

A GESTÃO DO CONHECIMENTO ANALISADA À LUZ DE UMA PERSPECTIVA POLISSÊMICA

Haydée Maria Correia da Silveira Batista – UFF

haydeesilveira@id.uff.br

Oswaldo Luiz Gonçalves Quelhas – UFF

osvaldoquelhas@id.uff.br

Martius Vicente Rodriguez y Rodriguez - UFF

martiusrodriguez@id.uff.br

Keren Ane de Siqueira Wandresen Cardoso - UFF

Keren_ane@id.uff.br

Helder Gomes da Costa – UFF

Helder.uff@gmail.com

Resumo

Este artigo de desenvolvimento teórico fala sobre Gestão do Conhecimento, uma das bases mais importantes da gestão do trabalho, desenvolvida nas últimas décadas. Aborda a prática da GC em diversos enfoques e contextos, partindo do legado de Nonaka e Takeuchi, à luz da influência estética, tecnológica, informacional e seus fluxos e ramificações de compartilhamento enquanto diferencial e conector com a inteligência competitiva organizacional. Investiga-se, igualmente, elementos que podem influir numa Gestão do Conhecimento de sucesso, seus instrumentos mais comuns e os vários ambientes propícios às suas práticas. Os resultados deste estudo demonstraram que qualquer que seja o conceito adotado, com o crescente desenvolvimento da tecnologia, o uso da Gestão do Conhecimento, passa a ser considerado imprescindível para fomentar a inovação e a criatividade.

Palavras-chave: Gestão do Conhecimento (GC); Inteligência Competitiva (IC); Criatividade e Inovação; Competência em Informação (CoInfo).

1. Introdução

Devido à globalização, o ambiente de conhecimento em que as empresas operam é muito mais complexo do que o que existia há poucas décadas atrás.

Segundo Scatolin (2015) atualmente, a maior parte das empresas trabalha num ambiente de conhecimento progressivamente dinâmico. Produtos, serviços e processos exigem cada vez mais, conhecimento atualizado. Hoje em dia, os ativos intelectuais de uma empresa já podem ser melhor analisados, avaliados e administrados.

Várias empresas que investem em conhecimento continuamente vêm alcançando bons níveis de sucesso e demonstrando resultados muito positivos, inclusive, na bolsa de valores. Quinn (1992) diz que a “economia do conhecimento” está surgindo como uma realidade tangível.

Vários teóricos da administração vêm afirmando que para uma empresa é muito mais lucrativo investir uma determinada quantia em seus ativos de conhecimento do que utilizá-la em ativos materiais. Para Probst (2002, p. 30) “o conhecimento é um conjunto total que inclui cognição e habilidades que os indivíduos utilizam para resolver problemas”.

O conhecimento baseia-se em dados e informações, todavia, está intrinsecamente ligado a pessoas. Por esta razão, o gerenciamento de dados, informações e conhecimento, precisam estar continuamente coordenados. O sustentáculo do conhecimento de uma organização consiste em ativos de conhecimentos individuais e coletivos que a organização deve usar para realizar suas atividades. Assim sendo, o potencial de uma empresa para resolver seus problemas depende de seus colaboradores, do conhecimento de qualidade e das competências organizacionais coletivas.

Visa-se, aqui, apontar elementos fundamentais relevantes e definir conceitos que fazem parte da Gestão do Conhecimento, tais como: Pessoas, Informação, Dimensão Tecnológica, Comunidades Práticas, Gamificação, Investigação Apreciativa, Externalização de Atividades de P&D, Redes Colaborativas, Inteligência Competitiva, Inovação e Fatores de Clima Organizacional versus criatividade, demonstrando sua importância no processo. Dentre os objetivos específicos destacam-se a necessidade de identificar e caracterizar os referidos conceitos, segundo suas especificidades, estabelecendo a importância da GC e os benefícios com a adoção desta ferramenta de gestão para as organizações.

2. Fundamentação Teórica

Nesta seção aborda-se a fundamentação teórica concernente ao tema Gestão do Conhecimento. Baseada, principalmente, no atual estado da arte esta etapa é fundamental para entender quais são os elementos e conceitos fundamentais que fazem parte da GC.

2.1. Gestão de Pessoas

A Gestão de Pessoas possui como tarefa primordial tornar a relação entre o indivíduo e a organização a mais profícua possível diminuindo quaisquer conflitos. Dessa forma, as empresas podem criar vantagens competitivas no mercado em que atuam, estabelecendo um ambiente harmonioso e favorável ao compartilhamento do conhecimento. A GP nas organizações modernas procura o equilíbrio nas relações existentes entre o bem estar do trabalhador e o desempenho da organização.

Para Macedo et al. (2017) o trabalhador é fundamental para a geração e disseminação do conhecimento. Com o resultado desta pesquisa, verificou-se que o papel principal do colaborador de uma organização é o de compartilhador, atuando como divulgador das práticas e processos institucionais. Mesmo com todos os avanços tecnológicos, uma empresa não consegue sobreviver apenas com máquinas e equipamentos.

2.2. Gestão do Conhecimento

Segundo Drucker (1990) GC é a capacidade de gerenciar, descobrir, mapear, classificar, captar, distribuir, criar, multiplicar e reter conhecimento com eficácia para que uma organização se coloque em posição de vantagem competitiva em relação às outras gerando lucro e garantindo sua sobrevivência e expansão no mercado.

O conceito de conhecimento organizacional, na visão de Nonaka e Takeuchi (1997) como este pode ser usado e o quanto é fundamental para a vantagem competitiva de qualquer organização, é apresentado através de uma espiral do conhecimento e suas quatro dimensões. Os autores concluem que uma organização por si mesma não pode criar conhecimento sem a iniciativa do indivíduo e a interação que ocorre dentro do grupo.

Assim sendo, o trabalho em equipe é fundamental para as empresas que almejam o sucesso. “As cinco condições capacitadoras que promovem a existência da espiral do conhecimento, segundo Nonaka e Takeuchi, são: intenção; autonomia; flutuação e caos criativo; redundância; e variedades de requisitos” (BRAGA; GEMINO, 2017).

Observa-se no quadro 1, o resumo das condições capacitadoras para criar novos conhecimentos.

Quadro 1 – Condições para criar novos conhecimentos

CONDIÇÕES CAPACITADORAS PARA CRIAR NOVOS CONHECIMENTOS	
Intenção	Explicitada nas formas de procedimentos, estatutos, regulamentos, processos, visão, objetivos permanentes,

	código de ética, etc.
Autonomia	Ocorre no nível individual e pode-se agir de forma autônoma, conforme as circunstâncias,
Flutuação e Caos criativo	Interação entre a organização e os <i>stakeholders</i> : Mercado, Governo, Universidades, Entidades de Classe, etc.
Redundância	Traduz a existência de informações que transcendem as exigências operacionais de informações na organização.
Variedade de requisitos	Associada à diversidade e à complexidade do ambiente, poderão ser considerados como desafio.

Fonte: Braga e Gemino (2017)

A espiral do conhecimento que se observa na Figura 1, pode ser resumida apresentando, em primeiro lugar, a socialização que desenvolve um campo de interação que permite o compartilhamento das experiências dos indivíduos.

De acordo com Nonaka e Takeuchi (1997, p. 78) a partir da externalização é gerado o diálogo ou reflexão coletiva com o uso de metáforas ou analogias, reproduzindo o conceito. O modo de combinação possibilita a colocação do conhecimento recém-criado junto àquele já existente, resultando em um novo processo, sistema ou modo de fazer. A Internalização ocorre a partir do “aprender fazendo”. Enfatizam, também, que a gestão do conhecimento de uma organização, por si mesma, não pode criar conhecimento sem a iniciativa do indivíduo e a interação que ocorre dentro do grupo.

Figura 1 – Espiral do conhecimento

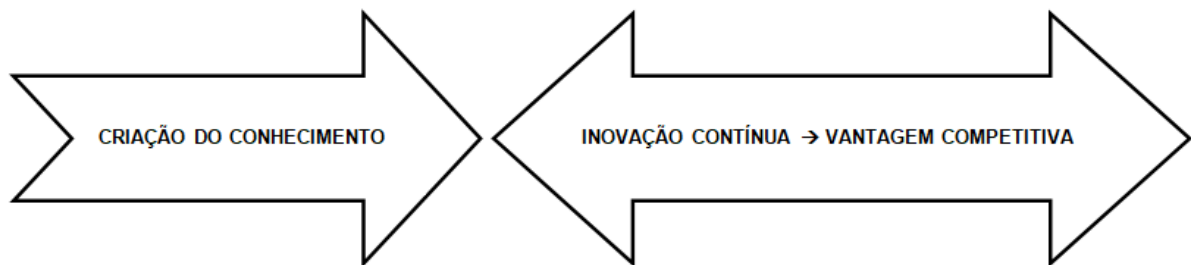


Fonte: Nonaka e Takeuchi (1997)

Baseados no exposto, Lee e Yang (2000, p. 786) compreendem a gestão do conhecimento como “uma coleção de processos que governam a criação e disseminação do conhecimento para preencher os objetivos organizacionais”.

O conhecimento acumulado externamente deve ser compartilhado dentro da organização, armazenado como parte da base do conhecimento da empresa e utilizado pelos envolvidos no desenvolvimento de novas tecnologias e produtos. A dupla atividade, interna e externa, que abastece a inovação contínua dentro das empresas é a chave do seu sucesso, tal como poderemos ver na Figura 2.

Figura 2 - Rota do conhecimento



Fonte: autores (2017)

2.3. Informação na GC

De acordo com Nascimento et al. (2015) após uma pesquisa bibliográfica de natureza qualitativa, conclui-se que o gerenciamento dos fluxos da informação, através da gestão da informação (esfera dos fluxos formais ou estruturados) e da gestão do conhecimento (esfera dos fluxos informais ou não estruturados) são imprescindíveis para as empresas e pré-requisito para que a preservação da memória da organização possa ser usada como um diferencial competitivo.

Valorizar a informação e o conhecimento dentro das organizações é fundamental, pois os ambientes organizacionais são alteráveis, dinâmicos e complexos. São os dados, as informações e os conhecimentos que afirmam a diferença garantindo vantagem competitiva no mercado. “A GC precisa ser vista como uma abordagem sistematicamente estruturada para: facilitar o conhecimento utilizável nos processos de trabalho; aumentar o valor do que é oferecido no mercado; qualificar os profissionais do conhecimento; disseminar a inovação e assegurar o desenvolvimento dos indivíduos e das organizações” (RIBEIRO et al. 2017).

Tarapanoff (2006) reiterando os estudos e pesquisas sobre a inter-relação entre a inteligência competitiva, a informação e o conhecimento afirma que “a inteligência competitiva pode se definir como um processo de estudo motivado pela competição, com base na informação que permite o fortalecimento da estratégia corporativa em curto e em longo prazo”. Também ressalta que “o processo de inteligência competitiva, para ser implementado, requer contínua utilização de dados e informações e, no processo de análise e agregação de valor a esses dados e informações, utiliza o *know-how* e o conhecimento individual e corporativo”.

Takahashi (2000) afirma que a CoInfo não forja pessoas, porém, contribui para o aprimoramento e desenvolvimento de competências e habilidades.

Discorre-se, então, que as organizações contemporâneas, sobretudo os pequenos negócios são universos onde a competência em informação está presente no comportamento do gestor empreendedor. A GC pode ser implementada em diferentes organizações, até mesmo em empresas consideradas simples e com pouca tecnologia. As informações podem ser organizadas e compartilhadas de distintas maneiras, destacando a cooperação e a confiança que são os constructos para a criação de um ambiente de aprendizagem onde há troca e compartilhamento (SILVA; BINOTTO; VILPOUX, 2016).

2.4. Dimensão Tecnológica

Para de Silva e Sousa (2015) a intenção é demonstrar o aporte da arquitetura da informação, em universos informacionais digitais, para o processamento de GC nas organizações.

Freitas Jr. et al. (2017) destacam que existe a necessidade de se implementar uma arquitetura para sistemas de GC em grupos de Pesquisa e Desenvolvimento para dar suporte às universidades, laboratórios de pesquisa e desenvolvimento e, inclusive, empresas estatais e não estatais. O produto principal dos grupos de pesquisa é a criação de novas teorias e avanço científico e o conhecimento gerado precisa estar registrado e gerenciado para suporte a toda comunidade acadêmica.

Para Resende, Pereira e Oliveira (2016) a plataforma virtual para auxiliar na Gestão do Conhecimento Organizacional obteve êxito em vários aspectos, tanto na elevação da qualidade de vida do trabalhador, quanto na elevação da competitividade organizacional. Os recursos tecnológicos desempenham um papel fundamental no contexto capacitante, facilitando a criação, a disseminação e o compartilhamento do conhecimento.

“Muitas críticas aos novos modelos se referem à excessiva carga depositada na tecnologia, mas, novos caminhos com foco em pessoas estão surgindo, apontando mais estudos para testar esses modelos” (KRAEMER et al., 2017).

3. Metodologia

Neste estudo, realizou-se uma pesquisa bibliográfica exploratória em 9 livros de administração e em 21 artigos, a maioria publicada na Revista *Perspectiva em Gestão & Conhecimento*, de elevado impacto científico.

Observando a constante evolução do tema, a seleção do estado da arte foi feita dando preferência a estudos recentes, a grande maioria dos últimos quatro anos, salvo no tocante aos livros pesquisados cujas datas são anteriores. A intenção foi encontrar considerações sobre a conversão do conhecimento em várias empresas de pequeno e médio porte analisando formas de utilização de vários tipos de modelos de Gestão do Conhecimento e suas respectivas características. Observou-se que, com o desenvolvimento progressivo da tecnologia o uso da Gestão de Conhecimento nas suas diversas formas, demonstra-se importante ferramenta de estímulo à criatividade inovação e consequente competitividade.

4. Modelos de Gestão do Conhecimento e suas respectivas características

4.1. Comunidades de Práticas Virtuais (VCoPs)

As VCoPs facilitam o processo de criatividade e inovação. O conhecimento é compartilhado através de uma Plataforma de Tecnologia da Informação e um dos pontos principais para a aplicação desta ferramenta é a disponibilidade de uma infraestrutura adequada. “A reunião de pessoas em torno de objetivos comuns tem sido alvo de pesquisadores que investigam grupos, equipes e, na última década, comunidades de prática” (WILBERT et al., 2017).

As principais características das VCoPs para a contribuição da criatividade e inovação são: incentivo à criatividade e à inovação, apoio e comprometimento das empresas e dos colaboradores na consecução dos objetivos, inexistência de relação hierárquica, liberdade de expressão, *brainstorming*, membros proativos, e clima de confiança mútua com a participação de todos da sociedade.

4.2. Gamificação do Conhecimento

Segundo Bitencourt e Suitton (2015) pesquisas bibliográficas sustentam a afirmação de que games podem ser grandes aliados estratégicos, na construção e gestão do conhecimento no contexto da inteligência organizacional. É possível proporcionar por meio dos *games*, alternativas para que as pessoas sejam capazes de desenvolver habilidades e competências voltadas diretamente ao cenário e atividades organizacionais. Destacam-se dois *games* desenvolvidos com este propósito: *Straits Knowledge* cujo foco está na Construção e Gestão de Conhecimento e *Mind's Lie* focado no processo de Inteligência Competitiva. Espera-se, deste modelo na organização, desenvolver um ambiente lúdico que proporcione um maior engajamento de todos os indivíduos em suas ações.

4.3. Investigação Apreciativa – IA

O estudo de Oliveira e Sauer (2015) versa sobre gestão do compartilhamento do conhecimento numa empresa privada e foi fundamentado segundo uma visão apreciativa, para o entendimento de como se dá o compartilhamento de conhecimento em uma empresa familiar. Do ponto de vista do referencial utilizado, observa-se como a IA e seus mecanismos de busca centrados nos pontos fortes da organização podem ser aplicados com sucesso no ambiente de trabalho (*ba*), facilitando o desenvolvimento empírico do saber.

Para Solé e Coll (2006) a concepção socioconstrutivista não é, em sentido limitado, uma teoria, mas um referencial explicativo que leva em conta o caráter social e socializador do aprendizado. Assim sendo, a IA tornou-se uma chave-mestra na abordagem organizacional.

4.4. Externalização de Atividades de P&D

Outro tipo de compartilhamento poderá dar-se através da terceirização. No entanto, uma das preocupações de Dusan Schreiber (2015) no estudo de caso apresentado, é sobre como cuidar da proteção contratual e, de que modo gerenciar o processo de compartilhamento do conhecimento, junto ao agente externo no caso de serviços contratados.

As vantagens da existência de um objeto de contratação também são enfatizadas por Osmond e Coleman (1999) por compreender que o contrato pode facultar a inclusão de cláusulas de saída, em paralelo com a configuração da flexibilidade e da complexidade de adaptação a fatores e circunstâncias específicas da parceria.

4.5. Rede Colaborativa

O estudo de Menezes et al. (2017) enfoca a necessidade do desenvolvimento de uma plataforma para gerenciamento do conhecimento gerado pela organização, focando um diferencial competitivo. Com esta ferramenta criada, a geração do conhecimento e a capacidade de aprendizagem dos colaboradores de uma organização aumentará significativamente, elevando a inteligência coletiva das empresas, rumo à inovação.

4.6. Inteligência Competitiva Organizacional - ICO

De acordo com Schreiber (2015) inteligência competitiva seria a materialização das informações relevantes internas e externas das organizações que, juntas, podem gerar conhecimento para subsidiar ações e decisões fundamentais, configurando-se como a força matriz da inteligência.

A ICO é um procedimento que deve ser construído, sustentado e ponderado constantemente. Possuir uma dinâmica de busca, compartilhamento e uso de dados, informações e conhecimento criativo, sempre no intuito de entrever oportunidades, diminuir riscos e proporcionar inovação contínua incrementando mais excelência.

Duas correntes da literatura sustentam o conceito e a prática de ICO com algumas diferenças:

- A *Strategic and Competitive Intelligence Professionals (SCIP)* define inteligência competitiva como “um programa sistemático e ético de reunir, analisar e gerenciar informação externa, que pode afetar planos, decisões e operações de uma organização no mercado, por meio de um entendimento maior ” (MILLER, 2002, p. 35).
- De origem francesa, a segunda corrente, entende a ICO como

“meio de uma contínua vigilância, monitoramento de informações internas e externas. Sua atividade ocorre além dos competidores, incluindo informações científicas, tecnológicas, sociais, políticas e econômicas referentes ao mercado, clientes, fornecedores e parceiros, propiciando identificar oportunidades e ameaças, e conhecer aspectos que podem influir nos pontos fortes e fracos da organização” (TARAPANOFF, 2006, p. 27).

5. Fatores de Clima Organizacional versus Criatividade Organizacional

Sierra, Marchiano e Banzato (2016) objetivaram, principalmente, identificar quais os fatores de clima organizacional são relevantes para o surgimento e desenvolvimento da criatividade nas organizações brasileiras, além de validar os constructos que compõem o fenômeno clima organizacional, amparado na teoria de Ekvall (1996) e de criatividade de acordo com Amabile (1997).

Braga e Gemino (2017) defendem que a existência de um ambiente favorável à geração do conhecimento impulsiona a criatividade e a inovação. A cultura também tem sido fundamental para as práticas da GC, então, decorre a necessidade da implementação de ações para a criação de um clima favorável, consolidando a consecução dos objetivos organizacionais e a satisfação dos colaboradores (Braquehais et al., 2017).

Estudos de Nascimento, Ramos Filho e Cribb (2017) identificaram que no ambiente organizacional onde existe incentivo à geração de novas idéias e espaço para a realização de *brainstormings* como parte do processo sistemático da empresa, há melhor contribuição para o desenvolvimento de novos produtos ou serviços e para alinhamento dos processos existentes, além de potencializar a criatividade.

Clima organizacional pode ser definido como uma característica própria de cada organização formada pelos sentimentos, atitudes e comportamentos que lhe são próprios, sendo o clima uma manifestação da cultura da empresa (EKVALL, 1996).

Criatividade e inovação no trabalho tornaram-se determinantes crescentes de desempenho organizacional, sucesso e sobrevivência de longo prazo e poderá ser definido como sendo o processo, os resultados e produtos para se introduzir um novo e melhor modo de se fazer as coisas (ANDERSON, POTOCHNIK, & ZHOU, 2014).

Segundo Sierra, Marchiano e Banzato (2016) existe uma distinção entre clima e cultura organizacionais. Sendo o clima considerado, também, uma manifestação da cultura da organização, estes são fatores relevantes para o surgimento e o desenvolvimento da criatividade nas organizações.

6. Conclusão

A Gestão do Conhecimento, ainda um assunto polêmico, com muitas peculiaridades a ser pesquisadas, tem se apresentado como um tema relevante para a obtenção da competitividade e sobrevivência das organizações. Todavia evidencia ser um assunto complexo e conceitualmente amplo com muitos elementos significativos envolvidos.

O futuro da GC está na disseminação de novas técnicas que estimulem a criação, a transferência, a retenção e a utilização do conhecimento, impulsionando verdadeiras culturas do conhecimento. No entanto, o valor agregado às organizações via gestão do conhecimento precisa ser aferido para que os investimentos nesta área possam perseverar e avançar.

Verificou-se a importância do aprendizado colaborativo e cooperativo em rede, como forma de incrementar o potencial de inteligência coletiva dos colaboradores das organizações.

Constatou-se ainda que a Gestão do Conhecimento é necessária em qualquer organização e que os seus diversos conceitos também são aplicáveis em empresas com poucos recursos tecnológicos. Vale ressaltar que a organização deve oferecer um ambiente que tenha abertura para o compartilhamento do conhecimento e incentivo à criatividade e à inovação. O capital intelectual é elemento fundamental para o aprimoramento do conhecimento e os recursos tecnológicos auxiliam no desenvolvimento deste processo, mas, a GC não poderá ser implementada sem o comprometimento das pessoas.

Referências

ANDERSON, N., Potocnik, K. & Zhou, J. Innovation and creativity in organizations: a state-of-science review. Prospective, Commentary, and guiding framework. **Journal of Management Development**, v.40, p.1297-1333, 2014.

AMABILE, T. M. Motivating Creativity in Organizations: on doing what you love and loving what you do. **California Management Review** v. 40, n. 1, p. 39-58, 1997.

BITENCOURT, Jorge, C. F.; Sutton, Michael, J, D, Games Como Estratégia na Construção e Gestão do Conhecimento no Contexto da Inteligência Organizacional, **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, Relatos de Pesquisa, 2015.

BRAGA, Elisabeth Vargas de Carvalho; Gemino, Alessandro de Magalhães. O indivíduo e o ambiente organizacional favorável à criação de novos conhecimentos. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 7, n. 1, p. 175-189, 2017.

BRAQUEHAIS, Antonio da Paula, et al. O papel da cultura organizacional na gestão do conhecimento. Revisão de literatura de 2009 a 2015. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 7, n. 1, p. 80-93, 2017.

DRUCKER, Peter. **Managing for the Future: The 1990's and Beyond**, ed. Plume, 1992.

EKVALL, G. Organizational climate for creativity and innovation. **European Journal of Work and Organizational Psychology**, v. 5, n. 1, p. 105-123, 1996.

FREITAS JR., Olival de Gusmão, et al. Uma Arquitetura para Sistemas de Gestão do Conhecimento orientada a grupos de pesquisa e desenvolvimento. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 7, n. 1, p. 126-144, 2017.

KRAEMER, Rodrigo et al. Maturidade de Gestão do Conhecimento: Uma revisão sistemática da literatura para apoiar o desenvolvimento de novos modelos de avaliação. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 7, n. 1, p. 66-79, 2017.

LEE, C.C. & YANG, J. Knowledge value chain. **Journal of Management Development**. Vol. 19, n. 9, p.786, 2000

QUINN J. Brian. **Intelligence Enterprise**, ed. Free Press, 1992

MACEDO, Valéria et al. Tipologia do Trabalhador do conhecimento: Papéis e Processos. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 7, n. 1, p. 94-108, 2017.

MENEZES, Katia Costa De, et al. Gestão do conhecimento nas organizações: Uma aprendizagem em rede colaborativa. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 7, n. 1, p. 145-159, 2017.

MILLER, Jerry P. **O milênio da inteligência competitiva**. Porto Alegre: Bookman, p. 35, 2002.

NASCIMENTO, Alexandre Ferreira; Ramos Filho, Américo da Costa; Cribb, André Yves. Gestão do conhecimento pessoal como potencializadora da geração de ideias: estudo sobre um programa de reconhecimento por geração de ideias em empresa de consultoria. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 7, n. 1, p. 18-34, 2017.

NASCIMENTO, Natália, M; Souza, Juliete S. F.; Valentim, Marta L. P.; e Cabero, Maria, M. M., Gerenciamento Dos Fluxos De Informação Como Requisito Para A Preservação da Memória Organizacional: Um Diferencial Competitivo, **Perspectivas em Gestão & Conhecimento** , Artigos Revisão, 2015.

NONAKA, Ikujiro e TAKEUCHI, Hirotaka. Criação do Conhecimento na Empresa: como as empresas geram a dinâmica da inovação. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

OLIVEIRA Rezilda R.; Sauer Alane Bruna S., Gestão Compartilhamento de Conhecimento em uma Empresa Familiar: Um Estudo à Luz da Investigação Apreciativa, **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 6, n. 1, p. 175-199, 2015.

OSMOND, R.; Coleman, G. D. **Can single sourcing work in R&D?** Quality Progress, v. 32, n. 5, p. 37, May, 1999.

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

REZENDE, José Francisco; Pereira, Rafael de Olindo; Oliveira, Danielle Almeida. Plataformas para gestão do conhecimento: estudo de caso sobre a ativação do valor de excedentes cognitivos por meio do desenvolvimento de um contexto capacitante virtual. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 6, n. 1, p. 72-88, 2016.

RIBEIRO, Jurema Suely de Araújo Nery et al. Gestão do Conhecimento e Desempenho Organizacional: integração dinâmica entre competências e recursos. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 7, n. 1, p. 4-17, 2017.

SCATOLIN Henrique Guilherme. A Gestão Do Conhecimento Nas Organizações: O Legado De Nonaka E Takeuchi, **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 5, n. 2, p. 4-13, 2015.

SCHREIBER Dusan, O Compartilhamento do Conhecimento entre Contratante e Contratado no Processo de Externalização de Atividades de P&D, **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 5, n. 2, p. 127-146, 2015.

SIERRA, Júlio Cesar, Volpp, Marchiano, Marcello, Banzato, Carlos Roberto, Fatores de Clima Organizacional Relevantes para a Criatividade Organizacional: Estudo de Caso em Empresas Brasileiras, **Journal of Administrative Sciences/ Revista Ciências Administrativas**, v.3, n.1, p.27, 2016.

SILVA, Heloiza Cristina Holga do; Binotto, Erlaine; Vilpoux, Olivier François. Cooperação e compartilhamento de informação entre os atores sociais em um assentamento rural. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 6, n. 1, p. 89-108, 2016.

SILVA, Narjara, B. X.; Sousa, Marckson, R. F., A Dimensão Tecnológica Da Gestão do Conhecimento e a Contribuição da Arquitetura da Informação: Uma Análise da Plataforma Podio. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 5, n. 2, p. 186-200, 2015.

SOLÉ I.; Coll, C. **Os professores e a concepção construtivista**. In: Coll, César; Martín, E.; Mauri, T.; Miras, M.; Onrubia, J.; Solé, I.; Zabala, A. O construtivismo na sala de aula. São Paulo: Editora Ática, 2006. p. 29-56.

TAKAHASHI, T. **Sociedade da Informação no Brasil: Livro verde**. Brasília: Ministério da Ciência e da Tecnologia, 2000.

TARAPANOFF, Kira (Org.). **Inteligência, informação e conhecimento em corporações**. Brasília: Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia; Ibict; UNESCO, p. 26, p.27, 2006 a/b.

WILBERT, Julieta Kaoru Watanabe et al. O uso de comunidades de práticas virtuais (VCoPs) para fins de inovação segundo a percepção de seus membros. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 7, n. 1, p. 109-125, 2017.