

A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DO CONHECIMENTO NO PROCESSO DE CRIAÇÃO DE PRODUTOS

Carine Zago¹
Denise de Cuffa²
Claudio Mioranza³

Área de conhecimento: Administração

Eixo Temático: Administração de Pessoas; Comportamento, Gestão do Conhecimento

RESUMO

O objetivo deste trabalho foi avaliar a importância da gestão do conhecimento no processo de criação de produtos da empresa Raffer. Este estudo caracterizou-se como pesquisa qualitativa, sendo utilizado como instrumento para a coleta de dados o questionário, estruturado e baseado na escala de *Likert* de 10 pontos e composto por 13 questões que avaliaram a percepção dos profissionais pesquisados quanto à importância da gestão do conhecimento no processo de criação de produtos e a existência da utilização de mecanismos facilitadores da gestão do conhecimento. O instrumento foi aplicado aos responsáveis do setor de criação e desenvolvimento da empresa pesquisada. Para análise e tratamento dos dados utilizou-se a análise descritiva, verificando-se que a partir da utilização de diversas ferramentas voltadas ao compartilhamento de informações a empresa obtém processos mais eficientes e eficazes, fazendo com que o modo como o processo de criação e desenvolvimento de produtos ocorra de forma diferenciada, resultando em maior competitividade em seu mercado de atuação.

Palavras-chave: Gestão do conhecimento. Criação e conversão do conhecimento. Inovação.

1 INTRODUÇÃO

Tendo em vista o atual cenário competitivo no qual as organizações estão inseridas, uma nova perspectiva se faz presente, exercendo influência sobretudo nas relações que permeiam o ambiente de negócio das empresas. Essas relações precisam desenvolver inovações no intuito de fazer com que as organizações se diferenciem uma das outras, a partir do destaque referente a personalização de seus produtos e serviços.

Para isso, a intensificação da necessidade de adquirir e gerenciar o conhecimento humano e a aprendizagem interativa consecutiva torna-se essencial

¹ Mestranda em Gestão e Desenvolvimento Regional pela Unioeste *campus* Francisco Beltrão/PR. carinezago90@gmail.com

² Mestranda em Gestão e Desenvolvimento Regional pela Unioeste *campus* Francisco Beltrão/PR. denise_cuffa@hotmail.com

³ Professor Adjunto B da Unioeste. Doutor em Ciências – Tecnologia Nuclear – Materiais pelo Instituto de Pesquisas Energéticas e Nucleares – INPE/USP. Mestre em Administração pela UFPB. Graduado em Ciências Econômicas pela FACITOL. claudio.mioranza@unioeste.br



para as empresas adquirirem e manterem um diferencial competitivo em seu mercado de atuação.

No entanto, Carneiro (2000) destaca que a gestão está cada vez mais ciente da importância que o conhecimento tem quando se trata do desenvolvimento de suas organizações, considerando que a criatividade é um fator que possibilita a transformação de uma forma de conhecimento em outra. Ou seja, a partir do momento em que novas interpretações são geradas ocorre a maximização do nível de conhecimento, o que é de grande relevância para o processo de criação e diferenciação de produtos e serviços.

O autor ainda explica a importância que a evolução do conhecimento tem no processo de inovação, sendo esta a base para as empresas e não deixando de considerar principalmente o fato de que os mercados se encontram atualmente em crescimento e desenvolvimento.

Neste sentido, entende-se como importante este tema devido à exigência do mercado de negócios quanto à busca pela oferta de produtos ou prestação de serviços diferenciados. Para isso, é fundamental que as organizações adotem um processo de desenvolvimento que seja focado, tanto na geração como na internalização do conhecimento, utilizando-se de metodologias e ferramentas de qualidade.

Portanto, considerando o exposto, o presente estudo busca responder à seguinte problemática: Qual a importância da gestão do conhecimento no processo de criação de produtos da empresa Raffer? De modo que se estabeleceu como objetivo, analisar a importância da gestão do conhecimento no processo de criação de produtos da empresa Raffer.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 GESTÃO DO CONHECIMENTO

Devido às transformações ocorridas no mercado, como a globalização, a disseminação da tecnologia da informação, o surgimento das redes mundiais, veio à tona a era do conhecimento.



Com isso, as organizações passaram a moldar ou adequar seus processos à era do conhecimento surgindo então a chamada organização do conhecimento, em que termos como a gestão do conhecimento, capital intelectual, inteligência competitiva começaram ser utilizados para caracterizar uma nova área de interesse da administração das organizações (AYAS, 2004; COLAUTO; BEUREN, 2003).

A maioria dos significados dados para o conhecimento converge para a ideia de que o mesmo é formado por informação, que pode ser expressa, verbalizada e é relativamente estável ou estática, em completo relacionamento com uma característica mais subjetiva e não palpável, que está na mente das pessoas e é relativamente instável ou dinâmica e que envolve experiência, contexto, interpretação e reflexão (POLANYI, 1966; NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

Assim, devido ao importante papel exercido por este recurso faz-se necessário que as empresas saibam gerenciá-lo de maneira eficiente. Para isso, tem-se a gestão do conhecimento, que é um fator crítico para o sucesso de uma organização sendo nesse caso intensamente estudada em administração. Possui ainda um domínio multidisciplinar, e na administração apresenta forte ligação com mudanças, melhores práticas, reengenharia de processos de negócios e *benchmarking* (SILVA; ROSENFELD, 2007).

Terra (2000) corrobora que, no Brasil, o “conhecimento” é visto como um recurso que vem aumentando sua importância por influenciar no 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 de possibilitar avanços na área de tecnologia gerencial, da informática e telecomunicações.

Em somatória, de acordo com Darroch e McNaughton (2002), a gestão do conhecimento cria e aloca conhecimento, gerencia o fluxo deste ativo e assegura que o mesmo seja utilizado de modo efetivo e eficiente pela organização. A gestão do conhecimento, em organizações orientadas para tal, torna-se uma filosofia de negócios e influencia no desenvolvimento de estratégias pelos gestores.

No entanto, um dos grandes obstáculos para o compartilhamento de informações refere-se ao fato dos indivíduos, de modo geral, apresentarem um comportamento natural no qual buscam guardar seus conhecimentos para si. Com isso, o processo de compartilhamento deste ativo torna-se mais difícil, o que



necessita de um gerenciamento estratégico apropriado para que a reversão dessa dificuldade se torne um diferencial competitivo (CRUZ, 2007).

A criação e transferência de conhecimento em comum se mantêm da vontade e necessidade de compartilhar, sendo que o estímulo ao compartilhamento de conhecimento deve estar cada vez mais presente nas organizações, exigindo uma postura gerencial diferenciada para que haja êxito no processo de gestão do conhecimento (PIMENTA, 2006).

Gibson (1998) explica que compartilhar informação consiste em repassar às pessoas, ou ainda obter destas algum conjunto de dados com valor econômico variável. Enquanto que o compartilhamento de conhecimento ocorre em situações em que as pessoas estão interessadas em ajudar umas às outras buscando o desenvolvimento de novas capacitações para a ação e a criação de processos de aprendizagem.

Stair (1998) aponta algumas das características que estão correlacionadas entre conhecimento - aprendizagem - criatividade, o aprender com a experiência, aplicar o conhecimento adquirido a partir da experiência, saber lidar com situações complexas, resolver problemas quando há falta de informações relevantes, ter a capacidade para pensar e reagir rápida e corretamente a novas situações, ser criativo e imaginativo.

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 à melhor eficiência, qualidade, produtividade e inovação. E a segunda vantagem diz respeito ao fato de que a tomada de decisão realizada da melhor forma resulta na integração de dados, melhoramento de processos e ampla colaboração (CONG; PANDYA, 2003).

Assim, a melhoria da qualidade dos produtos e/ou serviços é vista como um fator relevante para a formulação de estratégia de negócios, sendo o conhecimento organizacional considerado um ativo fundamental que distingue uma organização das demais. Isto quer dizer que produtos e serviços que apresentam melhor qualidade são resultado de um processo de desenvolvimento adequado, focado na criação e na internalização do conhecimento, relacionados à aplicação de ferramentas e metodologias de qualidade (FUTAMI; VALENTINA; POSSAMAI, 2012).



2.2.1 Criação e conversão do conhecimento na organização

O conhecimento refere-se a um ativo criado somente pelos indivíduos, de forma que uma organização não pode criar conhecimento sem a presença dos mesmos. Portanto, a empresa tem como função apoiar às pessoas criativas ou propiciar contextos para que os indivíduos criem o conhecimento (TAKEUCHI; NONAKA, 2008).

Os autores também explicam que o conhecimento é criado por meio da interação entre dois tipos de conhecimento, tácito e explícito, e que a partir deste processo estes dois tipos de conhecimento resultam na principal dinâmica da criação do conhecimento em uma organização.

O conhecimento tácito é aquele que não está escrito em lugar algum, como as habilidades, percepções, *insights*, palpites, intuições e visão de mundo enraizada nas ações e nas experiências dos indivíduos. Ainda são componentes subjetivos, de difícil visualização e formalização, transmissão e compartilhamento.

Enquanto que o conhecimento explícito é mais fácil de ser registrado, expresso em palavras ou números. São componentes objetivos, disponíveis para todas as pessoas, podendo ser facilmente comunicado e compartilhado sob a forma de dados como: fórmulas científicas ou princípios universais.

Assim, tendo em visto os dois tipos de conhecimento, Takeuchi e Nonaka (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: TAKEUCHI E NONAKA (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 indivíduos, sem a utilização da linguagem formalizada. Na externalização ocorre o processo de articulação do conhecimento tácito em conceitos explícitos, sendo este modo de conversão 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. Em contrapartida, a internalização remete ao processo de incorporação do conhecimento explícito em conhecimento tácito, estando diretamente ligada ao aprender-fazendo.

Portanto, ressalta-se 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 (TAKEUCHI; NONAKA, 2008).

2.3 INOVAÇÃO

A inovação enquanto conceito possui diversas definições. Chen, Zhaohui e Xie (2004) referem-se à inovação como a habilidade da empresa e implementação da investigação e desenvolvimento, resultando em uma nova tecnologia, novo produto, novo mercado, para que seja possível atender às expectativas dos clientes.

Cardinal, Alessandri e Turner (2001) corroboram que o processo de inovação compreende atividades técnicas, físicas e aquelas baseadas no conhecimento, sendo estas essenciais no processo de desenvolvimento de produtos. A inovação é um processo no qual o conhecimento é adquirido, compartilhado e assimilado, visando criar novos conhecimentos e que incorpora produtos e serviços, uma vez que está relacionada à mudança, podendo esta última ser radical ou incremental (HARKEMA, 2003).

Assim, pode-se dizer que a inovação é um processo que envolve um conjunto de oportunidades de investimento. O conhecimento deve ser considerado como



capital e por meio do processo de desenvolvimento pode-se levar à criação de um novo produto, de modo que o sucesso desta inovação está diretamente relacionado às atividades de pesquisa (CARNEIRO, 2000).

Neste sentido, Parlbly e Taylor (2000) explicam que a gestão do conhecimento corresponde a um processo de apoio à inovação. Isso se deve ao fato da gestão do conhecimento compreender tanto o processo de captura do conhecimento e experiência como o processo de fazer com que eles possam ser disponibilizados e utilizáveis quando, onde e por quem precisar.

A gestão do conhecimento, no entendimento dos autores, proporciona maior colaboração, compartilhamento de informações, aprendizado contínuo e melhoria. Resulta assim, em uma tomada de decisão com mais qualidade, garantindo que o valor e a contribuição dos ativos intelectuais, assim como sua eficácia e exploração, sejam bem compreendidos.

Neste sentido, partindo do presente contexto, Du Plessis (2007) explica que há três principais fatores utilizados para a aplicação da gestão do conhecimento no processo de inovação.

O primeiro fator se refere à criação, construção e manutenção da vantagem competitiva por meio da adoção do conhecimento e de práticas de colaboração. Desta forma, de acordo com Cavusgil, Calantone e Zhao (2003), a construção e manutenção de um processo de inovação acabam tornando-se complexos devido às preferências dos clientes, que estão em constante mudança; e à crescente concorrência e rápida mudança tecnológica. A gestão do conhecimento pode facilitar a colaboração por meio do estabelecimento de estreitas relações de cooperação que torna acessível os processos de uso de outras organizações, fazendo com que os mesmos possam ser aplicados em diferentes contextos.

O segundo fator corresponde a um recurso adotado para minimizar a complexidade no processo de inovação, sendo a gestão do conhecimento, em situações como esta, essencial. Isso se deve à dependência que a inovação possui quanto à disponibilidade de conhecimento, devendo haver reconhecimento e gerenciamento da complexidade resultante da obtenção do conhecimento (CARDINAL; ALLESSANDRI; TURNER, 2001; DARROCH; MCNAUGHTON, 2002; ADAMS; LAMONT, 2003).



E o terceiro consiste na integração dos conhecimentos interno e externo à organização, fazendo com que os mesmos estejam disponíveis e acessíveis da forma mais eficiente possível. A integração do conhecimento tem por finalidade fazer com que as ideias oportunas possam ser disponibilizadas no momento certo, ou seja, em situações nas quais houver real necessidade (CHEN; ZHAOHUI; XIE, 2004).

Neste sentido, os sistemas de gestão do conhecimento exercem função essencial no processo de desenvolvimento de vantagem competitiva sustentável, utilizando-se do processo de inovação. O fator chave para o desenvolvimento e manutenção de vantagem competitiva sustentável refere-se à agregação de sistemas de gestão do conhecimento a outros recursos e competências, por meio da inovação de produtos e processos (ADAMS; LAMONT, 2003).

3 METODOLOGIA

Para a realização do presente estudo utilizou-se a pesquisa descritiva quanto à finalidade do estudo e no que diz respeito ao ponto de vista da forma de abordagem do problema a pesquisa classifica-se como qualitativa.

Para a coleta dos dados, utilizou-se como instrumento um questionário estruturado e baseado na escala *Likert* de dez pontos (1 a 10), sendo 10 para o fator de maior importância, 09 o fator não tão importante quanto ao anterior e ao final 01 para o fator totalmente sem importância ou irrelevante.

O questionário foi elaborado pelos autores baseando-se no referencial teórico deste estudo além do questionário adaptado de Cuffa e Nogueira (2012). O instrumento era composto por 13 questões que avaliaram a percepção dos profissionais pesquisados quanto à importância da gestão do conhecimento no processo de criação de produtos e a existência da utilização de mecanismos facilitadores da gestão do conhecimento.

A aplicação do instrumento direcionou-se aos dois responsáveis pelo setor de criação e desenvolvimento de produtos da empresa Raffer, sendo que esta localizada na cidade de Francisco Beltrão/PR e atuante no ramo de confecções unissex – atacado e fabricação.



A empresa atua há 36 anos na atividade de indústria têxtil, localizada na cidade de Francisco Beltrão/PR. Possui mais de seis mil metros quadrados (6.000 m²) de área produtiva. Dedicar-se a produção de roupas sociais no segmento de alfaiataria clássica e ao mesmo tempo contemporânea, buscando satisfazer às necessidades dos seus clientes, com produtos de qualidade, distribuídos em todo o território nacional e aos países do MERCOSUL.

Por final, no que diz respeito ao tratamento e análise dos dados, utilizou-se a análise descritiva para verificar com certa precisão o modo como ocorre os processos de criação e compartilhamento de informação e qual a contribuição destes na empresa pesquisada.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A partir dos objetivos estabelecidos para a realização deste estudo, o mesmo baseou-se em uma pesquisa com os profissionais responsáveis pelo setor de criação e desenvolvimento de produtos da empresa Raffer Confeções.

Tendo como base os dados obtidos, primeiramente, verificou-se que os profissionais pesquisados reconhecem o fator tempo como um recurso importante para o processo de inovação. Isto quer dizer que os mesmos estão em constante busca por inovar a maneira como desenvolvem suas atividades, sendo que para isso são utilizadas novas tecnologias, por exemplo. Estas contribuem no sentido de permitirem maior qualidade das atividades realizadas e conseqüentemente na redução de tempo ao executá-las.

Observou-se também que são realizadas reorganizações no ambiente de trabalho, sendo que este processo ocorre de forma natural. As reorganizações são essenciais a partir do momento em que os profissionais consigam se adequar às mudanças geradas pelo ambiente competitivo, fato que é de grande importância para a empresa Raffer, pois o ambiente em que atua é caracterizado por grande competitividade.

Diante deste cenário em que a empresa está inserida, é essencial também que a gestão, principalmente, e os demais profissionais tenham conhecimento do como ocorre o processo de aprendizagem, tanto individual como organizacional. A partir disso, a empresa como um todo obtém como resultado a capacidade de



gerenciar e maximizar esse processo, direcionando-o para as estratégias organizacionais e criando uma cultura organizacional que a favoreça (CARNEIRO, 2000).

Assim, percebeu-se que são estabelecidas metas desafiadoras aos colaboradores, o que faz com que os mesmos ajam de forma proativa para que os objetivos possam ser alcançados. A declaração de desafios contribui para a exploração das habilidades, que os profissionais possuem, de lidar com situações diversificadas e complexas, o que enriquece ainda mais a obtenção de novas experiências e conhecimentos.

De maneira que, Bastos, Gondim e Loiola (2004) explicam que uma empresa que está voltada para a aprendizagem contínua e gestão do conhecimento, busca proporcionar um ambiente em que os indivíduos tenham condições de ampliarem sua capacidade de inovar para que, desta forma, os resultados desejados possam ser obtidos. Este tipo de ambiente organizacional estimula o desenvolvimento de novas formas de pensamento das pessoas, fazendo com que elas tenham em mente que a aspiração coletiva ganha liberdade e que a aprendizagem envolve a colaboração mútua.

Neste sentido, tem-se que, no que tange a geração de conhecimento e o modo como ocorre o compartilhamento deste ativo, observou-se que não só o setor de criação e desenvolvimento de produtos, mas sim a empresa como um todo o faz por meio de diálogo, reflexões coletivas, reuniões, redes de comunicação computadorizadas, e/ou através do aprender fazendo. Além disso, a organização dá apoio à criatividade das pessoas e propicia contexto para que isso aconteça, sendo de grande importância por se tratar principalmente de um setor onde a habilidade criativa é fator chave.

Com isso, a empresa obtém como resultado melhor qualidade e eficiência desde a criação e desenvolvimento de produtos até a produção dos mesmos, baseando-se no fato de que há comunicação eficiente entre os setores; consegue ainda ser inovadora, uma vez que a mesma valoriza as ideias de seus colaboradores; e tem a capacidade de tomar decisões com maior segurança e maior probabilidade de acerto.

No entanto, é de grande importância que a empresa busque estabelecer mais parcerias onde o aprendizado possa ser estimulado por meio da ampliação dos



contatos e interações entre pessoas de dentro e de fora da empresa, uma vez que a mesma direciona-se tanto para isto.

A busca por parcerias permitirá a transferência de novas informações, experiências etc entre os indivíduos (pertencentes aos ambientes interno e externo) podendo gerar novas ideias e conhecimento entre ambas as partes, uma vez que considerando o ramo em que a empresa está inserida, a preferência dos clientes está em constante mudança e crescente concorrência entende-se como importante que a mesma ofereça produtos com diferencial.

Observou-se também que o conhecimento é visto pela organização como um intangível de grande valor, sendo que o processo de desenvolvimento pode levar à criação de novos produtos. Portanto, verificou-se que há um estímulo para que o processo de aprendizado aconteça, de modo que são utilizados meios diversificados como a existência do livre-arbítrio para tentar e falhar. Prezam ainda pelo respeito e a valorização da propriedade intelectual dos profissionais, de modo que as ideias anteriores são sempre citadas como base para uma nova ideia (ou inovação).

Outros fatores percebidos nesta pesquisa e que possuem grande contribuição para a gestão do conhecimento referem-se ao fato de a organização buscar fomentar a confiança de seus colaboradores dando a eles liberdade para agirem frente às inovações, autenticidade e os contatos informais, havendo liberdade também para que os diferentes setores troquem informações e/ou sugestões de melhorias no modo como realizam suas atividades.

De modo que este processo de integração do conhecimento que envolve a participação de todos da empresa corresponde a um dos fatores utilizados para a aplicação da gestão do conhecimento no processo de inovação, devido ao fato de que o mesmo permite que as ideias oportunas possam ser disponibilizadas no momento oportuno, isto é, em situações nas quais houver real necessidade de utilizá-las.

Portanto, a gestão do conhecimento ocorre de forma diversificada na empresa pesquisada envolvendo além do processo de integração do conhecimento por todos como também por meio da sistematização de processos, ou seja, arquivo de processos e informações para que, quando criado um novo produto utilize-se históricos de dados para sustentar a ideia, e a formalização das tarefas para que haja melhor desempenho das atividades na organização.



5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo buscou avaliar a importância da gestão do conhecimento no processo de criação de novos produtos da empresa Raffer, sendo que a pesquisa foi realizada com os profissionais responsáveis pelo setor de criação e desenvolvimento da empresa.

Tendo em vista a grande importância da gestão do conhecimento para as empresas, entende-se que a mesma possibilita que haja maior troca de conhecimento resultando na melhoria da qualidade dos produtos ou serviços, influenciando no desempenho organizacional e desenvolvimento das estratégias, aumentando também a eficiência, produtividade e inovação.

Verificou-se que a empresa utiliza de várias ferramentas de compartilhamento de conhecimento tais como a realização de reuniões, estabelecimento de metas desafiadoras, reflexões (diálogos), viagens, visando à obtenção de novos conhecimentos, entre outros meios, sendo que a partir da utilização destas ferramentas a empresa tem a capacidade de disponibilizar produtos exclusivos com maior eficiência em seu processo de criação.

Constatou-se ainda que a empresa Raffer Confecções utiliza-se das ferramentas de tal forma que as mesmas possibilitem a agregação de maior valor aos produtos ofertados. Isso faz com que a organização consiga ter maior competitividade em seu mercado de atuação.

Por fim, sugere-se para futuros estudos para aprofundamento do tema abordado neste trabalho, pesquisar uma gama de organizações visando identificar a percepção das mesmas diante da importância do compartilhamento de informações e se isso influencia em seus processos organizacionais.

REFERÊNCIAS

ADAMS, G. L.; LAMONT, B.T. *Knowledge management systems and developing sustainable competitive advantage*. **Journal of Knowledge Management**, vol. 7, n.2, p.142-54, 2003.

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.; **Aprendizagem organizacional e organização de aprendizagem**. São Paulo: Atlas, 2001.



BASTOS, A. V. B.; GONDIM, S. M. G.; LOIOLA, E. Aprendizagem organizacional *versus* organizações que aprendem: características e desafios que cercam essas duas abordagens de pesquisa. **Revista de Administração**, vol. 39, p.220-230, jul/ago/set 2004.

CARDINAL, L. B.; ALLESSANDRI, T. M.; TURNER, S. F. *Knowledge codifiability, resources, and science based innovation*. **Journal of Knowledge Management**, vol. 5, n.2, p.195-204, 2001.

CARNEIRO, A. *How does knowledge management influence innovation and competitiveness? MCB University Press*. **Journal of Knowledge Management**, vol. 4, n. 2, p.87-98, 2000.

CAVUSGIL, S.T.; CALANTONE, R.J.; ZHAO, Y. *Tacit knowledge transfer and firm innovation capability*. **Journal of Business & Industrial Marketing**, vol.18, n.1, p.6-21, 2003.

CHEN, J.; ZHAOHUI, Z.; XIE, H.Y. *Measuring intellectual capital: a new model and empirical study*. **Journal of Intellectual Capital**, vol. 5, n.1, p.195-212, 2004.

COLAUTO, R. D.; BEUREN, I. M. **Proposta para Avaliação da Gestão do Conhecimento em Entidade Filantrópica: o caso de uma organização hospitalar**. Revista de Administração Contemporânea - RAC, vol. 7, n. 4, p. 163-185, out/dez 2003.

CONG, X.; PANDYA, K. *Issues of Knowledge Management in the Public Sector*. **Electronic Journal of Knowledge Management**, n. 1 (2), p. 25-38, 2003.

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.

CUFFA, D.; NOGUEIRA, P. R. C. **A aprendizagem organizacional consubstanciada à gestão do conhecimento e à inteligência competitiva enquanto fator de competitividade em organizações de tecnologia da informação**. 45 f. Trabalho de conclusão (TCC) – Universidade Estadual do Oeste do Paraná, Francisco Beltrão, 2012.

DARROCH, J.; MCNAUGHTON, R. *Examining the link between knowledge management practices and types of innovation*. **Journal of Intellectual Capital**, vol. 3, n. 3, p. 210-22, 2002.

DU PLESSIS, M. *The role of knowledge management in innovation*. **Journal of Knowledge Management**, vol. 11 n. 4, p.20-29, 2007.

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: 28/06/2014.



GIBSON, R. **Repensando o futuro**. São Paulo: Makron, 1998.

HARKEMA, S. *A complex adaptive perspective on learning within innovation projects*. **The Learning Organization**, vol. 10, n.6, p.340-346, 2003.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

PARLBY, D., TAYLOR, R. **The power of knowledge: a business guide to knowledge management**, 2000. Disponível em: <www.kpmgconsulting.com/index.html>. Acesso em: 10/06/2014.

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.

POLANYI, M. **The Tacit dimension**. Gloucester: Peter Smith, 1966.

SILVA, S. ROZENFELD, H. Proposição de um modelo para avaliar a gestão do conhecimento no processo de desenvolvimento de produtos. **Revista Ciência da Informação**, Brasília, vol. 36, n. 1, p. 147-157, jan/abr 2007.

STAIR, R. M. **Princípios de sistemas de informação: uma abordagem gerencial**. Rio de Janeiro: LTC, 1998.

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

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

