

Aprendizagem e Inovação em Organizações: Proposta de Sistema para Gestão do Conhecimento

Renato Soffner

UNISAL, renato.soffner@am.unisal.br

Moacir Pereira

UNISAL, pereira_moacir@yahoo.com.br

Marco Antonio Silveira

CTI, marco.silveira@cti.gov.br

Resumo

Este trabalho tem foco na gestão do conhecimento, área definida por conceitos, métodos, ferramentas, práticas e estratégias para a identificação, criação, representação, utilização e socialização de componentes de conhecimento, baseados em processos contínuos de criação, mapeamento, utilização e socialização do conhecimento, numa organização ou no indivíduo, visando à agregação de valor às atividades organizacionais ou pessoais, além da melhoria das tomadas de decisão estratégicas. Este trabalho propõe o desenvolvimento conceitual de um sistema para gestão do conhecimento que possibilite gerenciar fatores estratégicos, psicológicos, tecnológicos e organizacionais associados aos processos de inovação. Nossa visão inicial do assunto considera possível trabalhar a integração sistêmica dos componentes humanos de competências com o modelo de gestão de negócios das organizações, num ambiente de práticas de inovação e descoberta em rede. Este trabalho é delimitado pelas variáveis de estudo: condução de processos, medição de indicadores de desempenho e de resultados, e adição de valor aos processos de gestão da informação e do conhecimento (criação, utilização e socialização), apoiados pela inovação em produtos, processos e serviços. Assumimos como problema de investigação o seguinte questionamento: Quais são os processos e os indicadores de desempenho, de resultados e de adição de valor relacionados às práticas de gestão do conhecimento? Os resultados devem mostrar que o sistema proposto é de ampla aplicação a situações e organizações em que a inovação pode ser afetada positivamente por um conjunto sistemático de processos, técnicas, modelos e práticas, aos quais chamamos de gestão do conhecimento.

Palavras chave

Gestão do conhecimento, Processos de inovação, Modelo sistêmico

1. Introdução

Este trabalho apresenta-se como tentativa de se consolidar e sistematizar o tema *gestão do conhecimento* em sua relação com a *inovação*, sugerindo tratar-se de conceitos, métodos, ferramentas, práticas e estratégias para a identificação, criação, representação, utilização e socialização de componentes de conhecimento, incorporados em pessoas ou associados a práticas e/ou processos organizacionais, com finalidades alinhadas à estratégia da organização, em especial às atividades de inovação. São processos contínuos de criação, mapeamento, utilização e socialização do conhecimento, numa organização ou no indivíduo, visando à agregação de valor às atividades organizacionais ou pessoais, além da melhoria das tomadas de decisão estratégicas.

A título de justificativa deste trabalho, a importância da gestão do conhecimento é óbvia num contexto da nova economia baseada em competências essenciais. Acreditamos que as organizações que aprendem rapidamente e empregam eficazmente seu conhecimento têm grande vantagem competitiva sobre seus concorrentes. Também consideramos a importância de ter a gestão do conhecimento assumido papel de destaque na gestão de organizações, desde que ela alertou para a importância dos *ativos intangíveis* - os conhecimentos e as competências das pessoas, e não apenas os indicadores tradicionais de contabilidade e finanças.

Assumimos como problema de pesquisa o seguinte questionamento: *é possível trabalhar a integração sistêmica dos componentes humanos de competências com o modelo de gestão de negócios das organizações, num ambiente de práticas de inovação e descoberta, que chamaremos de gestão do conhecimento?*

Como objetivo mais geral, nos propomos estudar a integração sistêmica dos componentes humanos de competências com o modelo de gestão de negócios de uma organização padrão, determinando práticas de inovação e de descoberta, a fim de se apresentar um modelo conceitual de valor para as práticas de gestão do conhecimento; como objetivos mais específicos, tratamos de conduzir revisão de literatura no tema, a fim de se determinar o estado da arte do mesmo; proceder a uma revisão da epistemologia da gestão do conhecimento; levantar bases teóricas dos processos de aprendizagem; determinar critérios e bases científicas do processo de inovação que possam auxiliar na delimitação de problema de pesquisa aqui proposto; e apresentar um entendimento final que possa relacionar a gestão do conhecimento com as ideias pertinentes à aprendizagem organizacional e à inovação.

Em termos metodológicos, utilizamos uma abordagem analítica em sua busca por indicadores conceituais, a partir de revisão de literatura com vistas à determinação do estado da arte do tema; mas também uma abordagem fenomenológica, quando buscamos caracterizar os fatores humanos que podem influenciar a gestão do conhecimento num foco de inovação.

2. Bases conceituais: gestão do conhecimento e inovação

As capacidades cognitivas, atitudinais e psicomotoras, dentro de um modelo de gestão do conhecimento, em conjunto com as capacidades de invenção e descoberta, suportadas pela organização das novas tecnologias, são componentes estratégicos fundamentais para o novo tempo de negócios e de atividades humanas em que vivemos (Silva Filho e Silva, 2005).

O conhecimento é uma competência humana que dá suporte à solução de problemas, à inovação, à tomada de decisão e à otimização de recursos (Soffner, 2013), que são fatores chave da atividade do gestor; tem caráter intangível e tácito, e decorre do processo de aprendizagem, por meio do qual é construído.

Para Senge (1990), a organização aprendente é o ambiente onde as pessoas descobrem continuamente como *criar* a realidade, e também como *mudá-la*. A aprendizagem é, portanto, fundamental para a evolução de qualquer processo numa organização, e tal foco evolucionário garante um contínuo incremento na eficácia das atividades componentes de produtos e serviços, levando à *inovação*.

Este trabalho trata do tema inovação com o foco gestão do conhecimento, e discute o núcleo das ideias promotoras de atitudes inovadoras, em direta associação aos processos organizacionais. Inovação pode ser definida, formalmente, como sendo: a) o ato de introduzir algo novo, uma criação (um novo dispositivo ou processo) resultante do estudo e da experimentação; b) processo de conversão de conhecimento e ideias em melhores formas de fazer negócios ou em produtos e serviços melhorados que têm maior valor para os clientes (Coelho, Silva Filho e Soffner, 2008; Prado, Silva e Soffner, 2008; Soffner, Silva Filho e Benedicto, 2008).

A inovação tem, portanto, aspectos de novidade ou de mudança, ou mesmo de adoção ou uso de meios e recursos não anteriormente disponíveis. E tal característica de mudança foi definida por Soffner (2005) como sendo o *ato sistemático de mudar*, enquanto que o dicionário Cambridge define mudança como *tornar-se diferente*, ou *fazer alguém ou algo tornar-se diferente*. Lawton (2002, citado por Soffner, 2005) afirmou que mudanças demandam habilidades necessárias para se alterar algo, como novos modos de pensar a que chamamos de modelos mentais - Senge (1990) já alertava para este fato.

As possibilidades de mudança associadas aos sujeitos cognoscentes tem relação direta com a evolução individual que proporciona melhorias organizacionais, num contexto maior. O conhecimento e as competências são, portanto, gerenciados por meio da geração de ideias - base da inovação, mas também pelo rearranjo do que já se conhece. Buscam-se meios, técnicas e processos sistemáticos de solução de problemas, de forma criativa e inovadora.

A *gestão do conhecimento* é aqui definida como o conjunto de conceitos, métodos, ferramentas, práticas e estratégias para a identificação, criação, representação, utilização e socialização de componentes de conhecimento, incorporados em pessoas ou associados a práticas e/ou processos organizacionais, com finalidades alinhadas à estratégia da organização. São processos contínuos de criação, mapeamento, utilização e socialização do conhecimento, numa organização ou no indivíduo, visando à agregação de valor às atividades organizacionais

ou pessoais, além da melhoria das tomadas de decisão estratégicas. Trata da sistematização de conceitos já estabelecidos e utilizados, sendo, portanto, uma reorganização e síntese de assuntos antes trabalhados de forma autônoma ou estruturados em outra visão de conjunto (Soffner et al., 2003). Não é uma nova área do conhecimento, como querem alguns, com um fim em si mesma, mas um meio para a otimização de recursos que compõem um sistema de gestão, educação e tecnologia. É um modo de se olhar a organização em busca de pontos dos processos de negócio em que o conhecimento possa ser usado como vantagem competitiva, a partir da experiência acumulada, da análise, da pesquisa, do estudo, da inovação, da criatividade – tudo isso em termos de mercado, de concorrência, de clientes, de processos de negócio, de tecnologia e tudo mais que possa trazer vantagem competitiva para a organização. É cuidar sistematicamente dos processos de aprendizagem e da eficácia dos processos de ensino, apoiados por tecnologia. É gerar valor a partir de recursos intelectuais e baseados em conhecimento. Trabalha questões de prospecção e de monitoramento de informação (gestão da informação).

Em relação ao próprio conhecimento, podemos diferenciá-lo de acordo com a classificação proposta por Polanyi (1974; 2009),

- a) *conhecimento tácito*, que representa o conhecimento interno que às vezes não temos consciência, como aqueles de tarefas automáticas;
- b) *conhecimento explícito*, representado pela capacidade da qual temos consciência, em foco mental, e que pode ser facilmente comunicado aos outros ou registrado no formato de informação.

Davenport e Prusak (1998), além de McGee e Prusak (1994), trabalharam a gestão do conhecimento de um ponto de vista mais relacionado aos sistemas de informação, ao contrário da escola japonesa de gestão do conhecimento (Nonaka e Takeuchi 1997), que apresentaram uma visão mais humanística do assunto. O conceito básico que determinou a discussão foi a possibilidade de um capital intelectual (Stewart, 1998), também trabalhado por Edvinsson e Malone (1998) e Sveiby (1998).

A dimensão da aprendizagem organizacional tem Senge (1990) como fonte inspiradora, e Meister (1999) como proponente das possibilidades de uma educação corporativa de apoio ao projeto de gestão do conhecimento.

Iniciativas de delimitação do tema partiram de Soffner et al (2003) e Soffner (2007). Quinn (1992) definiu a “empresa inteligente”, ao passo que Tiwana (2000) apresentou uma visão mais prática e aplicada do tema, no que diz respeito às ferramentas da gestão do conhecimento.

Ichijo e Nonaka (2007) notaram que o sucesso de uma empresa no século XXI será determinado pela extensão na qual os líderes são capazes de desenvolver capital intelectual pela criação de conhecimento e sua socialização, num modelo global. A importância do conhecimento na economia, nos negócios e na gestão tem sido reconhecida há tempos, embora a preocupação com o conhecimento e sua gestão como fonte de eficiência organizacional e vantagem competitiva seja fenômeno recente.

Para Dalkir (2005), gestão do conhecimento é a coordenação sistemática e deliberada das pessoas, tecnologia, processos e estrutura organizacional a fim de adicionar valor pelo reuso e inovação. Isto é realizado pela criação, compartilhamento e aplicação de conhecimento, bem como pelo emprego das lições aprendidas e melhores práticas obtidas na memória organizacional, num processo de aprendizagem contínua, característica maior de uma organização aprendente.

Desde o início a gestão do conhecimento envolveu uma variedade de disciplinas, como economia, sistemas de informação e sua tecnologia associada, teoria das organizações, psicologia, gestão estratégica e sociologia (ARGOTE, McEVILY e REAGANS, 2003). As principais linhas de desenvolvimento se deram pelos trabalhos de Nonaka (1991, p. 96-104), Nonaka (1994, p. 14-37), Nonaka, Von Krogh e Voelpel (2006, p. 1179-1208).

A inovação, conceito fundamental em nossa proposta de trabalho, pode ser definida como o ato de introduzir algo novo, ou a criação (novo produto, processo ou serviço) resultante da análise ou da experimentação, ou mesmo a melhoria destes. Pode ter aspectos de novidade ou mudança, adoção ou uso de meios ou recursos não anteriormente disponíveis (Nonaka e Takeuchi, 2008).

Queremos, aqui, trabalhar a inovação dos pontos de vista de produtos, serviços e processos, especificamente em relação à classificação de possibilidades: a) incremental (melhoria gradual – mais qualidade e custos menores) – “melhorar o que já fazemos”; b) radical (*breakthrough*); c) aberta; e d) contínua.

Mudanças benéficas para uma organização podem ser chamadas de inovação (Silveira, 2004), sendo garantia de sucesso desta organização no tempo. A gestão dos processos de inovação parece ser, portanto, estratégica para as instituições e empresas, e Soffner (2007) apresentou práticas e possibilidades de desenvolvimento da capacidade inovadora nas pessoas.

Tarapanoff (2001) enxerga as inovações como causadoras de novos ciclos econômicos, como declarado por Schumpeter e Kondratiev. Podem causar rupturas no ciclo anterior, causando alterações em cascata do ponto de vista social, comportamental e cultural – tanto nas pessoas como nas organizações. E novos ciclos podem ser considerados novos *paradigmas*, modelos amplos (*frameworks*) de referência para a maneira de pensar das pessoas e das comunidades.

A inovação, ao contrário dos processos automáticos característicos dos seres humanos, tem características de esforço criador. Schumpeter (1962) desenvolveu este conceito de automaticidade, em contraposição ao processo inovador. No primeiro, qualquer ação rotineira e diária, inclusive decisões e ações repetitivas, são fruto de experiências anteriores bem sistematizadas, o que garante que quase nenhum esforço cognitivo seja necessário para que tais ações se realizem. Imaginemos, como exemplo, o ato de dirigir um carro para um condutor experiente: este ato torna-se tão rotineiro, que até as mudanças de marcha são feitas de forma automática e quase sem nenhuma atenção focada. Também consequência destas questões é o paradoxal fato de que acumulamos, nos inúmeros anos de vida que desfrutamos, uma quantidade imensa de conhecimento e experiências do dia a dia. Mas temos a nítida impressão de que utilizamos, rotineiramente, apenas uma pequena parcela de todo este repositório, já que muitas vezes somos incapazes de lembrar experiências anteriores, a fim de evitar multiplicidade de esforços, que poderiam ser evitados.

Este fato tem relações com o próprio conceito de inovação, já que a eficácia na recuperação de conhecimento e experiências anteriores pode ser fundamental num processo inovativo. Sabe-se que:

[...] todo conhecimento e todo hábito, uma vez adquirido, incorporam-se tão firmemente em nós como um terrapleno ferroviário na terra. Não requerem ser continuamente renovados e conscientemente reproduzidos, mas afundam nos estratos do subconsciente. São transmitidos normalmente, quase sem conflitos, pela herança, pelo ensino, pela educação, pela pressão do ambiente. Tudo o que passamos, sentimos ou fazemos muito torna-se frequentemente automático, e nossa vida consciente fica livre desse esforço. (Schumpeter, 1962)

Algumas práticas podem sistematizar a busca pela inovação. Manter uma mente receptiva à percepção dos problemas de diferentes pontos de vista, por exemplo; ou saber que inovação é bem mais do que simples ideias, aleatórias, e muitas vezes sem aplicações reais e viáveis. Ainda, assumir a aprendizagem como atividade ubíqua e contínua, que não requer sempre um ambiente formal para acontecer.

Hamel (2006) afirma que vantagens duradouras são decorrentes de uma ou mais das seguintes condições:

- ser fundada num princípio novo que desafia o pensamento ortodoxo na gestão;
- ser sistêmica e envolver uma série de processos e métodos;
- ser parte de um programa contínuo de invenção no qual o progresso é acumulado ao longo do tempo.

O autor define o termo inovação na gestão como sendo o forte desvio em relação a princípios, processos e práticas tradicionais de gestão ou a formatos organizacionais habituais. Mudam a forma de administração do gestor. É claro para o autor que existem *inovações operacionais* (logística, suprimentos, compras etc.) e *inovações de gestão*. As duas possibilidades devem ser consideradas, já que tradicionalmente é o primeiro grupo que tem sido mais representativo dos relatos de inovação organizacional. Mais que uma organização aprendente, há que se tornar uma organização inovadora. E lista iniciativas para a inovação na gestão: a) definir metas e traçar planos; b) motivar e alinhar esforços; c) coordenar e controlar atividades; d) acumular e alocar recursos; e) obter e aplicar conhecimento; f) forjar e cultivar relacionamentos; g) identificar e desenvolver talentos; e h) entender e equilibrar demandas de públicos externos.

3. Considerações e propostas deste trabalho

Como resultado deste trabalho, apresentamos algumas considerações que possam delinear um modelo de gestão do conhecimento com foco em inovação. Inicialmente sugerimos que as competências humanas possam ser geridas a fim de levar a inovações, reajustando o nível de competitividade da organização em seu mercado e ambiente. Competências organizacionais são integradoras das necessidades operacionais do sistema de negócios, e da dinâmica de aprendizagem do sistema de inovação. Ainda, assumimos que os processos de disseminação de conhecimento e de aprendizagem organizacionais possam ser conduzidos em sistemas cooperativos, em especial, de redes interorganizacionais. Pode-se dizer que uma competência essencial para os sistemas organizacionais que atuam em ambientes competitivos e dinâmicos é a capacidade de gerar, disseminar e assimilar novos conhecimentos ao longo de toda a sua estrutura. Portanto, os métodos para aprendizagem em sistemas organizacionais estão se tornando cada vez mais processos-chave que permitirão às diversas organizações encontrar respostas para os desafios de desenvolver e manter vantagens competitivas frente a um cenário que muda rápida e continuamente.

Fruto desta proposta é a possibilidade de: a) oferecer produtos inovadores, a preços competitivos; b) capacitar pessoas para conduzir inovações tecnológicas ao mesmo tempo em que executam suas atividades cotidianas; c) fazer frente à necessidade de reciclagem contínua dos profissionais da organização diante da necessidade de maiores níveis de produtividade.

Concluimos que a própria definição de *conhecimento*, tema central das discussões aqui conduzidas, se constitui na fonte maior de preocupação para quem deseja trabalhar o assunto. Afinal, gerir quer dizer administrar; o que seria, então, *administrar o conhecimento*, se não é totalmente claro, para nós, o que seja o conhecimento? Como disse anteriormente, é querer estudar um objeto que, na verdade, nem conseguimos definir de forma exploratória, o que leva a uma incongruência preocupante. Ao contrário do que o senso comum indica, conhecimento não é o mesmo que informação. São conceitos diversos e devem ser diferenciados, a fim de se evitar distorções e interpretações incorretas do que seja a própria gestão do conhecimento, e em oposição à gestão da informação. Mesmo os especialistas na área de sistemas e de tecnologia de informação têm cometido esta interpretação errônea. Estamos, aqui, optando por uma linha epistemológica de orientação mais pragmática, para a qual o conhecimento consiste de modelos que, fazendo uso de informações, tentam representar o ambiente no qual está inserido o sujeito, maximizando a sua capacidade de resolver problemas. Assim, a informação se transforma em conhecimento por meio dos processos de comparação, de consequências (ou seja, quais são as implicações em decisões e ações), de conexões e relacionamentos, e de conversação. Já os dados brutos – símbolos sem significado - transformam-se em informação por meio da adição de significado, por contextualização, categorização (transformação em unidades de análise), cálculo (análises matemática ou estatística), correção (erros removidos), condensação (resumo em forma concisa). Conhecer significa ainda associar, ligar e justapor saberes parciais e autônomos, fazer conexões entre elementos informacionais aparentemente desconexos, processar, analisar, relacionar, armazenar e avaliar informação, de acordo com critérios de relevância.

A aprendizagem pode ser definida, numa visão mais pragmática, como um ganho de competência. Esta última, por sua vez, pode ser definida como a capacidade de realizar de forma adequada o processo em estudo (as competências podem ser humanas e estruturais). A aprendizagem, num nível institucional, gera *inovação* (mudança de estado), que por sua vez aumenta a competitividade e o desempenho de uma pessoa ou organização. É assim que podemos dizer que uma organização aprende, por meio de seus componentes humanos.

As organizações que aprendem (*learning organizations*), de acordo com Senge (1990), são habilitadas a criar, adquirir e a socializar conhecimento, modificando comportamentos e refletindo os mesmos em *insights*. A aprendizagem organizacional considera que a organização é um sistema que constrói comunidades de aprendizagem e de prática e dá amplo suporte ao desenvolvimento pessoal.

O tema da gestão do conhecimento atinge maturidade, e a relação maior com a *inovação*, quando falamos de competências, pois é assim que confirmamos nosso ponto de vista de que gestão do conhecimento tem relação direta com pessoas, e não apenas com tecnologia e recursos materiais ou financeiros. Competências são componentes dos sistemas cognitivo (conhecimentos), psicomotor (habilidades) e atitudinal necessários para a vida, dentro de uma perspectiva de desempenhos pessoal e profissional, e baseados em metas estabelecidas para o bem viver. Desenvolver e realizar competências é se preparar e qualificar para o desempenho das atividades de vida, inclusive as profissionais. Por conseguinte, competência implica na capacidade de fazer, de realizar atividades que agreguem real valor, para as pessoas e para as organizações. O potencial humano, já citado, pode ser realizado através do desenvolvimento dessas competências. Perrenoud (1999) define competência como sendo uma capacidade de agir eficazmente em um determinado tipo de situação, apoiada em conhecimentos, mas sem limitar-se a eles. Estes são considerados por Perrenoud recursos cognitivos complementares – tais quais habilidades, valores e atitudes. Para Allessandrini (2002), a competência se manifesta através de um conjunto de habilidades. A autora faz estudo etimológico dos termos competências e habilidades; assim, o latim *competentia* significa proporção, simetria. Refere-se à capacidade de compreender uma determinada situação e reagir adequadamente frente a ela, ou seja, estabelecendo uma avaliação dessa situação de forma proporcionalmente justa para com a necessidade que ela sugerir, a fim de atuar da melhor maneira possível.

Gardner (1994) diferencia, no estudo de habilidades e capacidades, o *know-how* (conhecimento tácito sobre como executar algo) e o *know-that* (conhecimento proposicional sobre o conjunto real de procedimentos envolvidos na execução).

4. Considerações finais

A gestão do conhecimento deve garantir melhoria permanente, soluções ótimas de problemas, tomadas de decisão eficazes, produtividade, qualidade, competitividade, e *inovação*. Para tanto, os processos de aprendizagem individuais e organizacionais devem ser permanentes, garantindo a existência de uma organização aprendente. O trinômio *conhecimento < > aprendizagem < > ação* é a base de sustentação deste modelo. A construção de competências é a forma pela qual tal modelo se implementa. As pessoas dotadas de técnicas e habilidades inventam novas máquinas, fabricam novos produtos, criam novos sistemas de comunicação, desenvolvem novas visões de mundo, enfim, constroem novos paradigmas. Neste ponto, cabe ressaltar que somente as pessoas e a forma como utilizam seus conhecimentos podem elevar as competências da organização.

A Gestão do Conhecimento deve ser uma atitude, um posicionamento de *mindset* das pessoas e das organizações. Temos um modelo mental muito arraigado no que se refere à centralização dos fenômenos observáveis no mundo: achamos que tudo tem que ter a figura de um agente superior comandando todos os níveis, e de forma centralizadora. Esta visão pode ser revista quando se adota um modelo mais descentralizado de visão de mundo. É preciso mudar a forma de pensar, os modelos mentais, as análises de decisão, a solução dos problemas, a colaboração, a comunicação, a interação – a *inovação*, enfim.

Referências

- Allessandrini, C. D. (2002). O Desenvolvimento de competências e a participação pessoal na construção de um novo modelo educacional. In: P. Perrenoud, M. G. Thurler, L. Macedo, N. J. Machado & C. D. Allessandrini. *As competências para ensinar no século XXI: A Formação dos Professores e o Desafio da Avaliação*. Porto Alegre: ArtMed.
- Argote, L., McEvily, B. & Reagans, R. (2003). Managing knowledge in organizations: an integrative framework and review of emerging themes. *Management Science*, 49 (4), p. 571-582.
- Coelho, H. C., Silva Filho, C. F. & Soffner, R. K. (2008). Aprendizagem e Gestão do Conhecimento nas Organizações In *Aprendizagem e Gestão do Conhecimento - Fundamentos Teóricos e Experiências Práticas*. Campinas: Alínea.
- Dalkir, K. (2005). *Knowledge management in theory and practice*. Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann.
- Davenport, T. & Prusak, L. (1998). *Working knowledge – how organizations manage what they know*. Boston: Harvard Business School Press.
- Edvinsson, L. & Malone, M. (1998). *Capital intelectual: descobrindo o valor real de sua empresa pela identificação de seus valores internos*. São Paulo: Makron Books.
- Gardner, H. (1994). *Estruturas da mente: a teoria das inteligências múltiplas*. Porto Alegre: Artes Médicas.
- Hamel, G. (2006). *Inovação na gestão*. Cambridge: Harvard Business Review, fevereiro.
- Ichijo, K. & Nonaka, I. (2007). *Knowledge creation and management: new challenges for managers*. New York: Oxford University Press.
- Lawton, B. (2002). Evolution through knowledge management: a case study. In: D. Morey, et al. (ed.). *Knowledge management: classic and contemporary works*. Cambridge: The MIT Press.
- Mcgee, J. & Prusak, L. (1994). *Gerenciamento Estratégico da informação*. Rio de Janeiro, Campus.
- Meister, J. (1999). *Educação Corporativa*. São Paulo: Makron Books.
- Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization Science*, 5(1), p. 14-37.
- Nonaka, I. (1991). *The knowledge-creating company*. Harvard Business Review, 69(6), p. 96-104.
- Nonaka, I., Krogh, G. V. & Voepel, S. (2006). Organizational knowledge creation theory: evolutionary paths and future advances. *Organization Studies*, 27(8), p. 1179-1208.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1997). *Criação de conhecimento na empresa: Como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação*. Rio de Janeiro: Campus.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. (2008). *Gestão do Conhecimento*. Porto Alegre: Bookman.
- Perrenoud, P. (1999). *Construir as competências desde a escola*. Porto Alegre: Artmed.
- Polanyi, M. (1974). *Personal knowledge*. Chicago: The University of Chicago Press.
- Polanyi, M. (2009). *The tacit dimension*. Chicago: The University of Chicago Press.
- Prado, V. C., Silva F. C. & Soffner, R. K. (2008). As Organizações que Aprendem In *Aprendizagem e Gestão do Conhecimento - Fundamentos Teóricos e Experiências Práticas*. Campinas : Alínea.
- Quinn, J. B. (1992). *Intelligent enterprise*. New York: FreePress.
- Schumpeter, J. E. (1962). *The theory of economic development - an inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle*. New Jersey: Transaction.
- Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline: the art and practice of the learning organization*. New York: Doubleday.
- Silva Filho, C. F. da. & Silva, L. F. (2005). *Tecnologia da Informação e Gestão do Conhecimento*. São Paulo: Editora Alínea.

- Silveira, M. A. (2004). Gestão Estratégica da Inovação em Organizações: Proposta de um Modelo com Enfoque Sistêmico. In: XXIII Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica, 2004, Curitiba. *XXIII Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica*. p. 4279-4294.
- Soffner, R. K., Silva, R. V. da, & Pinhão, C. (2003). A gestão do conhecimento. In: R.V. da Silva & A. Neves (Orgs.). *Gestão de empresas na era do conhecimento*. Lisboa: Edições Silabo.
- Soffner, R. K.. (2005). Gestão do Conhecimento e Mudança Organizacional. In C. F. S. Filho & L. Frazão (Orgs.). *Tecnologia de Informação e Gestão do Conhecimento*. Campinas: Alínea Editora.
- Soffner, R. K. (2007). *Estratégia, conhecimento e competências*. Piracicaba: Degaspari.
- Soffner, R. K. (2013). *Gestão do conhecimento e do potencial humano*. Piracicaba: Edição do Autor.
- Stewart, T. (1998). *Capital intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas*. Rio de Janeiro: Campus.
- Sveiby, K. (1998). *A nova riqueza das organizações*. Rio de Janeiro: Campus.
- Tarapanoff, K. (2001). Referencial teórico: introdução. In K. Tarapanoff (org.). *Inteligência organizacional e competitiva*. Brasília: Editora da UnB.
- Tiwana, A. (2000). *The knowledge management toolkit*. New York: Prentice-Hall.