

Processo de melhoria organizacional baseado no conhecimento e na inovação**Organizational improvement process based on knowledge and innovation**

Recebimento dos originais: 01/08/2018

Aceitação para publicação: 14/09/2018

Marcos de Oliveira Morais

Doutorando em Engenharia de Produção/Universidade Paulista UNIP

Instituição: Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial SENAI

E-mail: marcostecnologia@ig.com.br

Universidade Paulista UNIP – Rua Dr Bacelar 1313, Vila Clementino – CEP: 04026-002, São Paulo - SP, Brasil.

André Luís Denani

Graduado em Tecnologia em Informática para negócios pela Faculdade de Tecnologia de São Bernardo do Campo Adib Moisés Dib – FATEC

Instituição: Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial SENAI

E-mail: andre.denani@outlook.com

Endereço: Avenida Pereira Barreto, 400 - São Bernardo do Campo – SP, Brasil

Ilma de Moura

Graduanda em Pedagogia pela Associação Educacional Nove de Julho – UNINOVE

Instituição: Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial SENAI

E-mail: ilmamouramelo@outlook.com

Endereço: Rua Amador Bueno, 389 - CEP: 04752-900 – Santo Amaro – São Paulo – SP, Brasil.

Nilton Barbosa de Araujo

Graduando em Engenharia Civil pela Associação Educacional Nove de Julho – UNINOVE

Instituição: Associação Educacional Nove de Julho – UNINOVE

Endereço: Rua Amador Bueno, 389 – CEP: 04752-900 – Santo Amaro – São Paulo – SP, Brasil.

E-mail: nba.b.araujo@gmail.com

RESUMO

A gestão do conhecimento e a inovação nas organizações se tornaram ferramentas de fundamental importância nos novos modelos administrativos e produtivos, tanto para a sobrevivência organizacional como para a criação e manutenção de uma vantagem competitiva sustentável nas empresas. Integrar as ferramentas de gestão potencializa as organizações nesta busca onde o capital humano torna-se relevante. O desenvolvimento das capacidades e das competências do capital intelectual da empresa impacta diretamente na inovação tecnológica. A metodologia utilizada foi a de pesquisa bibliográfica. O presente artigo demonstra que o alinhamento entre o conhecimento e a inovação permitem o crescimento e desenvolvimento organizacional.

Palavras chaves: Gestão do conhecimento. Inovação Tecnológica, Capital humano, Integração organizacional.

ABSTRACT

Knowledge management and innovation in organizations have become tools of fundamental importance in the new administrative and productive models, both for organizational survival and for the creation and maintenance of a sustainable competitive advantage in companies. Integrating management tools empowers organizations in this quest where human capital becomes relevant. The development of the capacities and skills of the company's intellectual capital directly impacts technological innovation. The methodology used was that of bibliographic research. This article demonstrates that the alignment between knowledge and innovation allows for organizational growth and development.

Keywords: Knowledge management, Technological innovation, Human capital, Organizational integration.

1 INTRODUÇÃO

O conhecimento e a inovação são temas relevantes para o mundo dos negócios, para o meio acadêmico e até mesmo para a economia do país e mundial. Na primeira metade do século XX, a inovação foi considerada, por Joseph Alois Schumpeter como essencial para o crescimento econômico e representa, cada vez mais, um dos fatores primordiais para a vantagem competitiva pelas organizações que utilizam em sua cadeia produtiva processos, produtos e serviços.

O desafio da gestão do conhecimento e da inovação é como construir organizações nas quais o comportamento inovador prospere e que reconheçam as pessoas como seu principal ativo, uma vez que a inovação está cada vez mais relacionada ao trabalho em equipe e à criatividade (HARTUNG e OLIVEIRA, 2013).

A relevância assumida pelo conhecimento e pela inovação nas organizações permite que uma potencialização do capital intelectual resultando em um crescimento organizacional. Tal fato torna-se componente também para a criação de vantagens competitivas, desenvolvimento tecnológico e de crescimento econômico e social.

O presente artigo tem como objetivo realizar um ensaio teórico promovendo a discussão e permitindo contribuir para tornar mais clara e compreensível a relação entre Conhecimento e inovação. Esta pesquisa bibliográfica foi realizada para definir e caracterizar os principais conceitos com o foco na integração entre conhecimento e inovação. Foram pesquisados artigos, livros e reportagens sobre as tecnologias envolvidas, suas aplicações e implicações potenciais nas organizações.

Para Moraes et al. (2018) a inovação passou a ser um dos grandes diferenciais nas organizações, uma vez que as oportunidades estão cada vez mais escassas e, otimizar os processos, através das ferramentas gerenciais em busca da inovação, tornou-se de extrema relevância.

2 METODOLOGIA

A metodologia foi fundamentada em levantamento bibliográfico. De acordo com Gil (2010) “Tradicionalmente, esta modalidade de pesquisa inclui material impresso como livros, revistas, jornais, teses, dissertações e anais de eventos científicos”. Também foi utilizada a internet para pesquisas específicas. “É o tipo de pesquisa na qual o pesquisador busca em fontes impressas ou eletrônicas (CD e ou internet), ou na literatura cinza, as informações que necessita para desenvolver uma determinada teoria” (JUNIOR, 2009).

3 REFERENCIAL TEÓRICO

3.1 CONHECIMENTO

Os dicionários Houraiss (2009) e Ferreira (2014) definem a palavra conhecimento, como o ato ou a atividade ou efeito de conhecer, realizado por meio da razão e/ou da experiência, ato ou efeito de apreender intelectualmente, de perceber um fato ou uma verdade, cognição, percepção, fato, estado ou condição de compreender; entendimento, domínio, teórico ou prático, de um assunto, uma arte, uma ciência, uma técnica etc.; competência, experiência, prática, intuição, pressentimento ou outra forma de cognição, familiaridade (com uma coisa ou uma pessoa), adquirida pela experiência, fato ou condição de estar ciente ou consciente de (algo), a coisa conhecida; fundamentos, base, informação ou noção adquiridas pelo estudo ou pela experiência, consciência de si mesmo.

O recurso do conhecimento dentro das empresas tem aumentado significativamente o seu desempenho organizacional. Dentro do contexto empresarial e da competitividade, a gestão voltada para o conhecimento é ainda mais importante, pois sem estratégias definidas, as empresas não conseguem se manter e sobreviver aos desafios encontrados no dia a dia. Deste modo, a globalização trouxe consigo maior velocidade das mudanças ocorridas, fazendo com que quem tiver maior conhecimento tenha maior vantagem competitiva (TERRA, 2005).

Nonaka&Takeuchi (1991) afirmam que a criação do conhecimento vem da experimentação e de correr riscos que ampliem a capacidade de ação para isso, a criação do conhecimento requer uma integração de saber fazer, de forma que as ideias possam ser testadas e as capacidades humanas ampliadas.

Segundo Leonard e Sensiper, (1998) definem que o conhecimento é um subconjunto de informações, subjetivo, ligado a um significativo comportamento e tem os elementos tácitos carregados de experiência.

Para McDermott, (1999) o conhecimento é recriado a cada instante, a maior parte do conhecimento é invisível e, vem frequentemente demonstrar-se quando nós precisamos responder a uma pergunta ou de resolver um problema.

Holan& Philips (2004) alegam que o conhecimento, é o resultado da aprendizagem, que cresce fora de sua experiência ou é transferido, ou é delegada de outras organizações e, entendem que, o conhecimento como um conjunto coletivo de premissas possibilita ações organizacionais e suas consequências embutidas nos atributos organizacionais.

As organizações criam e utilizam o conhecimento convertendo-os de tácito para explícito e vice-versa. O conhecimento explícito é o conhecimento registrado nos artigos, textos, bases de dados e publicações. Está formalizado e é fácil para ser comunicado. Já o conhecimento tácito é aquele adquirido ao longo da vida, difícil de ser mensurado, pois é subjetivo, se refere às habilidades das pessoas (TAKEUCHI; NONAKA, 2008).

Von Krogh, Ichijo e Nonaka (2001) denominam o processo de promoção da criação de conhecimento como capacitação para o conhecimento e o definem como “o conjunto geral de atividades organizacionais que afetam de maneira positiva a criação do conhecimento” (VON KROGH; ICHIJO; NONAKA, 2001). Ainda, identificam cinco capacitadores do conhecimento: (1) Instilar a visão do conhecimento; (2) Gerenciar as conversas; (3) Mobilizar os ativistas do conhecimento; (4) Contexto adequado; e (5) Globalizar o conhecimento.

3.2 GESTÃO DO CONHECIMENTO

A gestão do conhecimento pode ser compreendida como um processo articulado, intencional e sistematizado, por meio do qual se torna possível a codificação, geração, disseminação e apropriação de conhecimentos nas organizações, em busca da melhoria contínua (OLIVEIRA, 2002), ou seja, trata-se de um processo contínuo e dinâmico, cujo objetivo é gerir o capital intangível de uma organização, bem como todos os aspectos estratégicos que envolvem esse processo (ROSSATTO, 2003).

Segundo Cruz (2002) gestão do conhecimento “ trata-se de um conjunto formado por metodologias e tecnologias que tem por finalidade criar condições para identificar, integrar, e capturar, recuperar e compartilhar conhecimento existente em qualquer tipo de organização”.Porter (1989) reforça que a “introdução de tecnologia nova é tanto causa como efeito de mudanças na estrutura organizacional da indústria e na fonte de vantagem competitiva”.

Hartung e Oliveira (2013) afirmam que a gestão de conhecimento representa uma forma das organizações identificarem os conhecimentos necessários para que seja possível aumentar a produtividade e a eficiência a longo prazo. Para os autores a organização adquire, compartilha e utiliza o conhecimento visando a sustentação e o alcance dos objetivos organizacionais. Assim a gestão do conhecimento é amplamente reconhecida como uma prática que envolve a geração, a codificação, e a transferência de conhecimento (CHONG e LIN, 2009).

Segundo Duhl (2003) a gestão do conhecimento organizacional é composta por estratégias da empresa ou dos indivíduos para estabelecer meios de difundir ideias e experiências. Estes, por sua vez, constituem o dito conhecimento, tanto individualmente quanto dentro dos processos ou práticas da organização. A Figura 1 demonstra os fatores que potencializam a gestão do conhecimento.

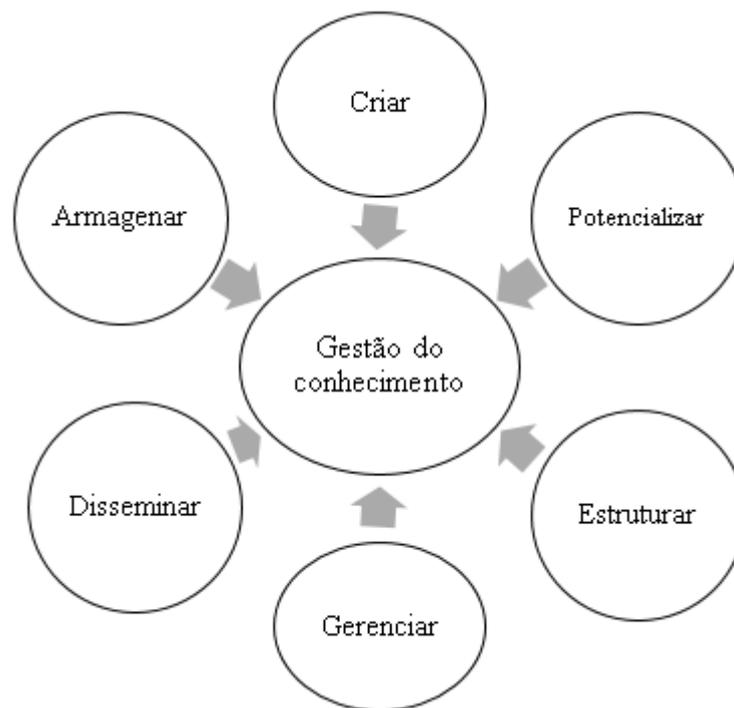


Figura 1 – Gestão do Conhecimento. Fonte: os autores

Os mecanismos de gestão do conhecimento demandam adaptações para serem aplicados para potencializar as organizações. Segundo Brito, Oliveira e Castro (2012), a estratégia de gestão do conhecimento nas organizações privadas é utilizada com o objetivo de obter vantagem competitiva e de perpetuação no mercado, enquanto que no setor público essa motivação é voltada para a necessidade de lidar com as pressões de uma sociedade cada vez mais exigente.

Goulart e Angeloni (2009) salientam que, a partir do início do século XXI, a gestão do conhecimento tem se destacado tanto no âmbito organizacional quanto acadêmico, em função da notável necessidade de se administrar o ser humano, bem como todo o conhecimento existente no interior da organização, ou seja, o seu capital intelectual. Tais apontamentos são corroborados em função da crescente discussão acerca da influência da temática nos processos organizacionais, bem como no aumento do nível de competitividade da empresa.

A geração da gestão do conhecimento refere-se, basicamente, às subpráticas de busca, captura, e criação do conhecimento. Essa geração se dá através da descoberta, ou seja, os colaboradores desenvolvem novas maneiras de fazer as coisas (COUKOS-SEMMEL, 2002).

Nesse sentido, a Gestão do Conhecimento (GC), pode vir a contribuir para a vantagem estratégica das empresas, de modo que a criação, compartilhamento e aplicação de técnicas de GC contribuem, tanto para a competitividade, quanto para o aprendizado organizacional (DALKIR, 2011). Sendo uma organização um espaço propício para a criação e aplicação do conhecimento a capacidade de gerir esse bem vem a se tornar um importante elemento a ser utilizado como estratégia competitiva (VASCONCELOS et al., 2012).

3.3 COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO

Entende-se que o compartilhamento do conhecimento pode ser relacionado à combinação e integração do conhecimento e a habilidade da empresa em conseguir transferir suas práticas (FLEURY; OLIVEIRA JUNIOR, 2001). Define-se compartilhamento do conhecimento como partilhar informações, ideias e experiências que são relevantes para a empresa. O compartilhamento é um componente importante dentro da gestão do conhecimento. Assim, o compartilhamento não é simplesmente transferir, passar algo para o outro, e sim um processo, constituído de trocas em diferentes estágios (BARTOL; SRIVASTAVA, 2002).

O compartilhamento do conhecimento, segundo Davenport e Prusak, (2003) corresponde à transferência deste entre os membros da organização, seu entendimento e utilização pelos membros, valendo-se de duas estratégias: transferência espontânea (informal) ou estruturada (formal).

Independentemente do tamanho da empresa e do seu segmento, ela precisa do compartilhamento do conhecimento, para que toda a empresa possa fazer utilização do conhecimento para um trabalho mais produtivo. Quando se considera o conhecimento como um conjunto de dados e informações organizados de forma que sejam úteis para a empresa, o compartilhamento auxilia na gestão do conhecimento (SILVA NETO, 2016).

Sabe-se que um dos fatores mais importantes para o compartilhamento do conhecimento é a confiabilidade de quem a está transmitindo. Uma fonte que é confiável influencia o comportamento

do receptor. Assim, sucedidos e sucessores tendem a ter um relacionamento mais íntimo, conhecendo a personalidade um do outro. Normalmente o fundador quer compartilhar tudo o que ele sabe, para que o sucessor consiga manter a empresa ao longo do tempo. Por isso o compartilhamento é interativo, acontece por meio da capacidade de ambos os lados (TREVINYO; TAIPES, 2010). A Figura 2 ilustra o sincronismo entre o compartilhamento do conhecimento e seus objetivos.

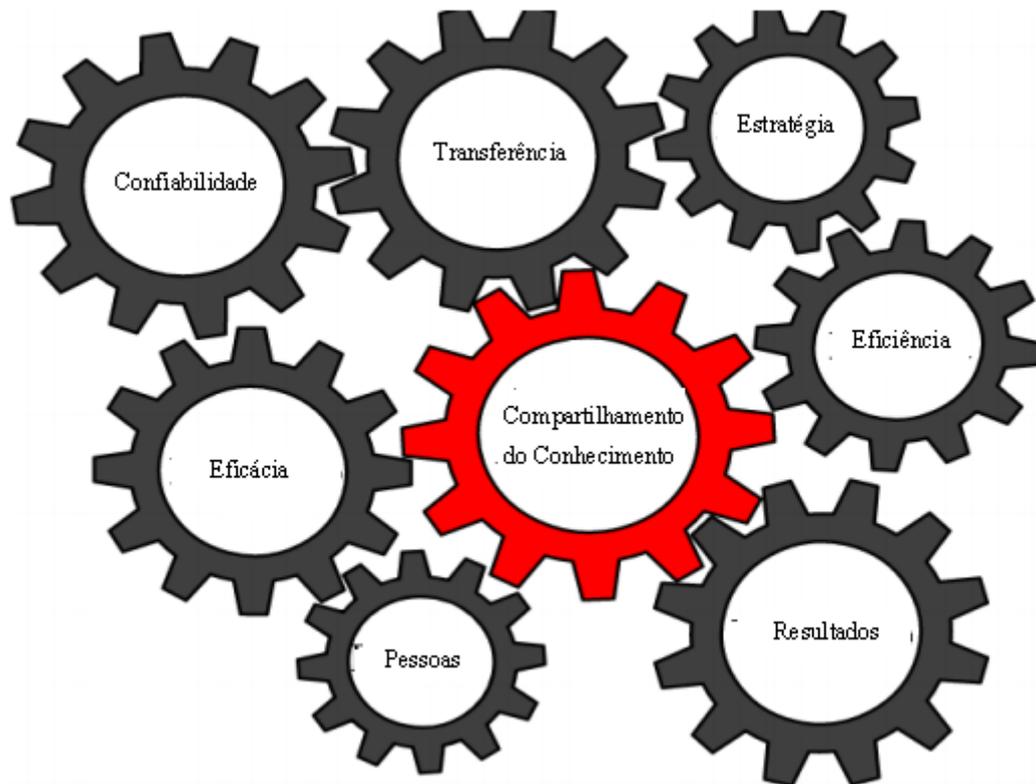


Figura 2 – Compartilhamento do conhecimento. Fonte: os autores.

Ermine (2007) identifica que o compartilhamento do conhecimento como um dos principais elementos estratégicos utilizados pelas organizações em resposta ao novo ambiente onde a economia se encontra, pois, o modo como as empresas clássicas atuavam é afetado pela estrutura existente atualmente no meio organizacional.

3.4 INOVAÇÃO

A inovação assume papel fundamental nas organizações por permitir que as empresas se revigorem a partir da reestruturação de processos produtivos e/ou o desenvolvimento de produtos novos ou aperfeiçoados que possam melhorar o seu desempenho competitivo.

Um dos primeiros a disseminar a conceituação de inovação foi Shumpeter (1982), que a percebia como um processo de destruição criativa em que antigos elementos são destruídos e novos elementos são originados. Com o passar dos anos novos adeptos surgiram ressaltando a necessidade da criação da inovação como algo novo que gera valor (FREEMAN 1979; ROGERS 1995; COSTA NETO e CANUTO 2010). Permitir uma difusão para a aceitação e consequente inserção deste conceito no mercado tornou-se de extrema relevância.

Para Porter (1999) a inovação é considerada, para muitas empresas, a principal estratégia competitiva de sobrevivência e de crescimento, ampliando a possibilidade de aproveitar as oportunidades de mercado e gerar vantagem competitiva. Diante dessas colocações, quando se trata de obter vantagem competitiva por meio da inovação o desafio é reorganizar as condições de competitividade do ambiente organizacional. Para analisar como se relacionam os componentes oriundos do ambiente interno e externo da empresa, na geração da inovação é importante considerar a inovação no ambiente competitivo das organizações.

Compreender e introduzir uma inovação é um processo de decisão interativo, radical e intuitivo, exigindo habilidades de decisão e integração dos diversos subsistemas existentes na organização, envolvendo principalmente aspectos como cultura organizacional, processos gerenciais e gestão do conhecimento. Basicamente, a inovação é o esforço realizado pela organização de maneira que se garanta a sua adequação ao ambiente no qual está inserida, estabelecendo uma estratégia competitiva para o negócio (FREZATTI et al, 2015).

No meio empresarial, a inovação é o objetivo final. É o resultado da introdução de algum elemento com certo grau de novidade capaz de criar valor econômico, buscando uma oportunidade privilegiada para construir uma posição sólida no mercado que possibilite e assegure a liderança (BES & KOTLER, 2011).

Para Bes e Kotler (2011) as mudanças nas estruturas organizacionais são de extrema importância para que as mesmas saiam da inércia e gerem atividades que resultem em modificações nos seus processos, produtos e serviços, acarretando ganho de competitividade, mesmo que haja resistência por parte dos funcionários da empresa.

3.5 GESTÃO DA INOVAÇÃO

Na busca por melhores resultados e consequente obtenção de vantagens competitivas frente aos seus concorrentes, as organizações estão cada vez mais promovendo a gestão da inovação em suas ações, onde o planejamento estratégico da inovação passa a ser o desdobramento do planejamento das organizações que consiste em atender os aspectos tecnológicos, sociais e de mercado. A gestão da inovação tem como prioridade estabelecer as políticas, as filosofias e os

objetivos que servirão de base para o processo de elaboração do plano estratégico, devendo ser analisado e caracterizado dentro das organizações. (CORAL, 2011).

A gestão da inovação somente torna-se possível através da gestão das pessoas, ou do capital intelectual, é a principal forma de elevar o valor das empresas, visto que a grande dificuldade do momento em relação às organizações é mensurar seus ativos intangíveis.

Para facilitar o processo de gestão da inovação, recomenda-se as organizações a construir e estimular redes de cooperação capazes de promover a interação entre os colaboradores, empresa, instituições acadêmicas e governamentais afim de elevar o capital intangível (CORAL; OGLIARI; ABREU, 2009; GUIMARÃES, 2011).

Um dos pontos mais importantes e que devemos considerar é que uma nova ideia na empresa pode surgir das pessoas que estão no dia a dia na operação. A inovação deve vir acompanhada também de uma mudança cultural na organização, cabendo ao gestor prover a mudança e trabalhar a estratégia da gestão da inovação aos objetivos da empresa (PENALVA, 2015).

3.6 PROCESSO DE INOVAÇÃO BASEADO NO CONHECIMENTO

As organizações contemporâneas, frente às vicissitudes resultantes da acelerada globalização, devem atentar-se para as mudanças pertinentes ao novo contexto a fim de manterem-se competitivas, ampliando e concedendo espaços que estimulem a criatividade, inovação e aprendizagem organizacional de seus colaboradores (PAIXÃO, 2003). O desenvolvimento de formas organizacionais que contemplem o conhecimento e a inovação é reflexo destas metamorfoses, apesar de se encontrar ainda em fase embrionária e experimental (FLEURY; FLEURY, 1994).

A inovação e o conhecimento afetam diretamente no desempenho organizacional proporcionando vantagem competitiva frente aos seus concorrentes e destacando a organização no mercado em que atua, tornando-a sustentável principalmente do ponto de vista da geração de valor intelectual e econômico, no qual a vantagem real da empresa na condição de detentora da inovação não reside na oportunidade de operar como monopolista, mas, por outro lado, na blindagem obtida ante a desorganização temporária do mercado e, mais ainda, no tempo que ela obtém para desenvolver um plano de longo prazo (GUIMARÃES, 2011).

A forma como a inovação afeta a posição competitiva de uma empresa pode variar de acordo com a sua extensão de inovação, possibilitando à empresa inovadora relacionar a criação de um novo custo-benefício para seu produto a até mesmo uma redução de custos bem como estabelecer um novo padrão de competição que modifique o modelo vigente antes da inovação.

Segundo Drucker (1993) desenvolver as práticas sistemáticas para administrar a autotransformação é um dos desafios mais importantes impostos às organizações da sociedade do conhecimento onde a inovação permite a obtenção de vantagens competitivas por parte da organização.

Porém a organização tem que estar preparada para: abandonar o conhecimento que se tornou obsoleto, aprender a criar o novo através da melhoria contínua de todas as atividades, desenvolver novas aplicações, a partir de seus próprios sucessos, e realizar a inovação contínua como um processo organizado.

A geração de um desempenho superior vai depender das receitas obtidas das estratégias e dos custos da execução destas estratégias – custos de desenvolvimento, pesquisa, contratação, treinamento, etc. A Figura 3 identifica o processo de inovação baseado no conhecimento.

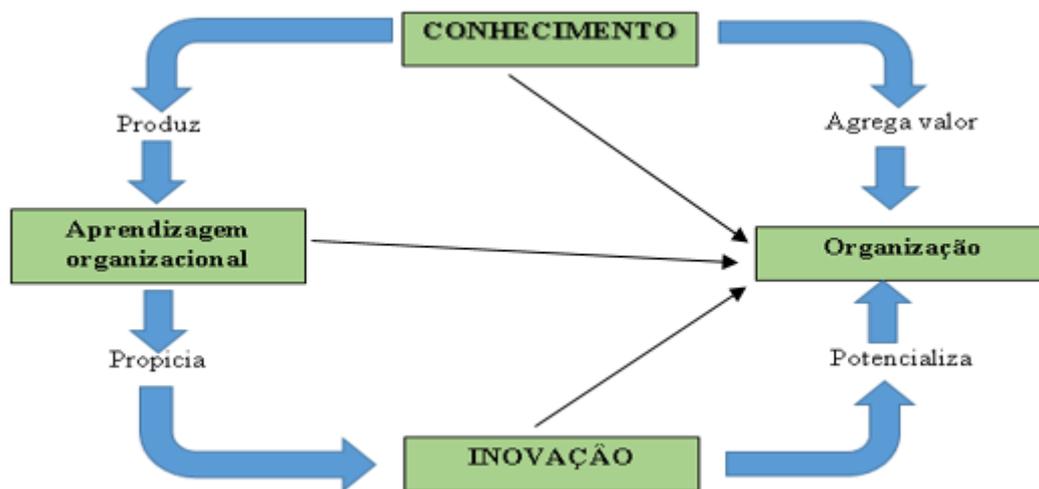


Figura 3 –Conhecimento e Inovação. Fonte: os autores.

O conhecimento interagindo com a inovação torna-se, portanto, condição inequívoca para a sobrevivência e manutenção das organizações no ambiente competitivo.

Notoriamente, este construto, apesar de ser visto como uma necessidade, pode apresentar dificuldades em sua implementação no ambiente organizacional. Dentre tais barreiras pode-se mencionar os possíveis paradigmas existentes na organização bem como as zonas de conforto existentes nos diversos setores, dificuldades de adaptação dos colaboradores às mudanças e até mesmo de identificação por parte da organização dos seus agentes intelectuais, entre outras (TARTARI et al, 2014).

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Por meio da utilização de ferramentas gerencias as organizações buscam cada vez mais eficiência e eficácia. O capital humano passa a ser de extrema relevância pois o conhecimento

adquirido com o passar do tempo e as novas metodologias potencializam a criação de novas tecnologias fazendo com que as inovações possam permitir que as organizações obtenham vantagens competitivas expressivas.

Integrar conhecimento e inovação nas organizações além de torna-las cada vez mais produtivas em seus processos, também as tornam mais atrativas para seus clientes e colaboradores. Tornar o conhecimento individual coletivo passa a ser o grande desafio das organizações gerando inúmeros benefícios para a empresa, controle dos processos, conhecimento das funções, menores implicações e limitações no momento de promover, demitir ou contratar colaboradores, especificação das competências e criatividade dos colaboradores, gerenciamento de dados e informações, entre outros.

Portanto estabelecer uma sinergia entre conhecimento e inovação na busca pela melhoria constante seja de produtos, processos e/ou serviços torna-se o maior desafio das organizações modernas no século XXI, onde homens, máquinas e sistemas estão cada vez mais integrados.

REFERÊNCIAS

BARTOL, K. M.; SRIVASTAVA,.Encouraging knowledge sharing: The role of organizational reward systems. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, v. 9, n. 1, p. 64-76, 2002.

BES, F. T de; KOTLER, P. A Bíblia da inovação. São Paulo: Leya, 2011.

BRITO, L.; OLIVEIRA, P.; CASTRO, A. B. C. Gestão do conhecimento numa instituição pública de assistência técnica e extensão rural do Nordeste do Brasil. *Revista de Administração Pública*, v. 46, n. 5, p. 1342–1366, 2012.

CHONG, S.C; LIN, B. Implementation level of knowledge management critical success factors in Malaysia. *International Journal of Innovation and Learning*, vol. 6 n. 5, pp. 493-516, 2009.

CORAL, E. Planejamento Estratégico da Inovação. In: Coral, E., Oglari, A. & Abreu, A. F. de. (Orgs.). *Gestão integrada da inovação: estratégia, organização e desenvolvimento de produtos* (1a ed) . São Paulo: Atlas, 2011.

CORAL, E; OGLIARI, A; ABREU, A. F. *Gestão integrada da inovação: estratégia, organização e desenvolvimento de produtos*. São Paulo, SP: Atlas, 2009.

COSTA NETO, P. L. O. e CANUTO, S. A.– Administração com Qualidade – Conhecimentos necessários para a gestão moderna. São Paulo: Blucher, 2010.

COUKOS-SEMMEL, E.D. Knowledge management: processes and strategies used in United States research universities. unpublished academic dissertation, Florida Atlantic University, Boca Raton, FL, 2002.

CRUZ, T. Gerência do Conhecimento. São Paulo: Cobra, 2002.

DALKIR, K. Knowledge Management in Theory and Practice. London: The MIT Press, 2011.

DAVENPORT, T.; PRUSAK, L. Conhecimento Empresarial: Como as Organizações Gerenciam Seu Capital. 12. ed., Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

DIHL, W. A Teoria da criação do conhecimento organizacional relacionada à elaboração de relatórios de sustentabilidade empresarial: um estudo exploratório em uma empresa geradora de energia. 2013. 119 f. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Ponta Grossa, 2013.

ERMINE, J-L. Introduction au knowledge management. 2007. Disponível em: Acesso em: 07 set. 2018.

FERREIRA, A.B.H. Mini dicionário Aurélio da Língua Portuguesa. 8^a ed. Paraná: Editora Positivo, 2014.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. Os Desafios de Aprendizagem e Inovação Organizacional. Raelight., v. 2, n. 5, p. 14-20, 1994.

FLEURY, M. T. L.; OLIVEIRA JUNIOR, M. de M.. Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências. São Paulo: Atlas, 2001.

FREEMAN, C. The determinants of innovation: market demand, technology and the response to social problems. Futures, 11(3), 1979.

FREZATTI, F., BIDO, D. S. DE, CRUZ, A. P. C. DA, & MACHADO, M. J. C. The structure of artefacts of management control in the innovation processo: does exist association with the strategic profile?Brazilian Business Review, 2015. 12(1), 128-153. doi: 10.15728/bbr.2015.12.6

GIL, A. C. Como elaborar projetos de pesquisa. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GOMES, R. K.; LAPOLLI, E. M. Os estímulos e barreiras à criatividade no ambiente organizacional. *Revista Borges*, v. 4, p. 03-12, 2014.

GOULART, E.; ANGELONI, M. T. O compartilhamento do conhecimento em uma instituição de ensino superior. *Revista Brasileira de Docência, Ensino e Pesquisa em Administração*, Cristalina, ed. Especial, v. 1, n. 2, p. 59-83, 2009.

GUIMARÃES, Sônia K. Produção do Conhecimento Científico e Inovação: desafios do novo padrão de desenvolvimento. *Cad. CRH*, Salvador. v. 24, n. 63, set./dez. 2011.

HARTUNG, K; OLIVEIRA, M. Communities of practice: creating and sharing knowledge. *Revista de Gestão*, 20 (3), 407-422, 2013.

HOLAN, P. M.; PHILLIPS, N. Remembrance of Things Past? The Dynamics of Organizational Forgetting. *Management Science*, vol. 50, nº 11, p. 1603-1613, nov.2004.

HOURAISS, A. *Dicionário Houraiss da Língua Portuguesa*. 1ª ed. Rio de Janeiro: Editora Objetiva, 2009.

JUNIOR, J. M. *Como escrever trabalhos de conclusão de curso: instruções para planejar e montar, desenvolver, concluir, redigir e apresentar trabalhos monográficos e artigos*. 3. ed. Petrópolis (RJ): Vozes, 2009

LEONARD, D.; SENSIPER, S. The role of tacit knowledge in group innovation. *California Management Review*, 40, 3, 112–32, 1998.

MCDERMOTT, R. Why information technology inspired but cannot deliver: knowledge management. *California Management Review*, 41, 4, 103–17, 1999.

MORAIS, M. O; BREJÃO, A. S; FERIGATTO, E. A; COSTA NETO, P. L. O. Inovação e Conhecimento como Ferramentas Estratégicas nas Organizações: Estudo de Casos Múltiplos. *Rev. FSA*, Teresina, v.15, n.4, art. 9, p. 169-191, jul./ago. 2018.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. The knowledge-creating company. *Harvard Business Review*, p.96-104, nov / dez.1991.

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

- PENALVA, W. A ordem é inovar. In: Revista Brasileira de Administração. A regra é inovar. 25, (104), janeiro/fevereiro, 2015.
- PORTER, M. A Vantagem competitiva das nações. Rio de Janeiro: Elsevier, 1989.
- PORTER, M. E. Competição: estratégias competitivas essenciais. Gulf Professional Publishing, 1999.
- ROGERS, E. M. Diffusion of innovations. New York: Free Press, 1995.
- ROSSATTO, M. A. Gestão do conhecimento. Rio de Janeiro: Interciência, 2003.
- SCHUMPETER, J. A Teoria do Desenvolvimento Econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo Econômico. Ed. Abril S.A. Cultural e Industrial: São Paulo, 1982.
- SILVA NETO, E. Compartilhamento do conhecimento tácito no processo de sucessão empresarial familiar. 2016. 234 f. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2016.
- TAKEUCHI, H; NONAKA, I. Gestão do conhecimento. Porto Alegre: Bookman, 2008.
- TARTARI, J. et al. Competências individuais para a inovação: em busca do profissional inovador. Revista Espacios, v. 35, n. 11, p. 4-15, 2014.
- TERRA, J C. C. Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial. 2005.
- TREVINYO, R. N.; TAIPIES, R. J. Effective knowledge transfer in family firms. Barcelona: University of Navarra, IESE Business School, Working Paper-865, jul. 2010.
- VASCONCELOS, K. C. de A. et al. Cultura, Liderança e Compartilhamento do Conhecimento Organizacional. Revista de Administração FACES Journal, v. 12, n. 1, 2013.
- VON KROGH, G.; ICHIJO, K.; NONAKA, I. Facilitando a criação do conhecimento: reinventando a empresa com o poder da inovação. Rio de Janeiro: Campus, 2001.