÁS, C. & MEROÑO-CERDÁN, A. L. **Strategic knowledge management, innovation and performance**. International Journal of Information Magement, v. 31, p. 502-509, dec., 2011.

LUBAN, F. & HINCU, D. **Interdependency between simulation model development and knowledge management**. Theoretical and Empirical Researches in Urban Management, v. 1, n. 10, p. 75-85, jan., 2009.

MARCONI, M. A. & LAKATOS, E. M. **Metodologia do trabalho científico**. São Paulo: Atlas, 1996.

MARCH, J. G. Exploração e exploração na aprendizagem organizacional. Ciência Organizacional, v.2, n.1, p. 71-87, 2001.

MOHAJAN, H. **A comprehensive analysis of knowledge management cycles**. Journal of Environmental Treatment Techniques, v. 4, n. 4, p. 184-200, oct., 2016.

MORESI, E. A. D. **Delineando o valor do sistema de informação de uma organização**. Ciência da Informação, Brasília, v. 29, n. 1, 2000.

MORESI, E. A. D. Gestão da informação e do conhecimento. In: TARAPANOFF, K. (Org). **Inteligência organizacional e competitiva**. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 2001.

MUSSAK, E. **Metacompetência: uma nova visão do trabalho e da realização pessoal**. São Paulo: Gente, 2003.

NONAKA, I. & TAKEUCHI, H. **Gestão do conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

NOVELLI, J. G. N.; FISCHER, R.; MAZZON. J. A. **Fatores de confiança interpessoal no ambiente de trabalho**. Revista de Administração (FEA-USP), v.41, p. 349-476, 2006.

O'LEARY, Z. **The essential guide to going research**. London: Sage Publications, 1998.

OLIVEIRA, A. R. F. & VIEIRA, T. F. **Processo de investigação científica e tipos de Conhecimento**. Universidade Aberta do SUS UNA-SUS / Universidade Federal do Maranhão – UFMA, São Luiz, 2014.

OLIVEIRA, L. H. **Gestão do conhecimento como fonte de vantagem competitiva sustentável para as instituições de ensino superior (IES)**. Revista Acadêmica da FACECA – RAF, v. 1, n. 2, p. 82-93, 2002.

ORSI, A. **Gestão do conhecimento em fusões e aquisições: fatores críticos**. Revista Brasileira de Gestão de Negócios, v. 8, n. 22, p. 46-56, set./dez., 2006.

PATALAS-MALISZEWSKA, J. **Managing Knowledge Workers: value assessment, methods, and application**. New York: Springer, 2013.

PELUFFO, M. B. & CATALAN CONTRERAS, E. **Introducción a la gestión del conocimiento y su aplicación al sector público**. Santiago de Chile: Cepal; Eclac, 2002.

PETRASH, G. **Dow's journey to a knowledge value management culture**. European Management Journal, v.14, n. 4, ago., 1996.

POPADIUK, S. & CHOO, C. W. **Innovation and knowledge creation: how are these concepts related?** International Journal of Information Management, v. 26, n. 4, p. 302 - 312, aug., 2006.

PORTER, M. E. **Vantagens competitivas: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

PRETORIUS, C. J. & STEYN, H. **Knowledge management in project environments**. South Africa Journal of Business Management, v. 36, n. 3, p. 41-50, sep., 2005.

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

PRODANOV, C.C & FREITAS, E.C. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2ª ed. Novo Hamburgo: Universidade Feevale, 2013.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. São Paulo; Atlas, 1985.

RODRIGUEZ, M. V. **Gestão do conhecimento**. Rio de Janeiro: IBPI Press, 2001.

ROSINI, A. M. & PALMISANO, A. **Administração de sistemas de informação e a gestão do conhecimento**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

SABBAG, P. Y. **Espirais do conhecimento: ativando indivíduos, grupos e organizações**. São Paulo: Saraiva, 2007.

SANCHEZ, R. **Knowledge management and organizational competence**. Oxford: Oxford University Press, 2001.

SANTOS, A. R.; PACHECO, F. F.; PEREIRA, H. J. & BASTOR JR, P. A.; **Gestão do conhecimento: uma experiência para o sucesso empresarial**. Curitiba: Champagnat, 2001.

SANTOS NETTO, J. P. **Gestão do conhecimento e competitividade**. Campinas: Akademika, , 2004.

SCARBROUGH, H. **Knowledge management, hrm and the innovation process**. International Journal of Manpower, v. 24, n. 5, p. 501 - 516, aug., 2003.

SENGE, P. M. **A quinta disciplina**. Rio de Janeiro: Editora Best Seller, 2005.

SETZER, V.W. **Dado, informação, conhecimento e competência.** Jornal do Grupo Folha - Folha Educação n. 27, p. 6-7, out./nov., 2004.

SHER, P. J. & LEE, V. C. **Information technology as a facilitator for enhancing dynamic capabilities through knowledge management.** Information & Management, v. 41, n. 8, p. 933-945, nov., 2004.

SILVA, S. L. da. **Informação e Competitividade a Contextualização da Gestão do Conhecimento nos Processos Organizacionais.** Revista da Ciência da Informação, Brasília, v. 31, n. 2, p.142-151, mai./ago., 2002.

SILVA, M.; VASCONCELOS, M. C. R. L.; JEUNON, E. E. & DUFLOT, S. **Capacitadores do conhecimento e estratégias de sobrevivência e avanço para o aumento da competitividade: estudo de uma multinacional do setor alimentício.** Revista Ibero-Americana de Estratégia, v. 15, n.2, abr./jun., 2016.

SMITH, M. E & LYLES, M. A. **The blackwell handbook of organizational learning and knowledge management.** Oxford: Blackwell, 2003.

SPECK, R. van der & SPIJKEVERT, A. **Knowledge management: dealing intelligently with knowledge.** In J. Liebowitz, & L. C. Wilcox (Eds.), Knowledge management and its integrating elements. Boca Raton: CRC Press, 1997.

SPENDER, J. C. Gerenciando sistemas de conhecimento. In: FLEURY, M. T. L.; OLIVEIRA Jr, M. M. Oliveira Jr. (Orgs.). **Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências.** São Paulo: Atlas, 2001.  
STAIR, R. M. **Princípios de sistemas de informação: uma abordagem gerencial.** Rio de Janeiro: LTC, 1998.

STEWART, T. A. **A riqueza do conhecimento: o capital intelectual e a nova organização.** Rio de Janeiro: Campus, 2002.

SVEIBY, K. E. **A nova riqueza das organizações – gerenciando e avaliando patrimônios do conhecimento.** Rio de Janeiro: Campus, 1998.

SWAN, J., SCARBROUGH, H. & PRESTON, J. **Knowledge management - the next fad to forget people?** Proceedings of the 7th European Conference on Information Systems, ECIS, Copenhagen, 1999.

TARAPANOFF, K. (org.). **Inteligência organizacional e competitiva.** Brasília: Editora Universidade de Brasília, 2001.

TEIXEIRA FILHO, J. **Gerenciando conhecimento: como a empresa pode usar a memória organizacional e a inteligência competitiva no desenvolvimento de negócios.** Rio de Janeiro: Senac, 2000.

TERRA, J C. C. **Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial.** São Paulo: Negócio, 2005.

TURBAN, Efraim. **Administração da tecnologia da informação**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

TURTHIL, G. S. **Knowledge engineering: concepts and practices for knowledge-based system**. Blue Ridge Summit, PA: Tab Books, Inc, 1990.

URIARTE JR, F. A. **Introduction to knowledge management**. Jakarta, Indonesia: ASEAN Foundation, 2008.

VON KROGH, G; ICHIJO, K. & NONAKA I. **Facilitando a criação do conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

VALENTIM, M. L. P. **Inteligência competitiva em organizações: dado, informação e conhecimento**. *DataGramaZero*, Rio de Janeiro, v. 4, n. 1, p. 1-23, jun., 2003.

VALENTIM, M. L. P. et al. **Gestão da informação utilizando o método infomapping**. *Perspectivas em Ciência da Informação*, Belo Horizonte, v. 13, n. 1, jan./abr., 2008.

WEINZIERL, G. & COSTA, A. M. **A gestão do conhecimento como papel estratégico para a área de gestão de pessoas em organizações universitárias**. XVI Coloquio Internacional de Gestión Universitaria, Arequipa, 2016.

WONG, K. Y.; TAN, L. P. & LEE, C. S. **Knowledge management performance measurement: measures, approaches, trends and future directions**. California: Sage Publications, 2015.

ZACK, M. H. **Knowledge and strategy**. Boston: Butterworth-Heinemann, 1999.

ZIVIANI, F.; AMARANTE, E. P.; FRANÇA, R. de S.; ISNARD, P. & FERREIRA, E. de P. **O impacto das práticas de gestão do conhecimento no desempenho organizacional: um estudo em empresas de base tecnológica**. *Perspectiva em Ciência da Informação*. v. 24, n. 1, Belo Horizonte, jan./mar., 2019.