

A APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL CONSUBSTANCIADA À GESTÃO DO CONHECIMENTO E A INTELIGÊNCIA COMPETITIVA

Denise de Cuffa¹
Paulo Roberto Chavarria Nogueira²
Gilberto Francisco Ceretta³

RESUMO

Atualmente, termos como “aprendizagem organizacional”, “gestão do conhecimento”, e “capital intelectual” são frequentemente adotados no ambiente organizacional, devido as organizações compreenderem que a capacidade de aprender agilmente em relação aos concorrentes consiste em uma das poucas vantagens competitivas do futuro. Assim, o presente trabalho tem como objetivo propor uma discussão sobre a influência da inteligência competitiva e da gestão do conhecimento no processo de aprendizagem organizacional. Para o alcance de tal propósito, este estudo trata-se de um ensaio teórico, desenvolvido através de pesquisa bibliográfica. De modo que, pôde-se perceber que a aprendizagem organizacional ocorre por meio dos processos individual e organizacional, possibilitando aos indivíduos e à organização meios de aprender e reaprender maximizando, deste modo, o conhecimento. Assim, a gestão do conhecimento é utilizada pelas organizações auxiliando na resolução de problemas de competitividade e inovação, sendo também encarada como recurso relevante no processo de inteligência competitiva. Esta, por sua vez, refere-se à forma de visualização do todo de modo diferente e estratégico. No entanto, faz-se necessário que haja uma cultura organizacional positiva para que o processo de construção, socialização e compartilhamento de dados, informação e conhecimento, seja possível.

PALAVRAS-CHAVE: Aprendizagem Organizacional; Gestão do conhecimento; Inteligência competitiva.

1 INTRODUÇÃO

A competitividade está cada vez mais presente na realidade das organizações, fato que acaba impulsionando as mesmas a buscarem constantemente o diferencial, visando principalmente à sobrevivência na área em que atuam.

Atualmente, “aprendizagem organizacional”, “gestão do conhecimento”, e “capital intelectual” são termos que estão sendo comumente usados no ambiente organizacional, pelo fato de as organizações estarem cada vez mais entendendo que a capacidade de aprender mais rápido que seus concorrentes será uma das poucas vantagens competitivas do futuro (DUSYA; MARY, 2012).

A aprendizagem organizacional corresponde à forma pela qual as organizações constroem, mantem, melhoram e organizam o conhecimento e a rotina de suas atividades e culturas, buscando assim a adoção de aptidões e habilidades dos indivíduos de maneira cada vez mais eficiente (ANGELONI, 2008).

¹ Acadêmica do 4º ano do Curso de Administração da Unioeste, *campus* Francisco Beltrão/PR.

² Professor do Curso de Administração da Unioeste, *campus* Francisco Beltrão/PR.

³ Professor do Curso de Administração e Ciências Econômicas da Unioeste, *campus* Francisco Beltrão/PR.



Lembrando que, nos últimos tempos, as organizações tem reconhecido o conhecimento como fator essencial para mante-las competitivas no mercado e melhorar significativamente o seu desempenho (MIRANDA; AGUILLAR, 2009).

Deste modo, a gestão do conhecimento passa a ser adotada pelas organizações com o intuito de auxiliar na resolução de problemas de competitividade e inovação, sendo cada vez mais entendida como um elemento central no desempenho organizacional.

No entanto, antes de se implementar a gestão do conhecimento, é necessário a implementação de uma gestão de mudança, para que a mesma passe a fazer parte da própria estrutura física da organização e conseqüentemente de sua cultura.

De maneira que, além da gestão do conhecimento, as organizações estão buscando também a adoção da inteligência competitiva que, refere-se ao processo organizacional visando descobrir oportunidade, minimizar riscos e conhecer os ambientes interno e externo à organização, para que assim possam estabelecer estratégias de ação a curto, médio e longo prazo (VALENTIM, 2003).

Lembrando apenas que a gestão do conhecimento consiste em um importante recurso no processo de inteligência competitiva, pois tem como objetivo trabalhar os fluxos informais do processo, fazendo com que a construção do conhecimento seja mais eficiente e eficaz por meio do estabelecimento de estratégias utilizadas na gestão do conhecimento, criando um contexto positivo para o compartilhamento conhecimento gerados pelos individuos da organização (VALENTIM; GELINSKI, 2005).

Portanto, o objetivo deste trabalho é discutir qual a influência que a gestão do conhecimento e a inteligência competitiva exercem no processo de aprendizagem organizacional nas empresas. Por isso, este estudo trata-se de um ensaio teórico, desenvolvido através de pesquisa bibliográfica., de modo que esta, também conhecida como pesquisa de fontes secundárias, refere-se a bibliografia utilizada para o embasamento do tema do estudo, abrangendo desde publicações de uma forma geral até meios de comunicações orais (MARCONI; LAKATOS, 2007).

De modo que, este trabalho está organizado da seguinte forma: introdução (tema, objetivo), referencial teórico que abordará o conceito de cultura organizacional, aprendizagem organizacional (processos individual e organizacional), gestão do conhecimento e os modos de criação e conversão do capital intelectual, espiral do conhecimento, além de também abranger o conceito de



inteligência competitiva. Após a apresentação da revisão bibliográfica, será apresentada a conclusão obtida no trabalho.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Cultura organizacional

Cultura é um conceito que abrange diversas definições. A mesma pode ser conceituada, por alguns, como a forma pela qual uma comunidade atende a suas necessidades materiais e psicossociais. Como também pode ser definida como a maneira pela qual uma sociedade define seu perfil em relação à necessidade de adaptar-se ao meio ambiente (MOTTA, 1997).

Schein (2009) explica que a cultura consiste nos elementos de um grupo ou organização que são mais estáveis e menos maleáveis. A cultura é resultante de um complexo processo de aprendizagem de grupo que é influenciado apenas pelo comportamento de um líder.

O autor ainda afirma que o conceito de cultura pode envolver ainda outros diversos elementos como: estabilidade estrutural, ou seja, a cultura define o grupo; profundidade, pois a cultura consiste na parte mais profunda e, de modo geral, mais inconsciente de um grupo; extensão, a cultura abrange todo o funcionamento de um grupo; e padronização ou integração, a cultura leva à definição de rituais, clima, valores e comportamentos que se interrelacionam como um todo.

Observa-se também que é por meio de alianças estratégicas que a cultura de uma organização é construída, ou seja, os indivíduos aliam-se a pessoas que de algum modo possam contribuir com as suas atividades cotidianas, fazendo com que a interação e o compartilhamento ocorram de forma mais efetiva, com um determinado número de indivíduos compartilhando os mesmos problemas, angústias e expectativas (VALENTIM; WOIDA, 2004).

Assim, entende-se como cultura organizacional um sistema de referências simbólicas que exercem influência no comportamento dos indivíduos, moldando as ações dos mesmos. É ela a responsável por especificar a identidade de uma organização, sendo construída ao longo do tempo, além de possuir papel central na distinção de diferentes coletividades (SROUR, 2005).

Valentim e Woida (2004) complementam explicando que a cultura organizacional é a base para que ocorra o processo de inteligência competitiva nas organizações. Isto quer dizer que, sem uma cultura organizacional positiva no que



tange à construção, socialização e compartilhamento de dados, informação e conhecimento, dificilmente a implementação da inteligência competitiva será possível.

Portanto, de modo geral, a cultura organizacional consiste na forma expressiva de repasse de um projeto a ser realizado, da missão a que os membros da organização devem/querem adotar. É por meio dela que ocorre a comunicação dos comportamentos, prioridades e ações que sustentarão à construção de um projeto, sendo ela também a responsável por informar os valores que são ou não compatíveis a essa construção e a que crenças os membros da organização devem basear-se, e estabelecer os modelos que devem ser seguidos e reconhecidos (FREITAS, 1997).

Schein (2009) explica, por final, que uma cultura caracterizada como de aprendizagem deve possuir em seu DNA um “gene de aprendizagem” no que diz respeito ao fato de os membros assumirem uma postura compartilhada de que a aprendizagem refere-se a algo que vale a pena investir, e a mesma consiste por si só em uma habilidade a ser dominada.

Lembrando que, de acordo com Davenport e Prusak (1998), há diversos fatores culturais que impedem o compartilhamento do conhecimento nas organizações, sendo alguns deles a ausência de confiança mútua, resultante da falta de comunicação clara e da construção de relacionamentos duradouros; a existência de diferentes vocabulários; a ausência de locais de encontro e tempo para realizar a comunicação de conhecimentos; *status* e recompensa resultantes da posse de conhecimento; falta de capacidade de absorção, entre outros fatores.

2.2 Aprendizagem organizacional

Devido à complexidade das organizações, os indivíduos são os principais responsáveis pela transformação, pois, por meio da sua atuação, é possível tomar decisões e realizar mudanças que afetam as esferas individual e coletiva, além das dimensões tecnológica e infraestrutural das organizações (ANGELONI, 2008).

Com as transformações ocorridas, tais como globalização, disseminação da tecnologia da informação, surgimento das redes mundiais etc., veio à tona a era do conhecimento, consistindo em um fator essencial de riqueza.



Neste sentido, percebe-se que a inovação é vista como uma oportunidade para os indivíduos aprenderem, isto é, se adaptarem e enfrentarem as possíveis mudanças que podem ocorrer em um contexto organizacional novo (AYAS, 2001).

A partir disso, no entendimento da autora, as organizações passam a moldar ou adequar seus processos organizacionais à era do conhecimento, surgindo então a chamada organização do conhecimento, formada por diversas variáveis, dentre elas a aprendizagem organizacional.

A aprendizagem, por sua vez, refere-se ao processo de mudança resultante de prática ou experiência anterior, podendo esta manifestar-se em uma mudança perceptível de comportamento ou não (FLEURY, A; FLEURY, M., 1997).

Angeloni (2008) explica que todas as organizações aprendem naturalmente, no entanto, somente aquelas que conseguem estabelecer meios sistemáticos de gerenciamento do aprendizado são as que realmente conseguem atingir a alavancagem do conhecimento.

Portanto, segundo a autora, o grande desafio para as organizações consiste em compreender o significado de aprendizagem, como esta ocorre no indivíduo e como se processa a transferência da aprendizagem individual para a organizacional, visando a obtenção da capacidade de gerenciar e maximizar esse processo, direcionando-o para as estratégias e criando uma cultura organizacional que a favoreça.

2.2.1 Aprendizagem individual e aprendizagem organizacional

A aprendizagem ocorre como processo individual e organizacional, de modo que por meio destes o seu gerenciamento se torna possível (ANGELONI, 2008).

A aprendizagem individual consiste no processo em que o indivíduo traz experiências do passado relacionando-as às reações do ambiente atual, chegando a algumas conclusões sobre o novo fragmento de informações, e após isso as armazena em seus modelos mentais individuais, finalizando então o processo, resultando na geração ou não de um novo aprendizado. Lembrando que, modelos mentais consistem em ativos que auxiliam os indivíduos na maneira como entendem o mundo, moldando suas percepções e conseqüentemente a forma de agir dos mesmos (SENGE, 2006).

Enquanto que a aprendizagem organizacional refere-se à forma como as organizações constroem, mantem, melhoram e organizam o conhecimento e a rotina



em torno de suas atividades e culturas, objetivando a utilização de aptidões e habilidades de seus colaboradores de maneira cada vez mais eficiente.

Ressalta-se ainda que, no entendimento de Zamberlan (2006), a aprendizagem organizacional é vista como fator essencial para a sobrevivência das organizações em um contexto de intensa competição, como o vivenciado nos dias de hoje. Sendo que, a partir disso, a mesma corresponde a uma vantagem competitiva, pois ela proporciona às organizações formas de maximizar o capital intelectual dentro do sistema onde operam (ANGELONI, 2008).

Portanto, na visão da autora, a aprendizagem organizacional surge como forma de possibilitar aos indivíduos e à organização meios de aprender e reaprender, conforme o caos ou a estabilidade que se forma no ambiente, alavancando, assim, o conhecimento.

2.3 Gestão do Conhecimento

Um dos grandes obstáculos ao compartilhamento de conhecimento é a questão de os indivíduos, de modo geral, apresentarem um comportamento natural de querer guardar seus conhecimentos, fato que acaba dificultando muito o processo de compartilhamento. Portanto, necessita-se do gerenciamento estratégico apropriado para que a reversão dessa dificuldade se torne um diferencial competitivo (CRUZ, 2007).

Além de que, os ativos intangíveis são um dos principais fatores determinantes da capacidade de inovar das organizações e da sua capacidade de aprendizagem organizacional. Mais que isso, os recursos intangíveis tornam-se, cada vez mais, fonte de valorização e credibilidade para as organizações (TEECE, 1986).

A competitividade tem forçado as organizações a buscar novos meios para melhor atender às necessidades dos seus consumidores, visando à redução de custos e o aumento da produtividade (FUTAMI; VALENTINA; POSSAMAI, 2012).

Os autores também explicam que a melhoria da qualidade é vista como um fator relevante para a formulação de estratégia de negócios das organizações, de maneira que se considera o conhecimento organizacional um ativo fundamental para a distinção entre as organizações. Isto quer dizer que, produtos e serviços que apresentam melhor qualidade correspondem ao resultado de um processo de



desenvolvimento adequado, focado na criação e na internalização do conhecimento, relacionados à aplicação de ferramentas e metodologias de qualidade.

Terra (2000) complementa que, no Brasil, o “conhecimento” é visto como um recurso que vem aumentando sua importância como influenciador do desempenho organizacional, pois a gestão do conhecimento consiste em uma estratégia central que visa o desenvolvimento da competitividade de organizações e países, discussão do investimento em pesquisa e desenvolvimento, além dos avanços na área de tecnologia gerencial, da informática e telecomunicações.

Nonaka e Takeuchi (2008) também explicam que a produção de novos conhecimentos envolve um processo que amplia, de maneira organizacional, o conhecimento gerado pelos indivíduos e o converte como parte da rede de conhecimentos da organização. Sendo que, o fator que estimula esse processo de ampliação do capital intelectual refere-se à interação que ocorre de forma contínua, dinâmica e simultânea entre o conhecimento tácito (conhecimento pessoal, específico ao contexto) e o conhecimento explícito (conhecimento transmissível na linguagem formal, sistemática).

De modo que, a criação e transferência de conhecimento em comum mantem-se da vontade e necessidade de compartilhar. Sendo que, o estímulo ao compartilhamento de conhecimento está cada vez mais presente nas organizações nos dias de hoje, exigindo uma postura gerencial diferente (PIMENTA, 2006).

Ressalta-se também que a gestão do conhecimento possui duas vantagens de grande relevância a nível organizacional. A primeira refere-se ao fato de que o aumento do desempenho organizacional deve-se ao aumento da eficiência, qualidade, produtividade e inovação. E a segunda vantagem diz respeito a tomada de decisão da melhor forma resulta na integração de dados, melhoramento de processos e ampla colaboração (CONG; PANDYA, 2003).

2.3.1 Criação e conversão do conhecimento na organização

O conhecimento é o ativo criado somente pelos indivíduos, de maneira que uma organização não pode criar conhecimento sem a presença dos mesmos. Portanto, a organização tem como função dar apoio às pessoas criativas ou propiciar contextos para que os indivíduos criem o conhecimento (NONAKA; TAKEUCHI, 2008).



Os autores ainda afirmam que o conhecimento é criado por meio da interação entre o conhecimento tácito e o explícito. O primeiro é pessoal, específico ao contexto, sendo difícil sua formalização e comunicação. Enquanto que o segundo corresponde ao conhecimento que é transmissível na linguagem formal, sistemática.

Nonaka e Takeuchi (2008) apresentam quatro modos diferentes em que ocorre a conversão do conhecimento: (i) de conhecimento tácito para conhecimento tácito, denominado de socialização; (ii) de conhecimento tácito para conhecimento explícito, ou externalização; (iii) de conhecimento explícito para conhecimento explícito, também conhecido como combinação; e (iv) de conhecimento explícito para conhecimento tácito, ou internalização.

	Conhecimento tácito <i>em</i> Conhecimento explícito	
Conhecimento tácito <i>do</i>	Socialização	Externalização
Conhecimento explícito	Internalização	Combinação

Figura 1 – Modos de conversão do conhecimento.
Fonte: Nonaka e Takeuchi (2008, p. 60).

A *socialização* consiste no processo de compartilhamento de experiências e, conseqüentemente da criação do conhecimento tácito, fazendo com que o indivíduo possa adquirir conhecimento tácito diretamente de outros sem a utilização da linguagem. Na *externalização* ocorre o processo de articulação do conhecimento tácito em conceitos explícitos, de forma que este modo de conversão de conhecimento é desencadeado pelo diálogo ou pela reflexão coletiva.

A *combinação* refere-se ao processo de sistematização de conceitos em um sistema de conhecimento, de maneira que os indivíduos trocam e combinam o conhecimento por meio de documentos, reuniões, redes de comunicação computadorizadas, etc. E a *internalização* remete ao processo de incorporação do conhecimento explícito em conhecimento tácito, estando diretamente ligada ao “aprender fazendo”.

Ressalta, então, que o conhecimento torna-se patrimônio valioso para a organização a partir do momento em que as experiências oriundas da socialização, externalização e combinação são internalizadas nas bases de conhecimento tácito



do indivíduo, na forma de modelos mentais compartilhados ou *know-how* técnico (NONAKA; TAKEUCHI, 2008).

2.3.2 Espiral do conhecimento

A criação do conhecimento é uma interação contínua e dinâmica entre os conhecimentos tácito e explícito, sendo essa interação moldada pelas mudanças entre diferentes modos de conversão do conhecimento, como se pode verificar na figura abaixo.



Figura 2 – Espiral do Conhecimento
Fonte: Nonaka e Takeuchi (2008, p. 69).

Em primeiro lugar, a *socialização* começa desenvolvendo um “campo” de interação, que facilita o compartilhamento das experiências e modelos mentais dos membros. Segundo, o modo de *externalização* é provocado pelo “diálogo ou pela reflexão coletiva”, nos quais o emprego de uma metáfora ajuda os membros da equipe a articularem o conhecimento tácito oculto que é difícil de ser comunicado. Terceiro, a *combinação* é provocada pela colocação de conhecimento recém-criado e do conhecimento já existente. E por fim, o “aprender fazendo” provoca a *internalização* (NONAKA; TAKEUCHI, 2008).



melhores práticas indicam que está sendo construído o caminho para um desempenho organizacional melhor, maximizado (LEITE; PORSSE, 2003).

2.5 Inteligência Competitiva (IC)

Devido ao ambiente turbulento em que as vantagens competitivas precisam ser constantemente reinventadas, as organizações consideradas “mais avançadas”, que são aquelas que estão substituindo a forma de trabalhar baseada nas paredes funcionais pela “teia” existente entre invenção, projeto, fabricação, vendas, logística e serviços, fazem com que as decisões assim como a criação, captação e codificação do conhecimento ocorram nos níveis mais baixos da organização (TERRA, 2000).

O autor explica também que a criação de círculos virtuosos de geração de conhecimento é vista como uma grande oportunidade. Sendo que, este processo ocorre no momento em que as organizações cientes da necessidade de se reinventarem, desenvolverem suas competências, testarem diferentes ideias, aprenderem com o ambiente e estarem buscando permanentemente grandes desafios, adotem estilos, estruturas e processos gerenciais que geram processos semelhantes nos níveis individual e coletivo.

Apesar do grande impacto provocado pelos sistemas de informação no processo de codificação, no armazenamento e na distribuição de informação, nota-se que a criação do conhecimento organizacional depende, em grande parte, do contato humano, da intuição, do conhecimento tácito, da cooperação, da explicitação de modelos mentais, da diversidade de opiniões e do pensamento sistêmico (TERRA, 2000).

Segundo a autora, as organizações inovadoras, a fim de sustentar as estratégias de aprendizado organizacional, tem trabalhado para tornar tanto as carreiras como as políticas de remuneração instrumentos de estímulo à adoção de perspectivas da realidade distintas, atitudes, trabalho em equipe, maior compromisso com o aprendizado do que com a busca de títulos e símbolos de *status*, comprometimento com as visões e desafios de longo prazo, e a preservação do capital intelectual dos colaboradores.

A partir disso, Terra (2000) apresenta conjuntos de práticas gerenciais, tais como: (i) a definição dos cargos ocorre de modo cada vez mais amplo, além de a rotação entre diferentes áreas ser estimulada; e (ii) os sistemas de recompensa



abrangem incentivos ao autodesenvolvimento tanto individual como coletivo, sendo multidimensionais e procurando aumentar o compromisso com o desempenho geral e de longo prazo da organização, de forma que não são exclusivamente monetários.

A inovação, de um modo geral, refere-se a um processo no qual são geradas ideias, que podem levar à criação de conhecimento. Este processo envolve, também, a execução ou exploração dessas ideias, isto é, a aplicação ou uso efetivo do conhecimento, visto que a partir do momento em que o conhecimento pode ser criado com cada projeto de inovação, é identificado um potencial para aprendizagem (SMITH; BURGOYNE; ARAUJO, 2001).

No entanto, na visão dos autores, para que esse conhecimento seja potencialmente útil, o mesmo depende tanto da quantidade como da qualidade da aprendizagem que ocorre ao inovar-se.

A partir deste contexto, entende-se como inteligência competitiva a arte de visualizar o todo de forma diferente e estratégica. Em outras palavras, a IC tem a capacidade de ver detalhes, reciclar e formatar as ideias (LANA, 2011, *apud* SUAVE, 2012)

Além disso, a IC está mais direcionada para a produção do conhecimento referente ao ambiente externo da organização. No entanto, com a adoção da gestão do conhecimento, a atuação da área de inteligência competitiva é mais facilitada, sendo o contrário verdadeiro também (LANA, 2011 *apud* ABRAIC, 2012).

De modo que, segundo Valetim e Gelinski (2005), o aproveitamento efetivo do conhecimento é um dos principais fatores que auxiliam a inteligência competitiva, proporcionando segurança no processo de tomada de decisão, além de subsidiar o desenvolvimento e a melhoria dos processos corporativos.

Portanto, o capital intelectual corresponde, na percepção dos autores, a um fator essencial para o processo da inteligência competitiva, de maneira que a gestão do conhecimento é vista como responsável por gerenciar este ativo produzido na organização. Em outras palavras, a GC exerce função de grande importância na dinâmica do processo de IC, pois, por meio dela, os fluxos informais são trabalhados, possibilitando às pessoas da organização uma maior interação e um compartilhamento de informação e conhecimento.

Assim, a partir das considerações, observa-se que, atualmente as organizações competitivas apresentam como uma de suas importantes características a capacidade de inovar, sendo este fato resultante, em grande parte,



da competitividade intensa. Esta, por sua vez, ocasiona significativas mudanças no modo como as organizações devem se estruturar e trabalhar com o conhecimento, visando, por meio deste ativo, o melhor desenvolvimento de novos produtos, processos e formas organizacionais (SILVA, 2000).

3 CONCLUSÃO

O presente trabalho teve como objetivo discutir a influência da inteligência competitiva e da gestão do conhecimento no processo de aprendizagem organizacional no processo de aprendizagem organizacional. De modo que, pôde-se observar que, atualmente, características como a capacidade de inovar estão muito presentes em organizações competitivas, sendo este fato resultante, em grande parte, da competitividade intensa.

Esta, por sua vez, gera importantes mudanças na maneira como as organizações devem se estruturar e trabalhar com o capital intelectual, buscando, por meio deste ativo, atingir o melhor desenvolvimento de novos produtos, processos e formas organizacionais.

O capital intelectual corresponde a um fator de grande importância para o processo da inteligência competitiva, de forma que a gestão do conhecimento é vista como responsável por gerenciar este recurso produzido na organização.

No entanto, faz-se necessário salientar que a cultura organizacional refere-se à base para que o processo de inteligência competitiva nas organizações ocorra, fazendo com que a possível ausência de uma cultura organizacional positiva no que diz respeito à construção, socialização e compartilhamento de dados, informação e conhecimento possa gerar dificuldades para que a implementação da IC ocorra.

Portanto, o grande desafio para as organizações consiste em entender o significado de aprendizagem, como a mesma ocorre no indivíduo e como se processa a transferência da aprendizagem individual para a organizacional, buscando a obtenção da capacidade de gerenciar e maximizar esse processo, direcionando-o para as estratégias e criando uma cultura organizacional que a favoreça.

Por final, a partir desta discussão recomenda-se aos estudiosos e pesquisadores o aprofundamento do tema apresentado, pesquisando questões como a aplicação desta discussão em organizações que atuam em ramos de



atividades de grande competitividade principalmente em indústrias ligadas a inovações tecnológicas.

REFERÊNCIAS

ANGELONI, M. T. **Organizações do conhecimento: Infraestrutura, pessoas e tecnologia.** São Paulo: Saraiva, 2008.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DOS ANALISTAS DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA - ABRAIC. **Inteligência competitiva.** Disponível em: <<http://www.abraic.org.br/site/faqs.asp>>. Acesso em: 28/04/2012.

AYAS, K. Estruturação de projetos para a aprendizagem e a inovação: Lições aprendidas com a pesquisa-ação em uma companhia manufatureira de aeronaves. In: SMITH, M. E.; BURGOYNE, J.; ARAUJO, L. **Aprendizagem Organizacional e Organização de Aprendizagem: Desenvolvimento na Teoria e na Prática.** São Paulo: Atlas, 2001. P. 217-236.

CONG, X.; PANDYA, K. **Issues of Knowledge Management in the Public Sector.** Electronic Journal of Knowledge Management, 1 (2), 25-38, 2003. <<http://issuu.com/academic-conferences.org/docs/ejkm-volume1-issue2-article17>>. Acesso em: 21/06/2012.

COUTINHO, L.; FERRAZ, J. C.; **Estudo da competitividade brasileira.** 3.ed. São Paulo: Papyrus, 1995.

CRUZ, C. A. **Gestão estratégica do conhecimento: Estudo exploratório em organizações instaladas nos parques tecnológicos do Estado de São Paulo.** 163 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade de São Paulo, São Carlos, 2007. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/18/18140/tde-09052007-153546/pt-br.php>>. Acesso em: 29/03/2012.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual.** Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DUSYA, V; CROSSAN, M. **Aprendizagem Organizacional, Gestão do Conhecimento, e capital intelectual: integrativa modelo conceitual.** 2012. Disponível em: <<http://translate.google.com.br/translate?hl=ptBR&langpair=en%7Cpt&u=http://www.warwick.ac.uk/fac/soc/wbs/conf/olkc/archive/olk4/papers/vera.pdf>> Acesso em: 22/03/2012.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Aprendizagem e Inovação Organizacional: As experiências de Japão, Coréia e Brasil.** São Paulo: Atlas, 1997.

FREITAS, M. E. Cultura organizacional: O doce controle no clube dos raros. In: MOTTA, F. C. P.; CALDAS, M. P. **Cultura organizacional e Cultura Brasileira.** São Paulo: Atlas, 1997.

FUTAMI, A. H.; VALENTINA, L. V. O. D.; POSSAMAI, O. **Um modelo de Gestão do Conhecimento para melhoria de Qualidade do Produto.** 2012. Disponível em: <<http://www.marliverni.com.br/materiais/TCC/Artigo%20-%20Gestao%20empresarial%20-%20Diag..pdf>>. Acesso em: 28/04/2012.



- HAGUENAUER, L. **Competitividade: Conceitos e Medidas**. 1989. Disponível em: http://www.ie.ufrj.br/gic/pdfs/1989-1_Haguenauer.pdf. Acesso em: 05/07/2012.
- LANA, R. A. **Inteligência Competitiva: Fator-chave para o sucesso das organizações no novo milênio**. Revista Inteligência Competitiva, São Paulo, v. 1, n. 3, p. 305-327, out./dez. 2011. Disponível em: <http://www.abraic.org.br/v2/arquivos/Inteligência_Competitiva_Fator_Chave2882011202239.pdf>. Acesso em: 28/03/2012.
- LEITE, J. B. D.; PORSSE, M. C. S. **Competição baseada em competências e aprendizagem organizacional: em busca da vantagem competitiva**. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rac/v7nspe/v7nespa07.pdf>>. Acesso em: 15/08/2012.
- MENEGHETTI, F. K. **O que é um Ensaio-Teórico?** Revista de Administração Contemporânea – RAC, Curitiba, v. 15, n. 2, pp. 320-332, Mar./Abr. 2011. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/rac>>. Acesso em: 15/08/2012.
- MIRANDA, N. T.; AGUILLAR, L. J. **Os benefícios da gestão do conhecimento nas organizações**. Revista Jus Vigilantibus, 2009. Disponível em: <<http://jusvi.com/artigos/40993>>. Acesso em: 27/03/2012.
- MOTTA, F. C. P.; CALDAS, M. P. **Cultura Organizacional e Cultura Brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997.
- NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Gestão do Conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008.
- PIMENTA, R. B. **A gestão do conhecimento como fator determinante no processo de inovação do setor produtivo: Um estudo de caso na Petrobras**. 152 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) – Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Ponta Grossa, 2006. Disponível em: <<http://www.pg.cefetpr.br/ppgep/dissertacoes/arquivos/27/Dissertacao.pdf>>. Acesso em: 28/03/2012.
- PORTER, M. E. **A vantagem competitiva das nações**. Rio de Janeiro: Campus, 1989.
- SCHEIN, E. H. **Cultura organizacional e liderança**. São Paulo: Atlas, 2009.
- SENGE, P. M. **A quinta disciplina: Arte e prática da organização que aprende**. Rio de Janeiro: BestSeller, 2006.
- SILVA, S. L. **Informação e competitividade: A contextualização da gestão do conhecimento nos processos organizacionais**. 2000. Disponível em: <http://www.doaj.org/doaj?func=fulltext&passMe=http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0100-19652002000200015>. Acesso em: 29/05/2012.
- SMITH, M. E.; BURGOYNE, J.; ARAUJO, L. **Aprendizagem Organizacional e Organização de Aprendizagem: Desenvolvimento na Teoria e na Prática**. São Paulo: Atlas, 2001.
- SROUR, R. H. **Poder, cultura e ética nas organizações: O desafio das formas de gestão**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- SUAVE, I. **Inteligência competitiva: A arte de enxergar primeiro**. 2012. Disponível em: <<http://sites.netsite.com.br/recall/edicao26/artigo.htm>>. Acesso em: 28/04/2012.



TEECE, D. **Profiting from technological innovation:** Implications for integration, collaboration, licensing a public policy. *Research Policy*, v. 15, n. 6, p. 285-305, 1986. Disponível em: < <http://www.mbs.edu/home/jgans/tech/Teece-1986.pdf> >. Acesso em: 21/06/2012.

TERRA, J. C. C. **Gestão do conhecimento:** O grande desafio organizacional. São Paulo: Negócio Editora, 2000.

VALENTIM, M. L. P. *et al.* **O processo de inteligência competitiva em organizações.** *DataGramaZero*, Rio de Janeiro, v. 4, n. 3, p. 1-23, jun. 2003. Disponível em: <http://www.dgz.org.br/jun03/Art_03.htm>. Acesso em: 22/04/2012.

VALENTIM, M. L. P.; WOIDA, L. M. **Cultura Organizacional no Processo de Inteligência Competitiva.** *DataGramaZero*, v.5, n.4, ago 2004. Disponível em: <http://www.datagramazero.org.br/ago04/Art_02.htm>. Acesso em: 15/05/2012.

VALENTIM, M. L. P.; GELINSKI, J. V. V. **Gestão do Conhecimento como parte do processo de inteligência competitiva organizacional.** *João Pessoa*, v. 15, n. 2, p. 41-59, jul./dez. 2005. Disponível em: <<http://pmiestacio.dotweb.com.br/files/2010/03/artigo-1-gest%C3%A3o-conhecto-para-intel-compet.pdf>>. Acesso em: 28/03/2012.

VASCONCELOS, F. C.; CYRINO, Á. B.; **Vantagem Competitiva:** os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional. 2000.

ZAMBERLAN, C. O. **Orientação para aprendizagem, gestão por competências e comprometimento organizacional nas instituições de ensino superior.** 126 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2006. Disponível em: <http://cascavel.cpd.ufsm.br/tede/tde_arquivos/2/TDE-2007-03-09T070316Z-446/Publico/zamberlan.pdf>. Acesso em: 17/05/2012.

