

PRÁTICAS DE GESTÃO POTENCIALIZADORAS DA TROCA DE CONHECIMENTO TÁCITO: UM ENFOQUE PARA AS PEQUENAS EMPRESAS

THE LEVERAGE MANAGEMENT PRACTICES OF THE TACIT KNOWLEDGE EXCHANGE: A FOCUS FOR SMALL COMPANIES

¹GOMES, C. R. G.; ²VIDRIK, V. R.

^{1e2}Departamento do Curso de Administração de Empresas - Faculdades Integradas de Ourinhos-FIO/FEMM

RESUMO

A inovação tem se mostrado vital para a competitividade da empresa. Dentre seus principais insumos está o conhecimento, capaz de produzir resultados não por seu estoque na empresa, mas sim, em sua dinâmica de transmissão ou socialização. Destaca-se, desta forma, o conhecimento tácito, cuja capacidade de troca entre colaboradores da organização, tem se mostrado como diferencial entre as empresas que mais inovam. Procurando contribuir para o lado prático da inovação via gestão do conhecimento, este trabalho tem como objetivo propor estratégias e ações internas às empresas permitindo potencializar a troca de conhecimento tácito entre os contribuintes na busca de inovações. Isso foi feito por meio de pesquisa bibliográfica. Verificou-se que uma estratégia muito importante, pouco custosa e simples, é a de possibilitar e motivar encontros pessoais formais e informais para a troca de conhecimento tácito entre os cooperadores. Para isso, as seguintes ações foram verificadas como importantes: disponibilizar pontos comuns para o café dentro da empresa, promover festas, realizar reuniões formais e promover viagens em grupo de ajudadores.

Palavras-Chave: Conhecimento tácito; Gestão do Conhecimento; Inovação.

ABSTRACT

The Innovation has been shown to be vital for the competitiveness of the company. Among its major inputs is knowledge, capable of producing results not for its stock in the company, but in its dynamics of transmission or socialization. It is worthy to note, therefore, the tacit knowledge, whose exchange capacity among collaborators of the organization has been shown to be a plus among companies that innovate. To contribute to the practical side of innovation through knowledge management, this paper aims to propose strategies and actions, enabling companies to leverage the exchange of tacit knowledge among collaborators in the pursuit of innovation. This was done by bibliographic research. It was found that a very important strategy, cheap and simple, is to enable and motivate formal and informal personal encounters in order to provide the opportunity for exchanging tacit knowledge among cooperators. For this, the following actions were verified as important: provide common points for coffee within the company, promote parties, formal meetings and promote group traveling for helpers.

Key Words: Tacit knowledge; Knowledge Management; Innovation.

1. INTRODUÇÃO

Uma análise detida de empresas que fazem sucesso, ou seja, têm altos índices de rentabilidade, competitividade, nos mostra um denominador comum: a capacidade de inovar constantemente. Mas obviamente, inovação não se consegue apenas com a intenção de fazê-la, mas sim com estratégias e ações que possam converter a ciência em novos produtos ou serviços. A evolução exponencial da quantidade de conhecimento e ciência adquiridos nos séculos XX e XXI, já é suficiente para sinalizar de modo genérico os desafios para inovar, ou de modo mais prático, manter a tecnologia atualizada à ciência vigente na busca de ganhos sustentáveis em termos financeiros, sociais e ambientais.

Comumente, as grandes estruturas e as grandes empresas que possuem muitos cientistas trabalhando em atividades tão sofisticadas, aliam-se ao uso da ciência para a produção de inovação para que tentem entendê-las e explicá-las. Mas na prática, vê-se que nem sempre o modelo, o caminho e os resultados para uma novidade de sucesso é apenas a sofisticação. Aliás, a história nos mostra que máquinas e ideias que mudaram os rumos da sociedade e prevalecem até hoje foram criadas no interior de oficinas por homens da prática.

No entanto, empresas que hoje se destacam no mercado têm como fonte de sua competitividade justamente a inovação radical, notadamente as grandes empresas. Analisando-se os aspectos envolvidos nesse tipo de inovação, pode-se constatar que o conhecimento é o insumo básico, especialmente o conhecimento do tipo tácito.

Polanyi (1962) estudando a prática científica na década de 60 mostrou que o ser humano conhece mais do que é capaz de exprimir. A partir disso, verificou que a interação de pessoas na busca da solução para um problema permite expor maior quantidade de conhecimento acumulado na “cabeça” do indivíduo do que se ele buscasse prescrever o que sabe. Posteriormente, na década de oitenta, Nonaka e Takeuchi (1997), estudando o desenvolvimento de novos produtos na indústria japonesa propuseram a divisão do conhecimento em dois tipos. O primeiro, o explícito, é definido como um “conhecimento que pode ser expresso em palavras e números e facilmente comunicado sob a forma de dados brutos, fórmulas científicas, procedimentos codificados ou princípios universais”. O segundo, o tácito, de natureza “altamente pessoal e difícil de formalizar”.

Embora todas as formas de conhecimentos sejam indispensáveis para a inovação, o conhecimento tácito traz em si muitos diferenciais para a capacidade competitiva, e é essencial para a inovação. Contudo, tem sido apenas relativamente explorado (LEONARD; SENSIPER, 1998). A gestão do conhecimento tácito será crítico para as futuras forças de trabalho (HARRIS, 2006). Formas para gerenciar seu aproveitamento precisam ser encontradas na empresa inovadora.

Sabe-se que o grau de inovação aumenta ou diminui de acordo com o capital de relacionamento da empresa e dos pesquisadores (DAWSONS, 2005). Um insumo vital para a inovação é, portanto, o conhecimento compartilhado.

Naturalmente, o conhecimento tácito, por sua intangibilidade, não é algo que se possa adquirir sem esforços. É necessário sim, que se crie condições de troca, de partilha entre seres humanos, principalmente entre grupos de pessoas. É importante que os membros de uma equipe possam atuar face a face ou ainda por meio de mídia interativa, pois este conhecimento é muito difícil de ser capturado por meios explícitos (SUANA; HERWEIJER; MCGUIRRE, 2003).

Outro aspecto importante ligado ao papel das pessoas na inovação, diz respeito ao momento criador. É sabido que muitas inovações vieram de ideias instantâneas ou intuitivas que alguém teve, o que na língua inglesa é chamado de *insight*. Isso não é fruto de um tratamento feito por uma sequência racional, que do ponto de vista sistêmico, poderia ser vista como do tipo em *loop*, ou seja, com uma entrada, um ponto de processamento, uma saída e uma realimentação positiva. Parikh, Neubauer e Land (1997, p. 43), ao tratarem da importância da intuição na administração, citam que “o processo de intuição resulta num determinado tipo de percepção baseado em diversos níveis de consciência, variando desde a consciência sensorial comum até a supraconsciência”. Diante de todo o exposto, salta a questão: se inovação tem foco importante na troca de conhecimento tácito entre pessoas, e se não necessariamente são demandados grandes recursos para inovar, o que podem fazer as pequenas empresas para inovar via adoção de estratégias de troca de conhecimento tácito?

Esse estudo será feito a partir de uma abordagem qualitativa e exploratória, usando o levantamento bibliográfico. O eixo referencial deste trabalho é baseado na obra de Nonaka e Takeuchi (2008), especialmente nos aspectos relativos à socialização e troca de conhecimento tácito por eles definidos, propondo estratégias

e ações internas às empresas que permitam potencializar a troca de conhecimento tácito entre os colaboradores na busca de inovações.

2. O CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL

Atualmente, as organizações que almejam um crescimento ou lutam para se manterem no topo, precisam encontrar-se no conhecimento, pois, como explica Rezende (2002), novas e importantes percepções emergem quando as empresas passam a ser vistas também sob a ótica do conhecimento. No antigo modo de se conceber as empresas como um agregado de recursos para gerar produtos e serviços, as pessoas eram consideradas fatores permutáveis na equação da produção e o conhecimento era tido apenas como uma condição desejável.

O conhecimento envolvido nas atividades organizacionais já tem sido abordado desde as primeiras teorias da administração, ao menos indiretamente, tanto pelas teorias da linha da administração dita “científica”, quanto pela linha das “relações humanas”. Mesmo antes da revolução industrial e do advento dos estudos da administração, a forma de produção artesanal nas oficinas que produziam sob encomenda já fazia intenso uso da aprendizagem pela prática, por meio da transferência de conhecimentos entre mestres e aprendizes. (SILVA, 2004, p. 143).

A competitividade tem obrigado as empresas a investirem em pesquisas e buscarem soluções no conhecimento. Scharf e Sierra (2008), afirmam que [...] Todas as empresas realizam de alguma forma a gestão do conhecimento, uma vez que não é possível conceber o trabalho humano sem o uso da inteligência. As organizações, nos seus processos de trabalho, estão invariavelmente reutilizando algum tipo de conhecimento para produzir e servir os clientes.

Stewart (2002), explica que no âmbito de uma organização, gestão do conhecimento é identificar o que se sabe, captar e organizar esse conhecimento e utilizá-lo de modo a gerar retornos.

Para Bassani, Nikitiuk e Quelhas (2003), o conhecimento é a própria razão de ser da organização. O valor global do conhecimento de uma empresa pode ser verificado quando ela é comprada por um valor superior ao seu valor contábil. Esta diferença consiste normalmente em ativos intelectuais: marcas, patentes, profissionais especializados, criação de novos produtos, mapa de preferências de clientes, etc.

As organizações do conhecimento não são ilhas, e sim redes de nós e conexões aparentemente sem limites que constituem redes de

significações, conhecimentos e negócios. Neste contexto organizacional, o conteúdo do trabalho também experimenta mudanças significativas, uma vez que informação e conhecimento são tanto a matéria prima quanto o resultado do trabalho. (ALVARENGA NETO; BARBOSA; PEREIRA, 2007, p. 11).

Explicam Nonaka e Takeuchi (2008), que a empresa criadora de conhecimento subsiste tanto sobre ideais quanto sobre ideias. E isso é o combustível para a inovação. Sua essência é a de recriar o mundo de acordo com uma visão ou um ideal determinado.

Como é possível interpretar na citação acima de Nonaka e Takeuchi (2008), a inovação é uma consequência da empresa criadora do conhecimento. Pode-se dizer também, que a inovação é uma importante ferramenta de competitividade, como explicam Canongia, Santos e Zackiewicz (2004), dizendo que o significado atual de competitividade engloba não somente a excelência de desempenho ou eficiência técnica das empresas ou produtos; compreende, também, a capacidade de desenvolver processos sistemáticos de busca por novas oportunidades, e superação de obstáculos técnicos e organizacionais via produção e aplicação de conhecimento. A gestão da inovação busca reunir os mecanismos e instrumentos, assim como as metodologias e formas de organização, que possam garantir a capacidade de inovar das organizações.

3. O CONHECIMENTO TÁCITO

Nonaka e Takeuchi (2008), afirmam que o conhecimento tácito não é facilmente visível e explicável. Pelo contrário, é altamente pessoal e difícil de formalizar, tornando-se de comunicação e compartilhamento dificultoso. As intuições e os palpites subjetivos estão sob a rubrica do conhecimento tácito. O conhecimento tácito está profundamente enraizado nas ações e na experiência corporal do indivíduo, assim como nos ideais, valores ou emoções que ele incorpora.

Os mesmos autores ainda explicam que o conhecimento tácito também contém uma importante dimensão “cognitiva”. Ela consiste em crenças, percepções, ideais, valores, emoções e modelos mentais tão inseridos em nós que os consideramos naturais. Embora não possa ser articulada muito facilmente, essa dimensão do conhecimento tácito dá forma ao modo como percebemos o mundo em torno de nós.

O diferencial entre as empresas não é mais as máquinas utilizadas no processo produtivo, mas sim o somatório do conhecimento coletivo gerado e adquirido, as habilidades criativas e inventivas, os valores, atitudes e motivação das pessoas que as integram e o grau de satisfação dos clientes. São os chamados ativos intangíveis os conhecimentos tácitos ou explícitos que geram valor econômico para a empresa e cuja origem está diretamente relacionada aos agentes criativos da empresa. (REZENDE, 2002, p. 122).

Mendes (2003), destaca que o conhecimento tácito é difícil de ser comunicado, mas existem meios que facilitam o compartilhamento desse conhecimento. Conforme cita Silva (2004, p. 146), um dos principais facilitadores para o trabalho com o formato tácito do conhecimento, são as redes de trabalho que ligam pessoas experientes e preparadas para atuar em grupo, interagindo basicamente por meio de ampla troca de conhecimentos tácitos.

Alguns autores explicam que essas redes, também denominadas comunidades de prática, normalmente espontâneas e informais em relação à estrutura formal da organização, podem envolver pessoas de dentro e de fora da empresa na troca de experiências e na busca de novas abordagens para problemas comuns, continuando a existir conforme seus membros se identifiquem com o propósito do grupo. (LIEVROUW; FINN, 1996; WENPIN, 2000 apud SILVA, 2004).

4. A SOCIALIZAÇÃO DO CONHECIMENTO

Segundo Nonaka e Takeuchi (2008) a socialização é o compartilhamento e a criação do conhecimento tácito através de experiência direta, ou seja, de indivíduo para indivíduo. Isso mostra a importância de propiciar ambientes favoráveis à troca de conhecimento, para que os indivíduos permutam ou transfiram entre si ideias e experiências, transformando-as em benefícios para a organização.

Com isso, pode-se entender que a criação do conhecimento tácito também é estimulado pela socialização do mesmo. Os *insights* e intuições, quando compartilhados, podem gerar inovações, aprimoramento de ideias, o que hodiernamente é fundamental para as empresas que querem manter-se competitivas no mercado.

Os notáveis autores já citados acima, explicam, que uma organização cria e utiliza conhecimento convertendo o conhecimento tácito em explícito e vice-versa.

Assim, identificaram quatro modos de conversão de conhecimento: (1) socialização: de tácito para tácito; (2) externalização: de tácito para explícito; (3) combinação: de explícito para explícito; e (4) internalização: de explícito para tácito.

A criação do conhecimento inicia com a socialização e passa através de quatro modos de conversão do conhecimento, formando um espiral.

Converter o conhecimento tácito em conhecimento explícito significa encontrar uma forma de expressar o inexpressável, infelizmente, um dos instrumentos mais poderosos da administração para fazer isso é também um dos mais frequentemente desconsiderados: a reserva de linguagem figurativa e de simbolismo que os administradores podem extrair para articular suas intuições e seus *insights*. (NONAKA; TAKEUCHI, 2008, p. 45).

“A socialização é um processo de compartilhamento de experiências e, com isso, de criação de conhecimento tácito – tais como os modelos mentais e as habilidades técnicas compartilhadas”. (NONAKA; TAKEUCHI, 2008, p. 60).

O dia-a-dia dos administradores, por exigir uma corrida acelerada contra o tempo, a pressão do mundo globalizado, acaba por sufocar grandes ideias inovadoras, e também a maioria das empresas desconsideram a importância da reserva da linguagem figurativa e de simbolismo que estimulam as suas intuições e insights, e que também contribui significativamente na socialização do conhecimento, facilitando o entendimento das ideias ao serem compartilhadas.

Relações organizacionais influenciam os resultados de gestão do conhecimento, fornecendo aos membros a oportunidade de aprender uns com os outros. As organizações reduzem a quantidade de distância, seja fisicamente ou psicologicamente, entre as pessoas. Ao reduzir essa distância, as organizações fornecem aos membros a oportunidade de aprender uns com os outros. Aprendizagem por observação é um exemplo de aprendizagem indireta. Ao invés de acumular conhecimento diretamente, um indivíduo acumula conhecimento por ver outra pessoa executar uma tarefa (NADLER et al., 2003 apud ARGOT et al., 2003, p. 10).

Desta forma, as relações organizacionais são importantes, para a socialização do conhecimento, proporcionando a aprendizagem e contribuindo significativamente para a inovação dentro da organização.

5. PROPOSTAS DE AÇÕES PARA A SOCIALIZAÇÃO DO CONHECIMENTO

Com base no referencial teórico estudado neste artigo, foram propostos meios julgados factíveis para serem utilizados pelas empresas para a socialização do conhecimento, e que contribuam, dessa forma, para a inovação.

5.1. Reuniões informais

Um ambiente favorável a ser criado para a socialização do conhecimento, e que na maioria das vezes não é bem visto pela empresa, pois pode ser entendido

por alguns gestores como local onde o colaborador foge do trabalho, perde tempo, são os locais onde acontecerão as reuniões informais. São locais em comum onde, por exemplo, possa-se tomar um café e as pessoas tenham a oportunidade de compartilhar ideias. Através desse compartilhamento podem surgir conceitos que socializados podem ser de grande valia para a empresa.

Mas para que esse ambiente seja usado em benefício da empresa, é necessário ter uma equipe comprometida que atue de modo alinhado para o sucesso da mesma, pois se esse tempo não for bem aproveitado pelos colaboradores em prol do conhecimento, pode gerar inúmeros transtornos, como intrigas, difamação da empresa, entre outros. Por isso, há a necessidade de ter colaboradores comprometidos, bem treinados e que sigam a mesma visão da empresa.

Ter plena compreensão das pessoas como ativos, identificando e explorando suas diversidades intrínsecas para adicionar valor aos projetos e resultados organizacionais, é um desafio a ser enfrentado se quisermos monitorar com competência o potencial e a contribuição que os recursos intangíveis podem oferecer para o sucesso das organizações. (MENDES, 2003, p. 269).

Segundo cita Mendes (2003), as pessoas devem ser consideradas como ativos, que colaboram circunstancialmente para o sucesso de uma organização. Assim, possibilita-se a descoberta de meios para explorar o melhor de cada uma delas através do compartilhamento de seus conhecimentos.

5.2.Reuniões festivas

As reuniões informais, festas da empresa, onde se encontram seus colaboradores, também podem ser importantes aliadas da socialização do conhecimento. Em um ambiente descontraído e sem a pressão e o estresse causados pela rotina do trabalho, as informações fluem mais naturalmente e o conhecimento tácito pode facilmente transformar-se em explícito.

Para Hildreth e Kimble (2002, p. 23), o aprendizado deve ser pensado como relação social, ou seja, como um processo em que “as pessoas não só são participantes ativos na prática de uma comunidade, mas também desenvolvem suas próprias identidades em relação àquela comunidade”.

Albagli e Maciel (2004) consideram que a pluralidade de agentes contribui para que sejam geradas essas várias oportunidades de comunicação. Do mesmo

modo, a pluralidade de distintas, mas complementares, relações cooperativas – mais do que a concentração em um tipo dominante de interação – é uma das principais fontes de inovação.

Assim, dada a oportunidade dos membros de uma organização de possuírem relações informais, estimula a interação entre colaboradores distintos. Essa interação resulta em diversidades de ideias, que juntas, colaboram circunstancialmente para o sucesso da organização.

5.3. Reuniões de trabalho para discussão de problemas

O conhecimento tácito pode ser socializado através da observação e discussões sistematizadas. Nessas um problema ou tópico a ser discutido é colocado e todos podem participar. É comum utilizar a técnica de *brainstorming*, estudos de caso, grupo focal, entre outros. A partir dessa socialização, cria-se uma abertura para um estudo científico detalhado, no qual todo o conhecimento adquirido é colocado à disposição, para experimentação, até que ele possa ser transformado, em conhecimento explícito e possa ser utilizado por todos.

Nonaka e Takeuchi (2008), afirmam que a socialização é uma forma bastante limitada de criação do conhecimento. É verdade que o aprendiz obtém conhecimento com as habilidades do mestre. Mas nem um nem outro ganham ideia sistemática no conhecimento de seu artesanato. Como seu conhecimento nunca se torna explícito, não pode ser facilmente alavancado pela organização como um todo. Por isso é necessária a explicitação.

Nonaka e Takeuchi (2008), contam que as empresas japonesas usam uma linguagem evocativa e por vezes extremamente poética no desenvolvimento dos produtos.

Esse método instiga o potencial de criatividade existente em cada tipo de talento que está inserido em uma organização, e facilita a transmissão do conhecimento tácito.

Segundo Nonaka e Takeuchi (2008), em 1978, a alta administração da Honda inaugurou o desenvolvimento de um novo conceito de carro com o slogan “Vamos Apostar”. A frase expressava a convicção dos executivos-sênior de que os modelos Civic e Accord da Honda estavam se tornando conhecidos demais. Os administradores também perceberam que, juntamente com uma nova geração pós-guerra entrando no mercado de carros, uma nova geração de jovens designers de

produtos estava chegando, com ideias pouco convencionais sobre o que fazia um carro bom.

¹**Brainstorming** significa tempestade de ideias. É uma técnica que propõe a reunião de um grupo de pessoas que utilizem seus pensamentos e ideias para chegar a um denominador comum, proporcionando assim, a geração de ideias inovadoras.

²**Linguagem evocativa** é o emprego de recursos linguísticos representados pela metáfora e a sinestesia, na qual há uma fusão de elementos relacionados aos órgãos dos sentidos (paladar, olfato, visão, audição e tato). Essa linguagem se materializa por meio da sugestão dos conteúdos em detrimento à descrição propriamente dita destes.

5.4. Viagens

Viagens em grupos de colaboradores, também é uma proposta para a socialização do conhecimento, seja ela destinada para conhecerem algo que os concorrentes estão produzindo ou simplesmente viagens de lazer onde possam conversar de tudo, aumentando, assim, o grau de amizade e possível colaboração entre eles. Quando se destinam a conhecer uma inovação do concorrente, as conversas informais entre eles pode dar início a uma inovação muito mais completa para a organização que representam, através de ideias de melhorias que têm para o produto de inovação do concorrente.

Frequentemente, procuramos a melhor alternativa para a realização de uma tarefa, afirmam Rosa e Orey (2012), completando que sabemos *qual* é o processo de resolução mais adequado para executá-la com eficácia. Neste caso, possuímos as informações necessárias para que possamos decidir, agir e, assim, solucionar os problemas relacionados à tarefa. Algumas vezes, sabemos *como* resolver um problema, pois possuímos o conhecimento necessário para que sejamos bem-sucedidos em sua resolução. Outras vezes, sabemos *quem* pode nos ajudar a tomar uma decisão, pois podemos identificar quem é o *expert* que precisamos para nos auxiliar na resolução de uma determinada situação.

Viagens para participação em palestras de fornecedores mostrando que produtos sua empresa pode oferecer que ainda não são utilizados na empresa que assiste a palestra pode ser o caminho para inovar. Ao ver novos produtos, novas ideias de possibilidades de produção ou novos produtos, podem surgir troca de conhecimento entre o fornecedor e colaboradores da empresa.

Visita de grupos de contribuintes nos pontos de venda ou de prestação de serviços da empresa, também poderá favorecer a troca de conhecimento, pois, lá,

ao ver como o produto é comprado, conversando com consumidores, observando comportamentos, novas ideias poderão surgir, tanto relacionada ao melhoramento de processo e produtos, quanto ao surgimento de um processo ou produto totalmente novo e inesperado, que satisfaça as necessidades expostas pelos clientes.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Percebe-se que a simples troca de conhecimento pode se transformar em um ponto forte muito importante para competitividade da empresa via inovação. E para isso, estratégias e ações com pouca exigência de investimentos ou pouco custo podem ser vitais. Em síntese, pode-se dizer que basta a empresa construir um ambiente de comprometimento dos funcionários e ao mesmo tempo criar situações em que eles possam ter contatos pessoais, nos quais possam livremente conversar, trocar ideias e conhecimentos para aprenderem um com outros ou até com concorrentes e fornecedores.

7. REFERÊNCIAS

- ALBAGLI, S.; MACIEL, M. L. Informação e conhecimento na inovação e no desenvolvimento local. **Ci. Inf., Brasília**, v. 33, n. 3, 2004. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ci/v33n3/a02v33n3.pdf>>. Acesso em: 27 mar. 2012.
- ALVARENGA NETO, R. C. D.; BARBOSA, R. R.; PEREIRA, H. J. Gestão do conhecimento ou gestão de organizações da era do conhecimento? Um ensaio teórico-prático a partir de intervenções na realidade brasileira. **Rev. Perspectivas em Ciência da Informação**, v. 12, n. 1, 2007. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ci/v33n3/a02v33n3.pdf>>. Acesso em: 12 mar. 2012.
- ARGOT, L.; MCEVILY, B.; REAGANS, R. Managing knowledge in organizations: An integrative framework and review of emerging themes. **Management Science**, Linthicum, v. 49, n. 4, p. 571-582, 2003..
- BASSANI, D. T. L.; NIKITIUK, S.; QUELHAS, O. A empresa como sede do conhecimento. **Rev. Produção**, v. 13, n. 2, 2003. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/prod/v13n2/v13n2a05.pdf>>. Acesso em: 12 mar. 2012.
- CANONGIA, C.; SANTOS, M. M.; ZACKIEWICZ M. Foresight: Inteligência competitiva e gestão do conhecimento: Instrumentos para a gestão da inovação. **Rev. Gestão & Produção**, v. 11, n. 2, 2004. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/gp/v11n2/a09v11n2.pdf>>. Acesso em: 12 fev. 2012.
- DAWSON, R. **Developing knowledge-based client relationship**. United States: Elsevier Butterworth-Heinemann, 2005.
- HARRIS, K. **Knowledge Management Enables the High-Performance Workplace**. United States: Gartner Publications, 2006.
- HILDRETH, P. J.; KIMBLE, C. The duality of knowledge. **Information Research**, v. 8, n. 1, 2002. Disponível em: <<http://InformationR.net/ir/8-1/paper142.html>>. Acesso em: 5 abr. 2012.

- LEONARD, D.; SENSIPER, S. The role of the tacit knowledge in group innovation. **California Management Review**, v. 40, n. 3, Spring, 1998.
- MENDES, I. A. C. Aprendizagem organizacional e gestão do conhecimento: um desafio a ser enfrentado. **Rev. Latino-Americana de Enfermagem**, v. 11, n. 3, 2003. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rlae/v11n3/16533.pdf>>. Acesso em: 21 abr. 2012.
- NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Gestão do conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008.
- NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa**. 13. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- PARIKH, J.; NEUBAUER, F.; LANK, A. G. **Intuição uma nova fronteira na administração**. São Paulo: Cultrix, 1997.
- POLANYI, M. **Personal knowledge**. London: Routledge and Kegan Paul, 1962.
- REZENDE, Y. Informação para negócios: os novos agentes do conhecimento e a gestão do capital intelectual. **Ci. Inf., Brasília**, v. 31, n. 2, 2002. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ci/v31n2/12915.pdf>>. Acesso em: 18 mar. 2012.
- ROSA, M.; OREY, D. C. A modelagem como um ambiente de aprendizagem para a conversão do conhecimento matemático. **Rev. Bolema**, v. 26, n. 42A, 2012. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/bolema/v26n42a/12.pdf>>. Acesso em: 13 mar. 2012.
- SHARF, E. R.; SORIANO-SIERRA, E. J. A gestão do conhecimento e o valor percebido: estratégia competitiva sustentável para a era do conhecimento. **Rev. de Gestão da Tecnologia e Sistemas de Informação**, v. 5, n. 1, 2008. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/jjstm/v5n1/06.pdf>>. Acesso em: 18 mar. 2012.
- SILVA, S. L. Gestão do conhecimento: uma revisão crítica orientada pela abordagem da criação do conhecimento. **Ci. Inf., Brasília**, v. 33, n. 2, 2004. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ci/v33n2/a15v33n2.pdf>>. Acesso em: 18 abr. 2012.
- SUANA, M. J. V.; HERWEIJER, J. C.; MCGUIRRE, S. R. Process based knowledge management: Key to effective value delivery. In: AAPG INTERNATIONAL CONFERENCE, 9, 2003, Barcelona, Spain. p. 21-24.
- STEWART, T. **A riqueza do conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.