

Proposta de diretrizes para a gestão do conhecimento organizacional.

Lívia de Souza Ribeiro - Universidade Federal Fluminense
Stella Regina Reis da Costa - Universidade Federal Fluminense

Resumo:

O nível de competição no mercado global é cada vez maior. As organizações necessitam desenvolver o capital intelectual das organizações para que respondam às rápidas mudanças e exigências do mercado. A gestão do conhecimento surge como fundamental neste contexto. Este artigo busca explorar o tema da gestão do conhecimento e conceitos relacionados com o objetivo de propor diretrizes para o desenvolvimento da gestão do conhecimento organizacional. A metodologia utilizada foi uma pesquisa bibliográfica, qualitativa e de natureza exploratória. Como resultado do estudo, foram apresentadas diretrizes para o desenvolvimento da gestão do conhecimento organizacional com foco nos fatores habilitadores da gestão do conhecimento e nas ferramentas e práticas identificadas na literatura.

Palavras-Chave: Gestão do conhecimento; Organizações; Práticas de gestão do conhecimento; Ferramentas de gestão do conhecimento.

1. Introdução

1.1. Contextualização

Segundo Rocha et al. (2012), o conhecimento é considerado um dos ativos mais importantes nas organizações, pois é capaz de apoiar as decisões organizacionais e individuais de forma mais inteligente, eficiente e eficaz, estimulando continuamente a inovação em produtos e serviços.

As tecnologias de informação e comunicações, cada vez mais utilizadas no cenário atual, são capazes de disponibilizar dados e informações assim como permitir o compartilhamento de conhecimentos a uma escala jamais antes imaginada. Esse volume cada vez maior de dados, informações e conhecimentos necessitam ser gerenciados para que possam apoiar a tomada de decisão de forma mais inteligente e efetiva.

Para Nonaka e Takeuchi (2008), gerenciar o conhecimento de forma a criar ou manter vantagem competitiva tornou-se foco central das estratégias de competição de muitas organizações.

1.2. Pergunta de Pesquisa

Diante da necessidade da gestão dos conhecimentos organizacionais e considerando o capital intelectual como um dos principais ativos organizacionais, quais diretrizes com base na literatura, podem ser recomendadas para o desenvolvimento da gestão do conhecimento organizacional?

1.3. Objetivo

Propor diretrizes a partir de embasamento teórico para o desenvolvimento da gestão do conhecimento organizacional.

2. Fundamentação Teórica

2.1. Gestão do Conhecimento

No mercado global, onde não existem barreiras geográficas, a gestão do conhecimento e informação são fundamentais para a manutenção e criação de vantagens competitivas. Com o desenvolvimento de tecnologias na área de comunicação e informação, progressos são feitos para que as organizações consigam codificar e transferir os conhecimentos entre organizações e dentro das organizações de forma mais efetiva e eficiente.

Antes de explorar o tema da gestão do conhecimento, é necessário diferenciar o conceito de dados, informação e conhecimento. Utilizando as definições de Davenport e Prusak (1999), dados são registros dos diversos processos organizacionais, não têm significado inerente. A informação é uma mensagem. Quando se agrega valor aos dados fazendo sentido ao destinatário, estes se transformam em informação. Por outro lado, o conhecimento, agrega fatores como valores, experiência e informação contextual. Para que a informação se transforme em conhecimento faz-se necessária a interação do ser humano.

Para Nonaka e Takeuchi (2008), o conhecimento está relacionado a crenças do seu portador e a ação. Também está vinculado a uma finalidade. Da mesma forma, De Angelis (2016) acredita que a capacidade de transformar a informação em conhecimento está relacionado diretamente às capacidades humanas de interpretar, integrar, analisar e atuar com um propósito.

O conhecimento é dividido em duas dimensões: tácito e explícito. O conhecimento tácito, que inclui elementos cognitivos e técnicos é pessoal, difícil de codificar e transferir. Já o conhecimento explícito pode ser transferido na linguagem formal, codificado de forma sistemática. (NONAKA; TAKEUCHI, 2008; POLANYI, 1966)

Para Nonaka e Takeuchi (2008), a parte técnica do conhecimento tácito engloba as habilidades informais e de difícil detecção relacionado a experiência e ao saber fazer. A parte cognitiva do conhecimento tácito faz referência a crenças, percepções, valores e modelos mentais.

Mesmo com características distintas, as dimensões tácitas e explícitas do conhecimento precisam ser gerenciadas para que o conhecimento dos indivíduos se torne o conhecimento da organização.

Para Stewart (1998), mesmo com a dificuldade de codificação o conhecimento tácito precisa ser explicitado para que não se perca e que possa ser analisado, aperfeiçoado e mais facilmente compartilhado.

Segundo Choo (2003), o conhecimento tácito é difícil de verbalizar e codificar pois é centrado na experiência do indivíduo. Mas apesar desta dificuldade, o conhecimento tácito é compartilhado por meio do exemplo, como os aprendizes que aprendem por meio do exemplo dos mestres.

Para Nonaka e Takeuchi (2008), uma organização cria e utiliza o conhecimento através da constante interação entre os conhecimentos tácito e explícito a partir de quatro modelos de conversão de conhecimento (conhecido como processo SECI): socialização (tácito para tácito), externalização (tácito para explícito), combinação (explícito para explícito) e internalização (explícito para tácito). Este modelo mostra a dinâmica de como o conhecimento é convertido.



Figura 1. Processo SECI

Fonte: Adaptado de Nonaka e Takeuchi (2008)

A socialização utiliza a base da partilha de experiências para a transferência de conhecimento. A socialização, se incentivada e agregada a cultura da organização, permite o compartilhamento dos conhecimentos através de diversas práticas de GC. (AZEREDO; COSTA, 2018)

Na externalização o conhecimento tácito é transformado em explícito através da utilização de palavras e códigos. Segundo Choo (2003), no processo de externalização ocorre o compartilhamento do conhecimento tácito através de modelos, metáforas, analogias ou histórias.

Na combinação é criado conhecimento explícito novo. A combinação de conhecimentos envolve a combinação de bases diferentes de conhecimentos explícitos por meio de documentos, reuniões, conversas, entre outros. (NONAKA; TAKEUCHI, 2008)

Para Nonaka e Takeuchi (2008), na internalização ocorre a incorporação do conhecimento explícito externalizado para conhecimento tácito do indivíduo.

Gerir o conhecimento é sistematizar as práticas de conversão de conhecimento entre tácito e explícito e do indivíduo, para grupos até alcançar o nível da organização. (NONAKA; TAKEUCHI, 2008).

Diversos fatores são considerados críticos para a aplicação da gestão do organizacional por serem facilitadores ou habilitadores da GC ou por constituírem-se como barreiras a implementação da GC. O conhecimento não pode ser dissociado das pessoas de uma organização. Desta forma, é preciso criar uma cultura que favoreça o compartilhamento de informações, colaboração e comunicação entre as pessoas. Em estudos realizados por Zheng et al. (2010), a aplicação da gestão do conhecimento é efetiva para a organização quando está alinhada com a estratégia, estrutura e cultura organizacional, sendo esta última o fator mais relevante.

2.2. Conhecimento como Fator para o Desenvolvimento Organizacional

A gestão do conhecimento é capaz de influenciar a efetividade organizacional desde que esta se desenvolva alinhada a estratégia, estrutura e cultura da organização. (ZHENG; YANG; MCLEAN, 2010)

No processo SECI de Nonaka e Takeuchi, a combinação está diretamente relacionada a criação de novos conhecimentos e a inovação. Estes são capazes de criar valor a partir de diferenciação para as organizações. Com os ciclos de vida dos produtos cada vez menores e a necessidade do *time to market* cada vez menor, a inovação é fundamental para a sustentabilidade das organizações

Da mesma forma, Davenport e Prusak (1999) reconhecem que as atividades baseadas em conhecimento e relativas a inovação, desenvolvimento de novos produtos e processos estão se tornando o foco nas organizações por possuírem o maior potencial de obtenção de vantagem competitiva. Para os autores, essa vantagem é sustentável pois “gera retornos crescentes e dianteiras continuadas”.

O conhecimento e a capacidade de aprendizagem são capazes de guiar e apoiar a mudança estratégica organizacional. A sustentabilidade de vantagens competitivas depende da capacidade de identificar, criar e desenvolver competências. (CARBONE et al., 2009)

O capital intelectual organizacional é o conhecimento dos sujeitos organizacionais para a realização dos processos organizacionais e tomada de decisão. É intangível e está intimamente ligado a obtenção de vantagem competitiva frente aos concorrentes. (STEWART, 1998)

Segundo Spiller e Pontes (2007, p. 99), “as experiências de uma organização são acumuladas nas pessoas, cultura, processos e em seus documentos, e esse conjunto de conhecimentos forma a sua memória”.

Para Nascimento et al. (2016), a memória organizacional se constitui de dados e informações a partir de recursos documentais ou digitais de experiências vivenciadas para que possam se transformar novamente em conhecimento. Permite assim, que os sujeitos organizacionais utilizem a memória organizacional a partir de experiências passadas para a resolução de problemas atuais. Vale ressaltar que a disponibilidade das informações é essencial para seu reuso, o que gera uma atenção especial ao fator da continuidade digital de dados e informações.

Diante disso, a memória organizacional também está diretamente relacionada a criação ou manutenção de vantagem competitiva. A diminuição de retrabalho e a tomada de decisão mais ágil, permite as organizações a possibilidade de geração de valor ao cliente com um maior nível de eficiência.

A memória organizacional normalmente é utilizada para apoio a decisão de situações rotineiras, padronizadas e recorrentes. Entretanto também desenvolve uma maturidade nos sujeitos organizacionais o que os habilitam para decisões em situação não rotineiras, não padronizadas e não recorrentes.

Paroutis e Saleh (2009) apontam que recompensas, na forma de reconhecimento, são fatores habilitadores para o compartilhamento de conhecimento. Reconhecimento na forma de apreciação não monetária pode ser utilizada de forma estratégica com o objetivo de trazer benefícios de longo prazo para o conhecimento organizacional. (JAIN; MORENO, 2015)

Segundo Stewart (1998), as lideranças comprometidas com a gestão do conhecimento organizacional são mais relevantes que qualquer sistema de recompensas para a motivação do compartilhamento do conhecimento pois são referências em seus setores e influenciam por meio do exemplo.

Massingham (2015) atribui à falta de tempo dos indivíduos organizacionais se dedicarem ao desenvolvimento, teste e aplicação das práticas de gestão de conhecimento por dedicarem todo o seu tempo com as suas atividades rotineiras de trabalho.

Segundo Handzic (2011), a estrutura tecnológica na organização pode facilitar a aplicação dos processos de conhecimento, fornecendo uma plataforma de compartilhamento de informações e conhecimento a apoio a colaboração entre os indivíduos organizacionais.

2.3. Ferramentas e Práticas de Gestão do Conhecimento

Segundo Batista (2012, p. 81), práticas de gestão do conhecimento são “práticas de gestão voltadas para produção, retenção, disseminação, compartilhamento e aplicação do conhecimento dentro das organizações, bem como na relação dessas com o mundo exterior”.

Para Grimaldi e Rippa (2011), as ferramentas de gestão do conhecimento capturar, organizar, compartilhar e alavancar elementos da gestão do conhecimento, mas necessitam de suporte e treinamento para que sua utilização seja eficaz para a organização.

A evolução tecnológica permitiu o armazenamento e a comunicação do conhecimento em formatos eletrônicos sendo traduzido nos sistemas de informação e conhecimento utilizado pelas organizações. (GARCÍA-HOLGADO; GARCÍA-PENALVO, 2016). Com o aumento

expressivo da quantidade de dados e informações utilizadas pelas organizações, os portais de conhecimento corporativo habilitam uma gestão de conhecimento mais eficiente e eficaz. Nos portais de conhecimento corporativo, várias práticas de gestão do conhecimento podem ser integradas em um único lugar, além de possibilitar a integração entre os diversos usuários da organização. Os repositórios de conhecimento alocam as principais saídas dos processos de conhecimentos. Podem abrigar os conhecimentos explícitos presentes documentos organizacionais como manuais e procedimentos e lições aprendidas (HANDZIC, 2011). Para Davenport e Prusak (1999) o objetivo dos repositórios de conhecimento é alocar informações e conhecimento presentes em diversos documentos em um repositório onde possa ser facilmente armazenado e recuperado.

As Comunidades de Práticas (CoP) são grupos de pessoas que compartilham um interesse comum e que interagem regularmente como forma de inovar e compartilhar conhecimentos. (MASSINGHAM, 2014; WENGER; SNYDER, 2000). Na criação de conhecimento, os ambientes de grupos, a exemplo das comunidades de práticas, estão em um processo de construção coletiva, onde podem ser identificados os processos de socialização e combinação do conhecimento onde os indivíduos disseminam conhecimentos tácitos e explícitos, dando origem a novos conhecimentos por meio da troca de matérias e experiências. (REZENDE; OLIVEIRA; PEREIRA, 2016). As comunidades de práticas podem acontecer de forma presencial ou mesmo de forma virtual, a partir de portais de conhecimentos ou outras ferramentas de tecnologia da informação e comunicação.

Storytelling são construções colaborativas de histórias. Possui estrutura de narrativa ajudando equipes compartilhar elementos do conhecimento tácito. (PERRET; BORGES; SANTORO, 2004). Segundo Sanne (2008), *storytelling* é uma prática bem utilizada por técnicos para a disseminação de aprendizado de incidentes passados.

Para Massingham (2014), mentoring é uma ferramenta eficaz para o compartilhamento de experiências entre funcionários que estão na iminência de se desligar da organização e os funcionários que permanecerão no exercício daquela função.

A prática de coaching, segundo Batista (2012), é semelhante ao mentoring, mas o coach não participa da execução das atividades. Tem função de orientação e apoio.

Segundo Batista (2012), as lições aprendidas são relatos de experiências de processos ou projetos onde são registrados como os fatos aconteceram e o que era esperado que acontecesse e o que foi aprendido durante o processo ou projeto. As lições aprendidas se referem a acontecimentos abaixo do esperado (fator negativo), assim como a acontecimentos acima do esperado (fator positivo) o que pode evidenciar uma possível melhoria de processos. Para Stewart (1998), as lições aprendidas são *check-lists* do que deu certo e o que deu errado em um projeto em conjunto com diretrizes para alavancar projetos similares que aconteçam no futuro. O mapeamento e modelagem de processos, apesar de não ser uma ferramenta originária da gestão de conhecimento é altamente relevante nos processos de conversão do conhecimento. Segundo Cerqueira (2010), o mapeamento de processos apresenta o relacionamento entre entradas, tarefas e saídas. Diante disso, o mapeamento e modelagem de processos é uma ferramenta que permite a externalização, compartilhamento e internalização de conhecimentos. Possibilita a transformação do conhecimento informal para o formal.

A utilização do sistema de gestão por competências na gestão do conhecimento ou complementar a ela, no contexto de desenvolvimento de competências, tem se tornado cada vez mais comum entre as organizações. Segundo Batista (2012), na gestão por competência são analisadas as competências (conhecimentos, habilidades e atitudes) organizacionais

necessárias em comparação com as competências atuais dos indivíduos da organização. As lacunas de competência observadas devem ser desenvolvidas ou captadas.

Para Carbone et al. (2009), A gestão por competências é um modelo de gestão que visa o planejamento, avaliação e desenvolvimentos nos níveis individual e organizacional das competências necessárias para a realização de atividades e consecução de objetivos. A quantidade de conhecimento em uma organização é tão grande que seria inviável codificá-la por completo. Neste sentido, os mapas de conhecimento se tornam os orientadores de como chegar aos especialistas em determinado assunto. Segundo Batista (2012), mapas do conhecimento são levantamentos realizados sobre os ativos da organização. Responde a perguntas tais como: quem sabe sobre este assunto, e onde está localizado.

3. Método de Pesquisa

A metodologia utilizada será a pesquisa bibliográfica, qualitativa e de natureza exploratória.

Para Gil (2010), a pesquisa exploratória é uma investigação visando proporcionar conhecimento mais aprofundado do tema.

Para Fink (2005), a pesquisa bibliográfica é um método sistemático que permite identificar, avaliar e sintetizar um trabalho registrado produzido por outros pesquisadores. Segundo Gray (2012) a revisão bibliográfica demonstra as teorias, os argumentos e as polêmicas essenciais no campo e destaca as formas como a pesquisa na área foi realizada por outras pessoas. Para a coleta de dados referente a pesquisa bibliográfica foram utilizados artigos científicos, livros e dissertações. Foi utilizada a base de dados Scopus disponível no portal da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES). A pesquisa bibliográfica foi realizada para explorar o tema da gestão do conhecimento a partir de conceitos e definições de forma a embasar uma proposta de diretrizes para a gestão do conhecimento organizacional.

4. Resultados

A partir do que foi apresentado nas seções anteriores e com base na pesquisa bibliográfica realizada, foram propostas diretrizes para a gestão do conhecimento organizacional. Para que a aplicação de ferramentas e práticas de GC gerem resultados relevantes para a organização e com a participação de todos os indivíduos desta, faz-se necessário desenvolver ações para o alinhamento da gestão do conhecimento a estratégia da organização, incorporação da gestão do conhecimento na cultura organizacional e desenvolvimento de lideranças comprometidas com as iniciativas de GC.

Na tabela 1 são apresentadas diretrizes referentes aos fatores críticos considerados habilitadores podendo ser facilitadores ou barreiras a implantação da GC

Tabela 1. Diretrizes para a GC – Fatores Habilitadores

FATOR HABILITADOR	EMBASAMENTO TEÓRICO	DIRETRIZ	RESULTADO PRETENDIDO
Alinhamento estratégico	Batista (2012); Zheng et al. (2010)	- Inclusão dos objetivos e metas da GC no Planejamento Estratégico Organizacional	Suporte na estratégia da organização para a implementação e desenvolvimento de ações de GC.

Resistência a mudanças e cultura organizacional	Campos e Baptista (2011); Nonaka e Takeuchi (2008); Wei e Miraglia (2017); Zheng et al. (2010)	- Divulgação de conteúdo referente a temática GC nos veículos de comunicação da organização.	Divulgar o tema e a importância da adoção das práticas e ferramentas de GC.
		- Ciclo anual de palestras sobre a temática GC na organização.	
		- Facilitadores do conhecimento nos diversos setores da organização.	Os facilitadores do conhecimento são elementos de contato dos setores da organização com o setor responsável pela GC. O objetivo desta ação é melhorar a coordenação nas ações de GC.
Liderança	Chawla e Joshi (2010); Corfield e Paton (2016); Stewart (1998); Paroutis e Saleh (2009); Jain e Moreno (2015)	- Inclusão do acompanhamento das ações em andamento da GC na organização por meio de indicadores nas reuniões com a presença das altas e médias lideranças.	Aumentar a visibilidade das ações de GC para alta e média lideranças da organização; Deliberações para ações necessárias pela Alta Administração.
		- Desenvolvimento de um sistema de recompensas, na forma de reconhecimento, para a participação das ações de GC.	Incentivar a participação dos indivíduos organizacionais nas ações de GC.

Fonte: Elaboração própria

Para a aplicação de ferramentas e práticas de gestão do conhecimento é importante a aplicação inicial de um programa-piloto em um setor ou parte da organização. O objetivo foi identificar pontos de melhoria ou modificações para um melhor desempenho na aplicação das ferramentas e práticas de gestão do conhecimento. A aplicação das iniciativas para toda a organização deve ser realizada após a devida avaliação do programa-piloto. Ferramentas e práticas mal desenvolvidas ou com funcionamento deficiente aplicadas à organização podem gerar descrédito para iniciativas futuras.

Na tabela 2 são propostas diretrizes com o foco em ferramentas de gestão de conhecimento alinhadas aos principais processos de gestão de conhecimento correspondentes.

Tabela 2: Diretrizes para a GC – Ferramentas e Práticas

EMBASAMENTO TEÓRICO	DIRETRIZ	RESULTADO PRETENDIDO	PROCESSOS DE GC
<p>Grimaldi e Rippa (2011); Batista (2012); Massingham (2015); Handzic (2011); Davenport e Prusak (1999); Silva e Sousa (2015); Cerqueira (2010); Kalpic e Bernus (2006); Carbone et al. (2009)</p>	- Implantação de Comunidades de Prática (CoP) nas temáticas relevantes para a missão da organização.	Desenvolver, criar e compartilhar conhecimentos nas áreas chave da organização.	Socialização; Combinação.
	- Estabelecer procedimentos para Reunião de Lições Aprendidas.	Melhoria contínua de projetos e processos. A elaboração de relatórios de lições aprendidas é uma forma de registrar experiências vivenciadas pelos indivíduos organizacionais e melhorias identificadas. A utilização posterior destes registros é uma forma de internalizar conhecimentos vivenciados por terceiros.	Socialização; Externalização; Internalização.
	- Mapear e modelar todos os processos críticos da organização.	Facilitar os processos de conversão de conhecimento. O registro de conhecimentos facilita o aprendizado futuro de outros indivíduos.	Externalização; Internalização.
	- Estabelecer ferramenta de Tutoria para auxiliar o compartilhamento de conhecimentos tácitos (mentoring / coaching)	Facilitar e gerenciar o compartilhamento de conhecimentos entre indivíduos mais experientes e novatos ou menos experientes.	Socialização.
	- Estabelecer procedimento para elaboração plano de passagem de conhecimento individual em caso de saídas voluntárias da organização ou situações de aposentadoria.	Retener o conhecimento dos indivíduos que deixam a organização. A elaboração do plano de passagem de conhecimento facilitará o compartilhamento de conhecimentos entre o funcionário que deixa a organização e o que assumirá a função.	Socialização; Externalização; Internalização.
	- Criação de um repositório para os produtos da GC na organização.	Alocar as principais saídas dos processos de GC como manuais, procedimentos, relatórios de lições aprendidas entre outros. É um facilitador na busca por informações e conhecimento existente na organização.	Internalização.

	- Estabelecer o mapa de conhecimentos organizacionais críticos.	O registro dos conhecimentos críticos e os indivíduos que os detém através do mapa de conhecimento, é uma forma de facilitar a busca por conhecimento existente na organização.	Externalização.
--	---	---	-----------------

Fonte: Elaboração própria

A utilização de ferramentas não é a base da gestão do conhecimento e sim a plena utilização da gestão do conhecimento nos processos organizacionais e estes devidamente alinhados com a estratégia da organização.

5. Conclusões

A Gestão do conhecimento precisa fazer parte da cultura organizacional para gerar bons frutos. É preciso a participação voluntária dos indivíduos para que os conhecimentos sejam criados, compartilhados e mantidos na organização. A base da gestão do conhecimento está no próprio indivíduo. O conhecimento do indivíduo precisa ser gerido para que se constitua em conhecimento e memória organizacional.

Neste contexto, as diretrizes propostas na seção anterior no que se refere aos fatores habilitadores para a GC buscam desenvolver na organização um ambiente favorável à aplicação das práticas e ferramentas de GC. Este ambiente favorável é baseado no alinhamento das ações de GC com a estratégia da organização, adaptação e desenvolvimento de uma cultura organizacional capaz de suportar as ações de GC a serem implementadas, formação de liderança comprometida com a temática e ações de GC na organização.

As diretrizes propostas com o foco em ferramentas e práticas de GC buscam atuar no gerenciamento das diversas atividades da gestão do conhecimento como a criação, desenvolvimento, compartilhamento, registro e retenção dos conhecimentos organizacionais. As ferramentas de GC propostas foram: comunidades de prática, lições aprendidas, mapeamento de processos, *mentoring/ coaching*, plano de passagem do conhecimento, repositório de conhecimentos e mapa de conhecimentos críticos.

Sugere-se a seguinte temática para estudos futuros:

- Elaboração de indicadores para a avaliação dos resultados e efetividade das iniciativas de gestão do conhecimento aplicadas em uma organização.

6. Referências

AZEREDO, M. F.; COSTA, S. R. R. da. Gestão do Conhecimento nas Organizações Através da Socialização da Informação. In: CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO & V INOVARSE, 2018.

BATISTA, F. F. **Modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira: como implementar a gestão do conhecimento para produzir resultados em benefício do cidadão**. Brasília: Ipea, 2012.

CAMPOS, M. M.; BAPTISTA, S. G. Gestão do conhecimento organizacional na administração pública federal. **Revista Ibero-Americana de Ciência da Informação**, v. 1, n. 1, 9 fev. 2011. Disponível em: <<http://periodicos.unb.br/index.php/RICI/article/view/2015>>. Acesso em: 17 out. 2018.

- CARBONE, P. P. et al. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. 3. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.
- CERQUEIRA, J. P. **Sistemas de Gestão Integrados: ISO 9001, NBR 16001, OHSAS 18001, SA 8000: Conceitos e aplicações**. 2. ed. Rio de Janeiro: Qualitmark, 2010.
- CHAWLA, D.; JOSHI, H. Knowledge management initiatives in Indian public and private sector organizations. **Journal of Knowledge Management**, v. 14, n. 6, p. 811–827, 2010.
- CHOO, C. W. **A Organização do conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões**. São Paulo: SENAC, 2003.
- CORFIELD, A.; PATON, R. Investigating knowledge management: can KM really change organisational culture? **Journal of Knowledge Management**, v. 20, n. 1, p. 88–103, 2016.
- DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento Empresarial**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- DE ANGELIS, C. T. The impact of national culture and knowledge management on governmental intelligence. **Journal of Modelling in Management**, v. 11, n. 1, p. 240–268, 2016.
- GRAY, D. E. **Pesquisa no mundo real**. 2. ed. Porto Alegre: Penso, 2012.
- GRIMALDI, M.; RIPPA, P. An AHP-based framework for selecting knowledge management tools to sustain innovation process. **Knowledge and Process Management**, v. 18, n. 1, p. 45–55, 2011.
- HANDZIC, M. Integrated socio-technical knowledge management model: An empirical evaluation. **Journal of Knowledge Management**, v. 15, n. 2, p. 198–211, 2011.
- JAIN, A. K.; MORENO, A. Organizational learning, knowledge management practices and firm's performance: An empirical study of a heavy engineering firm in India. **Learning Organization**, v. 22, n. 1, p. 14–39, 2015.
- KALPIČ, B.; BERNUS, P. Business process modeling through the knowledge management perspective. **Journal of Knowledge Management**, v. 10, n. 3, p. 40–56, 1 maio 2006.
- MASSINGHAM, P. An evaluation of knowledge management tools: Part 1 – managing knowledge resources. **Journal of Knowledge Management**, v. 18, n. 6, p. 1075–1100, 2014.
- _____. Knowledge Sharing: What Works and What Doesn't Work: A Critical Systems Thinking Perspective. **Systemic Practice and Action Research**, v. 28, n. 3, p. 197–228, 2015.
- NASCIMENTO, N. M. do; SOUZA, J. S. F. de; VALENTIM, M. L. P. Gerenciamento dos fluxos de informação como requisito para a preservação da memória organizacional: um diferencial competitivo. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 6, n. Número Especial, p. 29–44, 2016.
- NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Gestão do Conhecimento**. Porto Alegre: Bookman editora, 2008.
- PAROUTIS, S.; SALEH, A. A. Determinants of knowledge sharing using Web 2.0 technologies. **Journal of Knowledge Management**, v. 13, n. 4, p. 52–63, 2009.
- PERRET, R.; BORGES, M. R. S.; SANTORO, F. M. Applying group storytelling in knowledge management. **Lecture Notes in Computer Science**, v. 3198, p. 34–41, 2004.
- POLANYI, M. **The Tacit Dimension**. New York: Doubleday, 1966.
- REZENDE, J. F.; OLIVEIRA, D. A.; PEREIRA, R. D. 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.

SANNE, J. M. Incident Reporting or Storytelling? Competing Schemes in a Safety-Critical and Hazardous Work Setting. **Safety Science**, v. 46, n. 8, p. 1205–1222, out. 2008.

SILVA, N. B. X.; SOUSA, M. R. F. de. 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.

SPILLER, A.; PONTES, C. C. C. Memória organizacional e reutilização do conhecimento técnico em uma empresa do setor eletroeletrônico no Brasil. **Review of Business Management**, v. 9, n. 25, p. 96–108, 18 dez. 2007.

STEWART, T. A. **Capital Intelectual: A Nova Vantagem Competitiva das Empresas**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

WEI, Y.; MIRAGLIA, S. Organizational Culture and Knowledge Transfer in Project-Based Organizations: Theoretical Insights from a Chinese Construction Firm. **International Journal of Project Management**, v. 35, n. 4, p. 571–585, maio 2017.

WENGER, E. C.; SNYDER, W. M. Communities of Practice: The Organizational Frontier. **Harvard Business Review**, v. 71, n. 1, p. 139–145, 1 jan. 2000.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman editora, 2015.

ZHENG, W.; YANG, B.; MCLEAN, G. N. Linking Organizational Culture, Structure, Strategy, and Organizational Effectiveness: Mediating Role of Knowledge Management. **Journal of Business Research**, v. 63, n. 7, p. 763–771, jul. 2010.