

## XVIII ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO – ENANCIB 2017

### GT-4 – Gestão da Informação e do Conhecimento

#### A CONTRIBUIÇÃO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO PARA O PROCESSO DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA ORGANIZACIONAL

Thiciane Mary Carvalho Teixeira (Universidade Estadual do Ceará - UECE)

Marta Lígia Pomim Valentim (Universidade Estadual Paulista - UNESP)

#### *KNOWLEDGE MANAGEMENT CONTRIBUTION FOR COMPETITIVE INTELLIGENCE PROCESS IN ORGANIZATIONS*

#### **Modalidade da Apresentação: Comunicação Oral**

**Resumo:** Os estudos sobre conhecimento organizacional, em especial os específicos sobre ambientes empresariais, em geral se preocupam em compreender como o conhecimento individual pode ser incorporado pela organização e de que maneira o conhecimento gerado por um sujeito organizacional pode ser identificado e compartilhado a outro. A noção do conhecimento organizacional como um ativo a ser gerenciado, do sujeito organizacional como criador de conhecimento e da organização como um ambiente social, que pode proporcionar e incentivar o compartilhamento de conhecimentos individuais, na perspectiva de torná-los tangíveis é o pressuposto que alicerça esta pesquisa. A gestão organizacional é fundamentada em conhecimento, em que: parte do conhecimento tácito pode ser explicitado; o conhecimento coletivo é gerado a partir do conhecimento individual de diferentes sujeitos organizacionais; as atividades de conhecimento podem ser gerenciadas pela organização. Aborda-se a organização contemporânea como espaço dependente do conhecimento e da socialização de experiências individuais entre os sujeitos organizacionais. Destaca-se a importância da construção de conhecimento coletivo, que é fator determinante para impulsionar à aprendizagem, à criatividade, à inovação e o desenvolvimento de competências essenciais que gerem inteligência organizacional. Pesquisa exploratória, tendo como objetivo explicar teoricamente a contribuição da gestão do conhecimento para o processo de inteligência competitiva organizacional, fundamentada nas concepções teóricas sobre conhecimento, conhecimento organizacional e gestão de conhecimento, cujo enfoque abrange: cultura informacional, aprendizagem organizacional e competência em informação voltados ao processo de inteligência competitiva organizacional.

**Palavras-Chave:** Gestão do Conhecimento; Conhecimento Organizacional; Inteligência Competitiva Organizacional.

**Abstract:** Studies on organizational knowledge, especially those specific to business environments, are usually concerned with understanding how individual knowledge can be incorporated by the organization and how the knowledge generated by one organizational subject can be identified and shared with another. The notion of organizational knowledge as an asset to be managed, of the

organizational subject as creator of knowledge and of the organization as a social environment that can provide and encourage the sharing of individual knowledge, with a view to making them tangible is the presupposition that underpins this research. Organizational management is based on knowledge, in which: part of the tacit knowledge can be explained; Collective knowledge is generated from the individual knowledge of different organizational subjects; Knowledge activities can be managed by the organization. Contemporary organization is approached as a space dependent on the knowledge and socialization of individual experiences among organizational subjects. The importance of the construction of collective knowledge is emphasized, which is a determinant factor to boost learning, creativity, innovation and the development of essential competences that generate organizational intelligence. Exploratory research, aiming to theoretically explain the contribution of knowledge management to the process of organizational competitive intelligence, based on theoretical conceptions about knowledge, organizational knowledge and knowledge management, whose focus covers: information culture, organizational learning and information literacy applied to the organizational competitive intelligence process.

**Keywords:** Knowledge Management; Organizational Knowledge; Organizational Competitive Intelligence.

## **1 INTRODUÇÃO**

O acirramento da competitividade motiva as organizações a reconhecer a importância das práticas direcionadas à busca de informação e ao compartilhamento de conhecimento, seja de concorrentes, clientes, parceiros, seja dos próprios sujeitos organizacionais. A partir da busca, seleção e apropriação de informação relevante por parte de um sujeito organizacional é possível compartilhar o ‘novo’ conhecimento construído, de modo a usá-los para obter diferenciais competitivos.

O objetivo desta pesquisa é discutir sobre a contribuição da gestão do conhecimento para o processo de inteligência competitiva organizacional. Os estudos sobre conhecimento organizacional, em especial os específicos sobre ambientes empresariais, em geral se preocupam em compreender como o conhecimento individual é incorporado pela organização e de que maneira o conhecimento gerado por um sujeito organizacional pode ser identificado e compartilhado a outro. A noção do conhecimento organizacional como um ativo a ser gerenciado, do sujeito organizacional como criador de conhecimento e da organização como um ambiente social que, pode proporcionar e incentivar o compartilhamento de conhecimentos individuais, na perspectiva de torná-los tangíveis, é recorrente demonstrando a necessidade de aprofundar os estudos nesse âmbito.

Parte-se do pressuposto de que toda organização é constituída de modo único, a partir de valores culturais próprios, cuja missão, visão, relacionamentos, recursos de informação e estrutura organizacional são específicos. O conhecimento organizacional é gerado ao longo de sua existência, fruto de experiências vivenciadas e de relacionamentos

profissionais entre os sujeitos organizacionais e os *stakeholders*<sup>1</sup> vinculados à organização, ou seja, ele é construído por todos que têm algum tipo de envolvimento com a organização, sejam funcionários, gestores, fornecedores, clientes, consultores e, até mesmo, organizações concorrentes.

Nessa perspectiva, considerou-se a abordagem da gestão organizacional baseada em conhecimento, em que: 1. Parte do conhecimento tácito gerado por um sujeito organizacional pode ser explicitada e, portanto, apropriada e aplicada por outros sujeitos organizacionais; 2. O conhecimento coletivo é gerado a partir do conhecimento individual de diferentes sujeitos organizacionais que, por sua vez, alimenta a construção de conhecimento individual; 3. As atividades de conhecimento, tanto individuais quanto coletivas podem ser gerenciadas pela organização.

Essas compreensões são fundamentadas nas concepções teóricas sobre conhecimento, conhecimento organizacional e Gestão de Conhecimento (GC), cujo enfoque abrange: cultura informacional, aprendizagem organizacional e competência em informação voltados ao processo de Inteligência Competitiva Organizacional (ICO).

## **2 CONHECIMENTO PARA O PROCESSO DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA ORGANIZACIONAL**

O conhecimento se constitui no princípio do processo de inteligência competitiva, sendo o sujeito organizacional o principal construtor deste conhecimento. Segundo Morin (1999, p.26) o conhecimento construído não pode ser dissociado da vida humana, uma vez que “[...] o ato de conhecimento é, ao mesmo tempo, biológico, cerebral, espiritual, lógico, linguístico, cultural, social e histórico”.

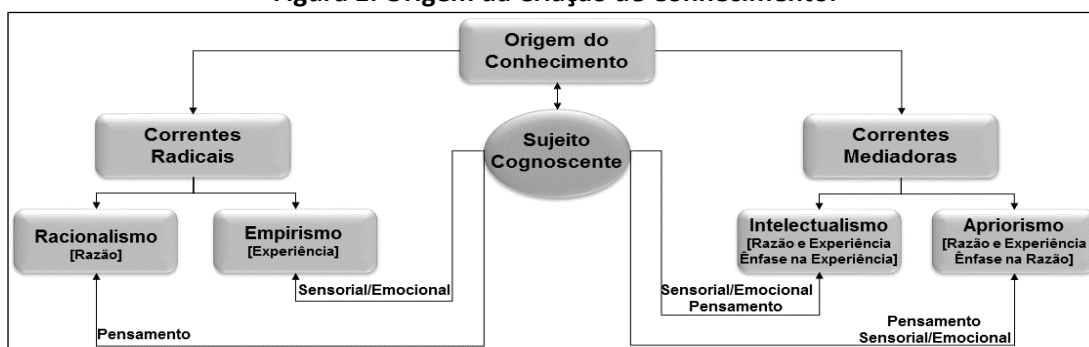
A Teoria do Conhecimento, no que tange a origem do conhecimento, apresenta diferentes correntes teóricas. Hessen (2003) sintetiza as principais abordagens, destacando: o racionalismo que, reconhece a razão/pensamento como a principal origem para a construção de conhecimento, pois compreende que o conhecimento é inato e divino; o empirismo que, se contrapondo ao racionalismo, compreende que a origem do conhecimento humano é advinda da experiência vivenciada em uma dada realidade, isto é, nesta concepção nada nasce com o homem, pois este é fruto do meio em que vive.

---

<sup>1</sup> *Stakeholders* – do inglês, designa uma pessoa, grupo ou entidade com legítimos interesses nas ações e no desempenho de uma organização. Disponível em: <<http://www.knoow.net/cienceconempr/gestao/stakeholder.htm>>. Acesso em: 2 ago.2017.

Hessen (2003) também apresenta as correntes mediadoras sobre a origem do conhecimento humano que, por sua vez, reconhecem que o sujeito construtor de conhecimento necessita ter uma estrutura cognitiva *a priori*, mas também sofrerá influência direta do meio social para a construção de conhecimento. Nessa perspectiva, destaca o *intelectualismo* que defende que a origem do conhecimento ocorre a partir da razão [condições cognitivas inatas] somada à experiência vivenciada, sendo a experiência determinante para essa construção; e o *apriorismo* que defende que a origem do conhecimento se dá a partir da razão [condições cognitivas inatas] somada à experiência vivenciada, sendo a razão determinante para essa construção (Figura 1).

Figura 1: Origem da Criação de Conhecimento.



Fonte: Elaboração própria - 2017.

Evidencia-se que a inteligência humana é fundamental, porquanto “[...] a fonte de todo conhecimento encontra-se no *cômputo* do ser, celular, indissociável da qualidade do ser vivo e do indivíduo-sujeito” (MORIN, 1999, p.57). Alguns tipos de conhecimento não podem ser representados efetivamente fora da mente humana (DAVENPORT; PRUSAK, 1999, p.86), uma vez que parte do conhecimento de um indivíduo é inacessível à própria consciência, pelo “[...] fato de que podemos saber mais do que conseguimos dizer” (POLANYI, 1966). Nessa perspectiva, construir conhecimento é um ato individual dependente da capacidade cognitiva do sujeito cognoscente e do meio e contexto social, cultural e histórico em que o sujeito está inserido.

Mesmo considerando o conhecimento como sendo naturalmente individual e intransferível na sua plenitude, é possível por meio de modelos, métodos e técnicas transformar parte do conhecimento tácito (imaterial) em conhecimento explícito (material), de maneira que um determinado coletivo possa acessá-lo e usufruí-lo. Nonaka e Takeuchi (2008, p.24) elaboraram o processo SECI<sup>2</sup> que se refere à abreviatura composta pelas iniciais

<sup>2</sup> SECI – Abreviatura dos termos Socialização, Externalização, Combinação e Internalização.

das palavras: socialização, externalização, combinação e internalização, atividades básicas para a construção de conhecimento.

Hessen (2003) ressalta a interferência da cultura e dos modelos mentais no que tange a interpretação da realidade, bem como evidencia a ‘inteligência das conexões’, indicando a responsabilidade do indivíduo no que tange aos processos cognitivos que realiza. Assim, destaca a importância das interações sociais para o desenvolvimento do conhecimento em diferentes contextos, ou seja, social, profissional, associativo, organizacional etc.

O ser humano é dotado de percepções, sensações e emoções que, por sua vez, são convertidas em conhecimento, sendo parte consciente e parte inconsciente, mas que uma vez reconhecido pode ser compartilhado e transformado em inovação (CHOO, 2006, p.30). O conhecimento é a principal força produtiva de uma organização (GORZ, 2005), desde que construído de modo coletivo e colaborativo, interfere diretamente no processo de criação de valor baseado em inovação, refletindo em vantagem competitiva. Sendo assim, evidencia-se que essa compreensão é a base para o processo de inteligência competitiva organizacional.

## **2.1 Compartilhar para Criar Conhecimento Organizacional**

Compartilhar refere-se a uma ação fundamental para a geração de conhecimento que, por meio da socialização das experiências vivenciadas se torna o ponto de partida para o processo de construção de conhecimento organizacional. O ambiente organizacional é propiciador de experiências e práticas coletivas em que a troca e o compartilhamento se constituem em uma realidade e, muitas vezes, se transformam em produtos, serviços e melhorias (qualidade e produtividade). Segundo Davenport e Prusak (1999, p.xiii) o potencial de novas ideias surgidas a partir do estoque de conhecimento de uma determinada organização é infinito, particularmente se os sujeitos organizacionais têm a oportunidade de pensar, aprender e trocar umas com as outras.

Embora o conhecimento seja intangível, ele está presente nas ações ‘*standup*’<sup>3</sup> de uma equipe de trabalho, na maneira de executar um processo, nas redes de relacionamento, em especial nos aspectos comunicacionais, podendo gerar resultados tangíveis quando o

---

<sup>3</sup> *Standup Meeting* é uma reunião diária que uma equipe faz. Cada membro responde basicamente três perguntas: O que você fez ontem? O que você fará hoje? O que está te atrapalhando? Disponível em: <<http://www.softwarepublico.gov.br/5cqualibr/xowiki/reunioesDiarias>>. Acesso em: 2 ago.2017.

conhecimento é gerenciado. Segundo Valentim (2007, p.20), o conhecimento coletivo e o conhecimento individual no contexto organizacional são frutos das interações, dos sistemas e da própria dinâmica organizacional. A complexidade do ambiente é refletida de modo único em cada sujeito organizacional que, por sua vez, constrói significado a partir da percepção individual, extraída da percepção coletiva.

O conhecimento organizacional transformou-se numa nova modalidade de capital econômico [ativo intangível] e tem recebido investimentos substanciais nesse contexto, visando propiciar a inovação de produtos e processos e o estabelecimento de diferenciais competitivos. Sveiby (1998) compreende conhecimento organizacional como um ativo intangível, enfatizando alguns aspectos importantes a serem trabalhados: 1) competência e conhecimento individual, por meio da valorização do sujeito; 2) estrutura interna de uma organização e sua forma de gestão, por meio do tratamento da informação e da comunicação; 3) estrutura externa, incluindo as relações com clientes, fornecedores e parceiros, que são estratégicos para a organização.

A criação de conhecimento organizacional deve ser entendida, segundo Nonaka e Takeuchi (2008, p.25), como um processo que “[...] organizacionalmente amplifica o conhecimento gerado pelos indivíduos e o cristaliza no nível do grupo através do diálogo, da discussão e do compartilhar de experiências, até fazer sentido aos pares e se tornar uma prática comum”. A organização adquire e desenvolve conhecimento num movimento ‘natural’, ou seja, provem tanto do ambiente interno quanto do ambiente externo à organização, por meio de práticas de trabalho e relacionamentos entre seus membros.

Spender (2010, p.33) explica: uma vez que o conhecimento seja identificado, valorizado e aplicado é possível percebê-los como ativos de conhecimento, pois podem gerar inovação e competitividade. Além disso, uma vez que o conhecimento consistente e fidedigno é comunicado e/ou compartilhado às pessoas certas e no tempo certo, há a melhoria da produtividade decorrente da otimização dos processos de comunicação e de transferência de conhecimento.

Choo (2006, p.188) diferencia o conhecimento existente em uma organização da seguinte maneira: conhecimento tácito, conhecimento explícito e conhecimento cultural. Para este autor, somente é possível aprender e inovar numa organização, se esta estimular de algum modo a geração de conhecimento dos sujeitos organizacionais. O conhecimento tácito (*know-how*) é gerado a partir da aprendizagem e execução de uma atividade e/ou

tarefa, por meio da experiência vivenciada ao longo do tempo que, por sua vez, não é transferível na sua plenitude. Abstrair esse conhecimento não estruturado, tornar público as competências e habilidades, compartilhar parte do conhecimento tácito carregado de intuições é o que propicia à organização gerar novos conhecimentos. Assim, "[...] a chave da inovação é liberar o conhecimento tácito dos membros da organização" (CHOO, 2006, p.49).

O conhecimento explícito refere-se ao conhecimento como objeto [coisa], segundo Buckland (1991), ou seja, o conhecimento explicitado, expresso formalmente e, portanto, facilmente comunicável. Por se tratar de conhecimento estruturado é capaz de ser armazenado e transportado em documentos e sistemas informacionais. O conhecimento explícito [informação] percorre os fluxos de informação e, assim, é passível de disseminação e apropriação por outro sujeito organizacional.

Segundo Nonaka e Takeuchi (1997) a conversão de conhecimento tácito em conhecimento explícito e vice-versa é a base para a construção de 'novo conhecimento', ou seja, isso ocorre em um movimento dinâmico e contínuo. O Processo SECI (Figura 2) de Nonaka e Takeuchi (1997, p.61; p.104) contempla a geração de conhecimento: a) socialização, se refere aos processos que envolvem a cultura informacional dos sujeitos organizacionais, enfocando o compartilhamento para a criação de conhecimento tácito; b) externalização, que articula o conhecimento tácito por meio do diálogo e da reflexão, isto é, o conhecimento tácito que é pessoal e específico de um determinado contexto é convertido em conhecimento explícito; c) combinação, que sintetiza diferentes informações externalizadas e as combinam para a aplicação em um determinado contexto organizacional; d) internalização, que propicia a apropriação e a aprendizagem de modo a gerar novo conhecimento tácito.

**Figura 2: Processo SECI.**



**Fonte: Nonaka e Takeuchi – 2008.**

Segundo Choo (2006, p.203) "[...] o conhecimento humano oscila entre o tácito e o explícito por um processo de interação social, o que também produz novo conhecimento e

amplia seu uso". A dinâmica de criação de conhecimento inclui questões culturais e comportamentais e, por essa razão, se apresenta de maneira específica e particularizada. Sendo assim, as condições culturais de aprendizagem e de comunicação vinculadas à linguagem humana podem ser planejadas e trabalhadas na perspectiva da inteligência competitiva organizacional.

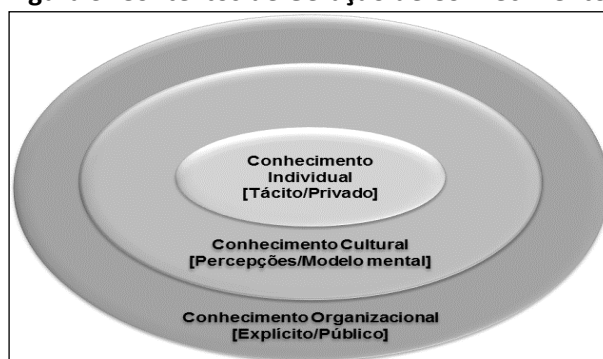
## **2.2 Cultura voltada ao Compartilhamento de Conhecimento**

A cultura envolve valores, crenças, ritos, mitos, normas e artefatos capazes de incentivar ou coagir a geração de conhecimento nos mais diversos ambientes, seja familiar, social ou organizacional. O conhecimento cultural, apresentado no estudo de Choo (2006, p.188-190), relaciona as estruturas cognitivas e emocionais compartilhadas pelos sujeitos organizacionais, no intuito de estabelecer um significado e uma identidade organizacional comum.

O conhecimento propicia aos sujeitos organizacionais perceber, avaliar e se apropriar de informações, ou seja, é a base para que possam reconhecer as próprias necessidades informacionais. Segundo Davenport e Prusak (1999, p.66) uma organização gera conhecimento a partir de um contexto cultural específico que, por sua vez, se transforma em ativo organizacional.

O conhecimento cultural, que é próprio de uma determinada organização, dificulta que as organizações concorrentes se apropriem facilmente do conhecimento gerado nesse âmbito, principalmente no que tange ao conhecimento tácito que é individual.

**Figura 3: Contextos de Geração de Conhecimento.**



**Fonte: Elaboração própria - 2017.**

A Figura 3 apresenta a inter-relação entre os conhecimentos individual, cultural e organizacional em que, o conhecimento cultural é mediador entre o conhecimento tácito que é individual, e o conhecimento explícito que é coletivo. Na perspectiva de propiciar a



passagem do conhecimento privado [indivíduo] para o conhecimento público [organização], por meio da apropriação coletiva dos conhecimentos individuais, o conhecimento cultural medeia as compreensões e significações das experiências e intuições, ajustando-as aos valores, crenças, ritos, mitos, normas e artefatos presentes na organização.

Dessa maneira, o conhecimento cultural auxilia a interiorização de novos conhecimentos que, por sua vez, passam a ser organizacionais, ou seja, de um coletivo. Segundo Leonard-Barton (1995) “[...] a inovação ocorre nas fronteiras entre as mentes, não dentro do território provinciano de uma só base de habilidade e conhecimento”. Isso significa que, só existe criação de conhecimento e inovação, por meio da explicitação de ideias entre os indivíduos que, por sua vez, necessitam desenvolver uma linguagem comum para facilitar essa interação.

Nesse sentido, o conhecimento organizacional fortalece o comprometimento dos indivíduos em relação à organização, consolidando processos de aprendizagem, bem como possibilitando relacionamentos cooperativos com outras organizações da cadeia industrial, formando redes de compartilhamento no intuito de reduzir riscos individuais, evidenciar ganhos e obter novos *insights*.

Segundo Leonard-Barton (1995) o conhecimento organizacional se refere a uma das quatro competências que se traduz em diferencial competitivo, e se relaciona diretamente ao conhecimento tácito [individual], considerando as percepções, intuições e experiências dos sujeitos organizacionais, de modo a transformá-lo em conhecimento explícito, por meio do uso de sistemas de informação.

O conhecimento cultural, segundo o autor supracitado, dita os valores, as crenças, os ritos, os mitos, as normas e os artefatos da organização, apoiando a gestão da informação, cujos processos organizados visam socializar e disseminar informações e conhecimentos no contexto organizacional. Assim, as percepções e o modelo mental dos sujeitos organizacionais são construídos ao longo do tempo e se traduzem em diferenciais competitivos.

Para Boisot (1995) o conhecimento é dividido em: pessoal, privado, público e de senso comum. O “*conhecimento pessoal*” se refere à experiência individual e é codificado, sendo a base do conhecimento organizacional, constitui-se no conhecimento tácito e processo de socialização. O “*conhecimento privado*” pode ser exteriorizado e compartilhado pelo grupo, se constituindo na iniciação do processo de explicitação do conhecimento. O

“*conhecimento público*” se refere ao conhecimento explícito registrado e passível de ser divulgado que, quando combinado a outros conhecimentos pode gerar novos conhecimentos. O “*conhecimento comum*” é o conhecimento adquirido ao longo da vida em sociedade.

Choo (2006) evidencia três processos básicos inter-relacionados: “*criar significado*”, “*construir conhecimento*” e “*tomar decisões*” que, geram um ciclo dinâmico: interpretação [propicia clareza às informações]; socialização [compartilha o conhecimento individual e o processa]; avaliação de possíveis alternativas [para uma ação]. Esses processos são conduzidos a partir das condições cognitivas, reações emocionais e dimensões situacionais dos sujeitos organizacionais.

Para o autor supracitado a criação de significado denota como os sujeitos organizacionais dão sentido ao que ocorre no ambiente; a construção de conhecimento enfoca como o conhecimento tácito dos sujeitos organizacionais pode ser convertido em conhecimento explícito de modo a gerar inovação; a tomada de decisão é resultado da análise das alternativas mais adequadas a um determinado contexto.

### **3 GESTÃO DO CONHECIMENTO**

A concepção de gestão pressupõe necessariamente a noção de recurso passível de ser transformado em ativo organizacional. A gestão do conhecimento impõe a compreensão do conhecimento como um ativo ou capital organizacional mesmo sendo intangível, com possibilidade de ser gerenciado e com forte impacto no desempenho de uma organização. Os ativos intangíveis são definidos como “[...] ativos que não têm substância física, mas proporcionam benefícios econômicos” (LACOMBE; HEILBORN, 2003, p.489).

A compreensão do conhecimento como ativo organizacional já é reconhecida no âmbito econômico. Historicamente a evolução econômica se divide em três períodos distintos: a Era Agrícola que teve como ativos econômicos a terra e o trabalho; a Era Industrial tendo como principal ativo econômico o capital material; a Era da Informação e do Conhecimento, cujo principal ativo econômico é capital imaterial (PÉREZ-MONTORO-GUTIÉRREZ, 2006, p.118). Essa evolução despertou a importância do conhecimento como elemento essencial para a criação de novos valores agregados, superando os ativos tradicionais: terra, trabalho e capital material (DRUCKER, 1993).

As atividades organizacionais baseadas em conhecimento e voltadas para o desenvolvimento de produtos, materiais e processos se tornaram as principais funções organizacionais<sup>4</sup>, cujo potencial propicia a elaboração da inteligência competitiva organizacional. A mera existência de conhecimento em uma organização pouco significa, pois somente quando o conhecimento se constitui em um ativo organizacional é que se torna valioso, e seu valor aumenta se de fato é acessível para o coletivo organizacional (DAVENPORT; PRUSAK, 1999). Assim, há a necessidade de se implantar modelos de gestão que de fato apliquem métodos e técnicas que contemplem todo o Processo SECI (Figura 2) e os contextos de geração de conhecimento (Figura 3).

A gestão do conhecimento organizacional deve desenvolver condições e ambiências que propiciem desde a apropriação da informação e a construção de conhecimento, até o compartilhamento de conhecimento ao coletivo organizacional.

Segundo Spender (2010, p.31) o conhecimento pode ser interpretado de duas maneiras: 1) *‘como objeto’*, cuja relação se dá por meio do aumento da eficiência organizacional, considerando a possibilidade de capturar o conhecimento das pessoas que o geraram, na perspectiva de armazená-lo e transformá-lo em diferenciais competitivos; 2) *‘como processo’*, passível de ser gerenciado, envolvendo as questões individuais de motivação e comunicação e o contexto social através da cultura e clima organizacional, impactando na criatividade e na inovação.

A primeira interpretação evidencia o conhecimento como informação, passível de ser capturado, armazenado e reutilizado. A segunda interpretação relaciona a gestão do conhecimento aos valores culturais e as competências dos sujeitos organizacionais voltados a aprendizagem. Isso significa que o conhecimento está presente de modo fragmentado nas percepções e ideias individuais e coletivas, bem como nas competências e habilidades despertadas por meio de processos de aprendizagem, se constituindo no que se denomina de recurso intangível, ativo de conhecimento, capital imaterial e/ou capital de conhecimento.

Apesar de haver distintas compreensões disseminadas na literatura, conforme vem sendo apresentadas, todas reconhecem o conhecimento tácito como a essência do conhecimento, e que há o interesse em torná-lo explícito, contudo reconhecem a

---

<sup>4</sup> ORGANIZAÇÃO para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico. **Employment and brother in the knowledge-based economy**. Paris: OCDE, 1996.

impossibilidade deste ser *totalmente* externalizado e/ou capturado. Nessa perspectiva, a gestão do conhecimento atua no intuito de propiciar que a parte do conhecimento consciente e passível de ser externalizada possa, por meio de métodos, técnicas e condições ambientais e culturais ser explicitada em parte.

Conforme mencionado, a gestão do conhecimento envolve diferentes abordagens, métodos, e técnicas, contudo, todos consideram o ser humano o detentor, criador e multiplicador do conhecimento, dos valores culturais e das normas organizacionais, ou seja, são responsáveis pelas práticas que podem ampliar ou limitar o uso de informação e conhecimento para aumentar a capacidade de adaptação às mudanças, gerar inovação e propiciar competências essenciais.

Existem vários modelos associados à gestão do conhecimento. Stollenwerk (1999) apresenta 8 (oito) modelos de gestão do conhecimento (Quadro 1):

**Quadro 1: Modelos de Gestão do Conhecimento.**

<b>Autores</b>	<b>Modelos</b>
<b>Wiig (1993)</b>	<p>Explorar o conhecimento e sua adequação:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Elaboração de mapas de conhecimento sobre práticas e métodos de formação da estratégia empresarial, gestão do conhecimento e inteligência competitiva.</li> </ul> <p>Avaliar os benefícios e o valor do conhecimento:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Análise das principais fontes de informação e métodos de análise;</li> <li>▪ Diagnóstico do estágio atual da GC e dos processos de inteligência empresarial.</li> </ul> <p>Gerenciar conhecimento de forma ativa:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Construir e gerenciar o portfólio de conhecimento da organização;</li> <li>▪ Criar e adotar uma abordagem integrada GC – Inteligência Competitiva – Estratégia Empresarial.</li> </ul>
<b>Leonard-Barton (1995)</b>	<p>Associa 4 atividades:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Buscar soluções criativas, de forma compartilhada, para os problemas atuais;</li> <li>▪ Implementar e integrar novas metodologias e ferramentas nos processos atuais;</li> <li>▪ Experimentar, construir protótipos e realizar projetos-piloto para construir competências para o futuro;</li> <li>▪ Importar e absorver metodologias e tecnologias externas.</li> </ul> <p>Identifica 4 competências:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Conhecimento e habilidades dos indivíduos;</li> <li>▪ Sistemas físicos (construção e uso de sistemas de informação, bases de dados, software e equipamentos);</li> <li>▪ Sistemas gerenciais (processos organizados para acumulação e desdobramento de recursos e capacidades, criando canais para que o conhecimento seja acessado);</li> <li>▪ Valores e Normas da organização (diretrizes e princípios éticos para a criação e gestão do conhecimento na organização).</li> </ul>
<b>Nonaka e Takeuchi (1995)</b>	<p>Destacam 2 tipos de conhecimento na organização:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Explícito: transmitido por meio de linguagem formal;</li> <li>▪ Tácito: transmitido através de exemplos e da convivência.</li> </ul> <p>Defendem 4 processos para a transmissão do conhecimento:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Socialização: Tácito para Tácito;</li> <li>▪ Externalização: Tácito para Explícito;</li> <li>▪ Combinação: Explícito para Explícito;</li> <li>▪ Internalização: Explícito para Tácito.</li> </ul>
<b>Speck e</b>	<p>Propõe um ciclo de 4 estágios:</p>

**XVIII ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO – ENANCIB 2017**  
**23 a 27 de outubro de 2017 – Marília – SP**

<b>Spijkevert (1997)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Conceituar: enfatiza os ganhos com novos insights, gerados da exploração, classificação e modelagem de conhecimentos já existentes;</li> <li>▪ Refletir: os conhecimentos atuais são avaliados segundo determinados critérios, e as necessidades de desenvolvimento são definidas, seguindo-se um plano de desenvolvimento para a organização;</li> <li>▪ Agir: plano é posto em prática, novos conhecimentos são desenvolvidos, disseminados, combinados e acrescentados à base de conhecimento da organização;</li> <li>▪ Retrospectiva: reconhecer os efeitos e resultados das ações realizadas, através de comparações de situações anteriores com as novas, decorrentes da geração de conhecimentos.</li> </ul>
<b>Sveiby (1998)</b>	<p>O conhecimento organizacional é composto de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Estrutura Externa (marcas e relações com clientes, fornecedores e parceiros);</li> <li>▪ Estrutura Interna (organização, gestão, estrutura jurídica, sistemas, atitudes, P&amp;D e software);</li> <li>▪ Competência Individual (educação, experiência e bases de conhecimento individual).</li> </ul>
<b>Edvinsson e Malone (1998); Stewart (1998)</b>	<p>Ênfase em 3 tipos de recursos organizacionais:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Capital Humano: conhecimento individual e sua capacidade de gerar novos conhecimentos;</li> <li>▪ Capital Organizacional: conhecimento institucionalizado sob a forma de estruturas, processos e cultura da organização;</li> <li>▪ Capital do Cliente: percepção de valor agregado, dado pelo cliente, ao fazer negócios com determinado fornecedor de bens e serviços.</li> </ul>
<b>Beckmann e Liebowitz (1998)</b>	<p>A GC pode ser conduzida estrategicamente por meio de 8 estágios:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Identificação: determinar as competências essenciais e expertises;</li> <li>▪ Captação: buscar e documentar o conhecimento em fontes internas e externas, formais e informais;</li> <li>▪ Seleção e validação: avaliar e filtrar o valor do conhecimento formalizado, e considerado apropriado para a organização;</li> <li>▪ Armazenagem: classificação e armazenamento do conhecimento validado em bases e bancos de conhecimento;</li> <li>▪ Compartilhamento: disposição de sistemas de indexação e disseminação, para futura recuperação do conhecimento;</li> <li>▪ Aplicação: em processos decisórios, soluções de problemas, processos de inovação e aprendizagem;</li> <li>▪ Criação: detecção de novos conhecimentos;</li> <li>▪ Venda: possibilidade de oferecer e vender melhores ou novos serviços e produtos.</li> </ul>
<b>Choo (2003)</b>	<p>O conhecimento é apresentado através de um ciclo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Criação de Significado: expressa o que é vital para a organização e para seus membros, através de: <ul style="list-style-type: none"> <li>- crenças;</li> <li>- interpretação;</li> <li>- representações.</li> </ul> </li> <li>▪ Construção do Conhecimento: gera inovações e competências que ampliam o horizonte da escolha: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Conhecimento Cultural;</li> <li>- Conhecimento Explícito;</li> <li>- Conhecimento Tácito.</li> </ul> </li> <li>▪ Tomada de Decisão: os executivos são guiados por rotinas, regras e princípios heurísticos pessoais que ampliam e legitimam suas ações: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Preferencias;</li> <li>- Regras;</li> <li>- Rotinas.</li> </ul> </li> </ul>

**Fonte: Adaptado de Stollenwerk – 1999 - p.4-8.**

Observa-se que prevalecem nesses 8 (oito) modelos de gestão do conhecimento 4 (quatro) abordagens, cuja ênfase reside na: cultura, gestão da informação, aprendizagem

organizacional e competência. Nessa perspectiva, buscou-se sistematizar as abordagens teóricas, uma vez que se complementam e se fundem, apresentando as relações de interdependência entre as referidas abordagens (Figura 4).

**Figura 4: Inter-Relação das Abordagens sobre Gestão do Conhecimento.**



Fonte: Elaboração própria - 2017.

Evidencia-se na Figura 4 a essência da gestão do conhecimento ao inter-relacionar a aprendizagem organizacional, competências essenciais, cultura organizacional/informacional e dados/informação formando um dinâmica de influência que propiciam a gestão do conhecimento.

A *cultura organizacional/informacional* é determinante para as relações humanas. Valentim (2003) explica que a cultura organizacional/informacional permeia toda organização, sendo sua essência a relação entre as pessoas, tanto no ambiente interno quanto no ambiente externo a ela. Segundo esta autora, a cultura se constitui na base de todo o processo de geração/construção e compartilhamento/socialização de conhecimento e informação de uma organização, bem como influi na comunicação organizacional e nos fluxos de informação, estabelecendo uma cultura informacional própria para o modo de busca, compartilhamento e uso de informação e do uso de tecnologias de informação e comunicação (TIC).

A cultura informacional se refere ao modo como os indivíduos lidam com a informação (DAVENPORT; PRUSAK, 1998), ao reconhecer o valor e a utilidade dos *dados e informação* e o uso das TIC como base para a tomada de decisão organizacional, de maneira a alcançar o êxito operacional e estratégico (CURRY; MOORE, 2003), possibilitando a percepção de valores, comportamentos e atitudes positivos essenciais ao processo de inteligência competitiva organizacional (VALENTIM, 2007, p.16).

Cada organização possui uma cultura própria, porquanto é sua identidade, ou seja, corresponde as características internas, propensas ou não para aprender, inovar, investir, correr risco, criar alternativas de crescimento, e a um conjunto de capacidades únicas que influenciam no desenvolvimento de inteligência competitiva organizacional. Essas capacidades são compreendidas como as *competências* essenciais para uma organização, e se referem ao uso da informação e da tecnologia, a abertura para aprendizagem e a valorização das “[...] experiências particulares de cada indivíduo, de acordo com a capacidade de agir e do *know-how* existente” (PERRENOUD, 1999).

Segundo Lei, Hitt e Bettis (2001) as competências essenciais são desenvolvidas com base na aprendizagem organizacional, advinda da “aprendizagem pela ação” ou da “aprendizagem pelo uso”, reconhecendo as experiências como recursos de aprendizagem.

Segundo Belluzzo (2007, p.15) “[...] as competências essenciais estão presentes com base no ‘saber usar’ e no ‘saber comunicar’”, tanto na dimensão individual quanto na dimensão organizacional (*core competence*<sup>5</sup>) para possibilitar a criação de estratégias como diferenciais competitivos (PRAHALAD; HAMEL, 1990). Para estes autores as competências essenciais são fundamentadas na aprendizagem coletiva da organização e transcende a noção de habilidades e tecnologias isoladas.

Fleury e Fleury (2000) definem competência como “[...] um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”. Entende-se que, a competência é gerada por meio do compartilhamento de experiências e da socialização dos sujeitos num determinado contexto social, movidos por uma dinâmica de aprendizagem.

As discussões teóricas sobre *aprendizagem* podem ser direcionadas para duas abordagens clássicas: 1) a cognitiva, que se refere a aprendizagem que ocorre em uma perspectiva individual e tem a experiência como seu principal fator; 2) a social, em que a aprendizagem é construída a partir da participação do indivíduo no processo social em que está inserido, e por meio da observação de outro. Atualmente, os estudos de aprendizagem organizacional tendem a convergir essas abordagens, por defender que, tanto as interações

---

<sup>5</sup> **Core competence:** são as competências estratégicas, únicas e distintas de uma organização que lhe conferem uma vantagem competitiva intrínseca e, por isso, constituem-se em fatores chave de diferenciação face aos concorrentes. HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, May 1990. Tradução nossa.

sociais ou organizacionais, quanto as necessidades e, principalmente, as experimentações tornam possível o processo de aprendizagem organizacional (PRAHALAD; HAMEL, 1990).

Segundo Sullivan (2000) a aprendizagem organizacional ocorre com base nas experiências, em que os resultados representam o conhecimento construído ao longo do tempo e como resposta a situações críticas, motivada pelas mudanças, numa perspectiva de aprendizagem contínua para a sobrevivência.

Uma das teorias que fundamentam a gestão do conhecimento é a Teoria da Aprendizagem, uma vez que ocorre por meio da explicitação de *insights* para a solução de problemas, realizada durante a passagem do conhecimento tácito para conhecimento explícito em um determinado contexto organizacional, isto é, a criação de conhecimento individual e coletivo ocorre a partir de uma dinâmica e interação entre sujeitos e equipes, por meio do compartilhamento de dados, processamento de informação e conversão do conhecimento (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

Segundo Terra (2000, p.62) a organização voltada a aprendizagem estimula a visão holística e as relações/interações humanas e, assim, se constituem em fatores extremamente relevantes para a gestão do conhecimento, justamente por estarem imbricadas aos comportamentos positivos no que tange à aprendizagem.

Nessa perspectiva, reconhece-se que o processo de aprendizagem ocorre na conversão do conhecimento (NONAKA; TAKEUCHI, 1997), do tácito [conhecimento], que é individual, responsável pela criatividade, em conhecimento explícito [informação] passível de ser colocado em prática por um determinado coletivo, desenvolvendo competências, transformando-o em algo inovador, por meio da aprendizagem organizacional.

Segundo Chaparro (2001) os processos de aprendizagem social são elementos da Sociedade do Conhecimento, e possibilitam criar capacidades e habilidades [competências] que são apropriados pelos indivíduos e comunidades, constituindo-se na base para a inovação e mudanças sociais. Desse modo, é necessário garantir a melhoria contínua das competências e criar novas alternativas de desenvolvimento, ao adquirir novos conhecimentos por meio da aprendizagem.



Segundo Duguid e Brown<sup>6</sup> (1998) o “conhecimento disponível” se refere a habilidade de um indivíduo ou grupo responder às situações reais de modo concreto, ao invés de apenas debater a questão de modo abstrato.

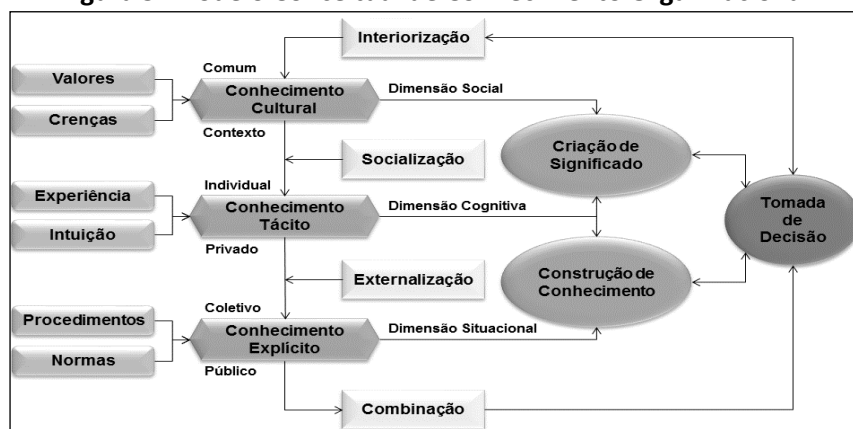
Assim, dados e informação, a cultura organizacional/informacional, a aprendizagem organizacional e as competências essenciais são destacadas, pois são essenciais no que tange a gestão do conhecimento, incluindo-se também nesse contexto as tecnologias de informação e comunicação que se constituem em suporte, reforçando e alimentando a capacidade de aprendizagem individual e coletiva dos sujeitos organizacionais.

### 3.1 Modelo Conceitual de Conhecimento Organizacional

Defende-se que o conhecimento organizacional só é consolidado quando de fato um sujeito cognoscente se apropria da informação criando significado individualmente, mas é na relação com o coletivo que é possível construir conhecimento (VALENTIM, 2008). Dessa maneira, é necessário compartilhar com o grupo, seja na dimensão técnica do conhecimento prático e pessoal, “[...] constituído do *know-how* subjetivo, dos *insights* e intuições que uma pessoa tem depois de estar imersa numa atividade por um longo período de tempo” (CHOO, 2006, p.49), seja na dimensão cognitiva que envolve questões culturais, individuais, valores, crenças, etc., para alimentar o processo de criação de conhecimento.

Os conceitos de Choo (2006) se complementam aos conceitos de Boisot (1998) e de Nonaka e Takeuchi (2008) na perspectiva de explicar como o conhecimento organizacional é produzido (Figura 5).

Figura 5: Modelo Conceitual de Conhecimento Organizacional.



Fonte: Teixeira – 2014, p.33.

<sup>6</sup> Retirado do capítulo ‘estrutura e espontaneidade: conhecimento e organização’, que foi desenvolvido a partir das ideias de John Seely Brown e Paul Duguid em artigo publicado no **California Management Review**, v.40, n.3, p.90-111, Spring 1998, traduzido por Ailton B. Brandão.

A Figura 5 relaciona e integra em um só modelo conceitual de conhecimento organizacional as discussões de Choo (2006), o Processo SECI de Nonaka e Takeuchi (2008) e os tipos de conhecimento de Boisot (1995). Os fatores que determinam os tipos de conhecimentos e suas relações às dimensões social, cognitiva e situacional que, por sua vez, influenciam no uso estratégico da informação. Assim, evidencia-se que são essas interações que proporcionam às organizações se revigorarem com informações e conhecimentos que as levem a agir de modo inteligente.

Compreender como o conhecimento organizacional é constituído é essencial para se obter inteligência, ou seja, construir conhecimento coletivamente envolvendo o conhecimento tácito/individual e inserindo-o no contexto social que, por sua vez, interferirá diretamente na internalização e socialização de novos conhecimentos.

Isso significa que o conhecimento organizacional ocorre a partir das interações com distintos tipos de conhecimentos e, portanto, é inseparável das ações e reações existentes no meio organizacional e na sociedade. Segundo Tarapanoff (2006, p.29) entre as atividades relacionadas à construção de conhecimento, evidencia-se a de compartilhar a solução de problemas. Circunstâncias em que indivíduos com atribuições diversas trabalham juntos: experimentam, implementam, integram novos processos e ferramentas e importam conhecimento, assim, a aplicação de métodos e técnicas de compartilhamento de informação pode facilitar e colaborar com esse processo.

O conhecimento organizacional se constitui em um fator estratégico para as organizações, sendo fonte de inovação e inteligência competitiva organizacional. Ressalta-se o papel fundamental da criação do conhecimento no processo inovador (CALLON, 2004), confirmando a relação positiva entre o conhecimento organizacional e a inteligência organizacional para gerar inovação e gerar diferenciais competitivos.

#### **4 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O conhecimento organizacional funciona como um elo integrador dos conhecimentos cultural, tácito e explícito, impulsionando de modo contínuo e dinâmico o processo de apropriação, geração e compartilhamento de conhecimento no contexto organizacional. O conhecimento organizacional proporciona internamente o compartilhamento da missão, visão, valores, objetivos e metas desejados de maneira eficaz, enfatizando a experiência direta, despertando o compromisso dos sujeitos organizacionais e sua identificação com a

organização. Ao mesmo tempo, o conhecimento organizacional envolve o conhecimento explícito [informação], que perpassam os diferentes canais de comunicação e fluxos internos e externos.

O conhecimento organizacional auxilia na compreensão dos processos e das atividades cognitivas e comportamentais, bem como das percepções do ambiente organizacional e de que modo podem ser otimizados. Contudo, para que o conhecimento seja gerenciado é necessário que seja identificado e, portanto, é necessário conhecer seus produtores e de que forma estes se apropriam de informação e constroem conhecimento. Assim, é possível gerenciar o conhecimento organizacional, a partir da aplicação de métodos e técnicas que auxiliem o sujeito organizacional a aprender a explicitar parte do conhecimento que possui de modo a compartilhá-lo, disseminá-lo ao coletivo da organização, propiciando aos outros sujeitos organizacionais a aprendizagem organizacional gerando assim inteligência organizacional.

## **REFERÊNCIAS**

- BELLUZZO, R. C. B. **Construção de mapas**: desenvolvendo competências em informação e comunicação. 2.ed. Bauru: Cá Entre Nós, 2007. 111p.
- BOISOT, M. H. **Information space**: A framework for learning in organization, institutions and culture. Londres: Routledge, 1995. 550p.
- BOISOT, M. H. **Knowledge assets**: Securing competitive advantage in the information economy. Oxford: Oxford University Press, 1998. 306p.
- BUCKLAND, M. Information as think. **Journal of the American Society for Information Science**, v.45, n.5, p.351-360, Jun. 1991.
- CALLON, M. Por uma nova abordagem da Ciência da Informação e do mercado: o papel das redes sócio-técnicas. In: PARENTE, A. (Org.). **Tramas da rede**: novas dimensões filosóficas, estéticas e políticas de comunicação. Porto Alegre: Sulina, 2004. 303p.; p.64-90.
- CHOO, C. W. **A organização do conhecimento**: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. 2.ed. São Paulo: Editora SENAC, 2006. 426p.
- CURRY, A.; MOORE, C. Assessing information culture: An exploratory model. **International Journal of Information Management**, n.23, p.91-110, 2003.
- DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Ecologia da informação**: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação. São Paulo: Futura, 1998. 316p.
- DRUCKER, P. **Sociedade pós-capitalista**. São Paulo: Pioneira, 1993.

**XVIII ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO – ENANCIB 2017**  
**23 a 27 de outubro de 2017 – Marília – SP**

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. **Estratégias empresariais e formação de competências**. São Paulo: Atlas, 2000.

GORZ, A. **O imaterial: conhecimento, valor e capital**. São Paulo: Annablume, 2005.

HESSEN, J. **Teoria do conhecimento**. 2.ed. São Paulo: Martins Fontes, 2003. 177p.

LACOMBE, F. J. M.; HEILBORN, G. L. J. **Administração: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2003. 489p.

LEI, D.; HITT, M. A.; BETTIS, R. Competências essenciais dinâmicas mediante a metaaprendizagem e o contexto estratégico. In: FLEURY, M. T. L.; OLIVEIRA JR., M. M. (Orgs.). **Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências**. São Paulo: Atlas, 2001. 352p.

LEONARD-BARTON, D. **Wellsprings of knowledge: Building and sustaining the sources of innovation**. Watertown: Harvard Business School Press, 1995.

MORIN, E. **O método 3: o conhecimento do conhecimento**. Porto Alegre: Sulina, 1999. 288p.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. 13.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997. 376p.

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

PÉREZ-MONTORO GUTIÉRREZ, M. O conhecimento e sua gestão em organizações. TARAPANOFF, K. (Org.). **Inteligência, informação e conhecimento**. Brasília: IBICT; UNESCO, 2006. 456p.; p.117-138.

PERRENOUD, P. **Construir as competências desde a escola**. Porto Alegre: Artmed, 1999.

POLANYI, M. **The tacit dimension**. London: Routledge & Kegan Paul, 1966.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, v.68, n.3, p.79-91, May/Jun. 1990.

SPENDER, J. C. Gerenciado sistemas de conhecimento. In: FLEURY, M. T. L.; OLIVEIRA JR., M. de M. (Orgs.). **Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competência**. São Paulo: Atlas, 2010. p.27-49.

STOLLENWERK, M. F. L. Gestão do conhecimento, inteligência competitiva e estratégia empresarial: em busca de uma abordagem integrada. In: WORKSHOP BRASILEIRO DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA E GESTÃO DO CONHECIMENTO, 1., 1999, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: FINEP/PETROBRAS/SENAC/CIET, 1999.

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

TARAPANOFF, K. Informação, conhecimento e inteligência em corporações. In: TARAPANOFF, K. (Org.). **Inteligência, informação e conhecimento**. Brasília: IBICT; UNESCO, 2006. 456p. p.19-36.

TEIXEIRA, T. M. C. **Inteligência competitiva organizacional: um modelo apoiado nos comportamentos de busca, compartilhamento e uso de informação e de TIC**. 2014. 202f. Tese (Doutorado em Ciência da Informação – Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação – Faculdade de Filosofia e Ciências – Universidade Estadual Paulista (Unesp), 2014. Disponível em: <

**XVIII ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO – ENANCIB 2017  
23 a 27 de outubro de 2017 – Marília – SP**

<https://repositorio.unesp.br/bitstream/handle/11449/110780/000798910.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 02 ago.2017.

TERRA, J. C. C. **Gestão do conhecimento**: o grande desafio empresarial: Rio de Janeiro: Negócio, 2000. 283p.

VALENTIM, M. L. P. (Org.) **Gestão da informação e do conhecimento no âmbito da Ciência da Informação**. São Paulo: Polis: Cultura Acadêmica, 2008. 272p.

VALENTIM, M. L. P. Processo de inteligência organizacional. VALENTIM, M. L. P. (Org.). **Informação, conhecimento e inteligência organizacional**. 2.ed. Marília: FUNDEPE Editora, 2007. 282p.