

O uso de ferramentas tecnológicas nos processos de gestão do conhecimento

Danieli Pinto (Discente Mestrado em Gestão do Conhecimento do UniCesumar) danicne@gmail.com
Nelson Nunes Tenório Jr (Pesquisador do Instituto Cesumar de Ciência, Tecnologia e Inovação -ICETI)
nelson.tenorio@unicesumar.edu.br
Flávio Bortolozzi (Pesquisador do Instituto Cesumar de Ciência, Tecnologia e Inovação -ICETI)
flavio.bortolozzi@unicesumar.edu.br

Resumo:

As tecnologias da informação e comunicação elevaram o conhecimento e a informação para o centro dos processos organizacionais. Com isso, surgiu a necessidade de controlar o fluxo de conhecimento e informação gerados nas organizações buscando tornar os conhecimentos individuais em coletivos. Nesse cenário, as tecnologias da informação e comunicação se destacaram como grandes aliadas dos processos de gestão do conhecimento, assegurando novas relações de trabalho e novos comportamentos, bem como, a sustentação, armazenamento e distribuição das informações coletadas. Sendo assim, o objetivo desse artigo é, por meio de uma revisão bibliográfica, mostrar a importância das ferramentas de tecnologia da informação como apoiadoras dos processos de gestão do conhecimento.

Palavras chave: Organização do conhecimento, Tecnologia da Informação, Controle do fluxo de informações.

The use of technological tools in knowledge management processes

Abstract

The information and communication technologies have raised the knowledge and information to the center of organizational processes. Thus, became necessary the control the flow of knowledge and information generated by organizations transforming the individual knowledge in collective. In this scenario, information technology and communication stood out as a great allies of knowledge management processes, ensuring new working relationships and new behaviors, as well as the support, storage and distribution of information collected. Therefore, the aim of this article is through of a literature review, to show the importance of information technology tools as support of knowledge management processes.

Key-words: Knowledge organization, Information technology, Control the flow of information.

1. Introdução

As tecnologias da informação e comunicação (TICs) possibilitaram o surgimento de uma sociedade alicerçada em informação e conhecimento (CASTELLS, 1999). Consequência direta disso foi um mundo imerso em um grande fluxo de informações, com o conhecimento como um “recurso flexível, fluido, sempre em expansão e mudança” (HARGREAVES, 2003, p. 33).

Essas mudanças impactaram diretamente as empresas que passaram a considerar o conhecimento como um de seus principais ativos, agregando, consequentemente, valor aos

produtos e serviços (CARVALHO, 2003). No entanto, para fazer diferença na organização e, possivelmente, gerar inovação e vantagem competitiva o conhecimento precisa estar disponível no ambiente organizacional e aliado ao modelo de gestão da organização.

As organizações que conseguem compreender a importância do conhecimento, bem como ele pode ser utilizado para benefício próprio, são capazes de produzir novos conhecimentos, determinantes de novas competências, habilidades, produtos ou serviços, levando ao aperfeiçoamento dos processos internos e ao alcance dos objetivos pré-estabelecidos (FLORIANO; SANTOS; SCHROEDER, 2009).

No entanto, o conhecimento gerado no ambiente organizacional só poderá ser utilizado se ele for “objeto da gestão do conhecimento, caso contrário será perdido e/ou disperso” (NASCIMENTO et al., 2016, p. 37). É nesse contexto que a gestão do conhecimento (GC) se alinha aos processos organizacionais, funcionando como uma ferramenta que ajuda a empresa a compreender como o conhecimento é criado, onde está armazenado, como pode ser recuperado e compartilhado (SOUSA, 2014).

Nascimento et al. (2016) salientam que a sociedade do conhecimento exige que a informação e conhecimento sejam valorizados, pois os ambientes organizacionais são “mutáveis, dinâmicos e complexos”. Enfatizam ainda que os dados, informações e conhecimentos presentes no ambiente organizacional podem, se utilizados de maneira correta, garantir inovação e vantagem competitiva frente aos concorrentes.

A gestão do conhecimento pode ser definida, segundo Dalkir (2011), como a coordenação deliberada e sistêmica das pessoas, tecnologias, processos e estrutura organizacional de forma a agregar valor por meio da reutilização e inovação. Essa coordenação é alcançada por meio da criação, compartilhamento e aplicação do conhecimento, assim como, por meio da alimentação de valiosas lições aprendidas e melhores práticas na memória organizacional de forma a promover aprendizagem organizacional contínua.

Segundo Gaspar et al. (2014), atividades relacionadas à GC buscam a transformação do conhecimento em ativos direcionados para um crescimento contínuo e sustentável da organização. No entanto, para que isso aconteça é necessária a utilização de algumas ferramentas capazes de identificar e atualizar os conhecimentos nas práticas individuais e coletivas da organização (GONÇALVES; VASCONCELOS, 2011).

Dentre essas ferramentas destacam-se as fundamentadas nas TICS, fornecendo subsídios às práticas de GC, proporcionando às organizações a captura, compartilhamento e armazenamento do conhecimento (SOUSA, 2014). Gonçalves; Vasconcelos (2011) destacam que essas ferramentas ajudam a identificar e atualizar os conhecimentos nas práticas individuais e coletivas da organização

A relação entre TICs e GC deixou evidente que o “gerenciamento do conhecimento” vai além da criação de uma base de dados central composta por conteúdos que mostram a repetição de experiências passadas ou de informações existentes nas organizações, sendo preciso também, a conciliação entre os recursos tecnológicos e os conhecimentos pessoais com a finalidade de obter, reter e utilizar conhecimento das mais variadas fontes (MOLLERSTRAND, 2003).

Portanto, com o objetivo de alcançar o melhor resultado possível por meio da criação de novos conhecimentos baseados na renovação e atualização das informações, as organizações adotaram ferramentas baseadas nas TICs para embasarem seus processos de GC.

A proposta deste artigo é, portanto, por meio de uma revisão bibliográfica mostrar a importância das ferramentas de TI como apoiadoras dos processos de GC nas organizações.

Porém, para entender essa relação, o artigo conta com além da sessão introdutória com mais quatro sessões. A sessão subsequente traz uma abordagem sobre as mudanças geradas pela TI nos ambientes organizacionais como um todo. A terceira sessão contempla a importância da GC nos ambientes organizacionais. A quarta sessão relaciona o uso das ferramentas de TI nos processos de GC e a quinta, e última sessão, traz as considerações finais.

2. A TI no cenário das organizações

O desenvolvimento e expansão das TICs no cenário mundial aumentou as opções e demandas tecnológicas (ALBINO et al., 2013), desencadeando mudanças nos processos e atividades organizacionais. Esse cenário exigiu uma nova postura das organizações que precisaram ser mais “pró-ativas, apoiando a criação e reutilização do conhecimento” (CRESCÊNCIO et al., 2015, online).

Ribeiro Neto (1999) no final da década de 90 já afirmava que a introdução da TI no ambiente organizacional havia provocado mudanças profundas na estrutura organizacional, nas relações de trabalho, no perfil do trabalhador e na cultura da organização. Hoje, 17 anos depois, verificamos que a TI realmente alterou os processos organizacionais, fornecendo inúmeras ferramentas de gestão, automatizando processos e facilitando a comunicação entre os indivíduos.

Pode-se dizer que a TI desencadeou novas possibilidades de comunicação e de negócios e modificou a maioria dos processos. Difícil encontrar uma organização que não utilize pelo menos um computador para elaborar suas tarefas mais simples, tais como a elaboração de relatórios e planilhas, acessar a internet ou o e-mail para se comunicar com clientes e fornecedores ou, ainda, o uso de sistemas, por exemplo, para controle de estoques e o uso de um banco de dados para armazenar seus documentos.

Em 1999 Ribeiro Neto chegou a conclusão com sua pesquisa de que o uso das tecnologias no ambiente organizacional gerava uma certa resistência, pois elas eram vistas como ameaças a posições estabelecidas. No entanto, hoje o uso da TI se tornou útil e necessário, contribuindo para eficácia, eficiência e sustentabilidade dos processos organizacionais (CARVALHO, 2010). Santos (2007, p.18) destaca que “o correto funcionamento da TI adaptado às necessidades da empresa constitui a base para incrementar sua competitividade e adaptá-las às regras do mercado”.

A TI desencadeou nas organizações uma nova dinâmica de competitividade e produtividade, possibilitando aos gestores a disponibilização e utilização de informações para a tomada de decisão estratégica, tática e operacional, promovendo uma integração maior entre os fatores organizacionais e minimizando a incerteza, imprecisão e o imprevisto (FEEL; DORNELAS, 2015).

Costa; Moura; Luna (2009) destacam que a boa usabilidade das ferramentas tecnológicas contribuem para um melhor uso do conhecimento organizacional, possibilitando facilidade na localização e no compartilhamento de alguma informação caso ela exista.

Castells (1999) observa que as ferramentas da TI “não são apenas ferramentas para se aplicar, mas processos para desenvolver”. Destaca ainda que a mente humana, pela primeira vez na história “é uma força produtiva direta, não apenas um elemento decisivo do sistema de produção”. O que está em evidência agora, segundo Carvalho (2010), são as capacidades cognitivas dos homens e não mais a força bruta.

Essa última afirmação deixa claro que o “conhecimento” é o ativo direcionador das organizações, e este precisa ser “gerenciado” minuciosamente, de forma que, não se perca.

Nesse âmbito, a próxima sessão mostra a importância da GC para as organizações e o seu papel em relação ao conhecimento.

3. A GC para as organizações

Cada vez mais as organizações tem considerado as práticas de GC importantes para garantir a “consistência dos seus processos e a geração de inovação” (RODRIGUES; GRAEML, 2013, p.132). Nascimento et al. (2016) destacam que as organizações estão inseridas em um cenário de constante mudança e precisam de modelos e processos que possibilitem aos indivíduos o acesso à informação.

No entanto, o conhecimento para ser útil à organização não pode estar retido e focalizado nos indivíduos que a compõe, ou seja, o conhecimento do indivíduo deve ser transferido por meio de informações para o coletivo, tornando-se, dessa maneira, disponível para todos (MOREIRA, 2005). Tonet; Paz (2006) destacam que essas informações devem ser utilizadas com a finalidade de criar novos conhecimentos, tanto no âmbito individual como organizacional.

Ao abordar a geração de novos conhecimentos, Uriarte (2008) destaca que esta depende da interação entre conhecimentos tácitos e explícitos para acontecer, pois ambos integram o conhecimento organizacional e se complementam. Portanto, a troca de informações entre os indivíduos no contexto organizacional garantem a manutenção das atividades diárias e a resolução de problemas que venham a surgir (CISNE; KANEOYA; SANTOS, 2015). Brito; Oliveira; Castro (2012) salienta que essa interação está baseada em um ciclo contínuo, onde o indivíduo é o criador, o grupo o sintetizador e a organização a amplificadora do conhecimento.

King (2009) afirma que é tarefa da GC assegurar que o conhecimento individual (conhecimento tácito) seja explicitado de alguma forma dentro da organização, por meio, por exemplo, de documentos, relatórios, patentes, manuais, repositórios eletrônicos, entre outros. Nesse sentido, ele caracteriza a GC como “o planejamento, organização, motivação e controle das pessoas, processos e sistemas” (KING, 2009, p. 4, tradução nossa).

No que diz respeito ao gerenciamento do conhecimento, Nascimento et al. (2016), afirma que a GC propicia o fluxo das informações e recursos, apoiando as diferentes ações desempenhadas pelos indivíduos no ambiente organizacional, como por exemplo, a tomada de decisão que, a partir das informações disponíveis, gera resultados mais assertivos.

Para Wiig (1997), é papel da GC buscar compreender, focar e gerenciar a criação do conhecimento de forma sistemática, explícita e deliberada, com foco na eficácia e no retorno de seus ativos de conhecimento, possibilitando assim, a renovação permanente. Nascimento et al. (2016, p.34) salientam que “o conhecimento gerado no ambiente organizacional precisa ser gerenciado de modo que possa ser preservado para posterior uso, a fim de subsidiar ações futuras desempenhadas nos diferentes níveis organizacionais”.

Pode-se dizer que a GC fundamenta-se em organizar as informações, presentes em cada indivíduo e em cada processo, tornando-as comuns a todos, de forma que elas possam ser utilizadas na resolução de problemas com a finalidade de atingir os objetivos da organização (SHINYASHIKI; TREVIZAN; MENDES, 2003).

Ré et al. (2007) abordam que a implantação de processos e práticas de GC são importantes por disseminarem conhecimento no ambiente organizacional e gerar uma diversidade de produtos, serviços ou melhorias, interferindo, conseqüentemente, no desempenho da organização. King (2009) afirma que isso só é possível graças as metodologias e sistemas desenvolvidos para suportar o conhecimento organizacional.

O incentivo da organização na incorporação e implementação dos processos de GC, estimulam o compartilhamento de conhecimentos tácitos e a documentação dos conhecimentos explícitos (SINGHAL; TOMAR, 2016). Nesse sentido, a passagem da informação para o conhecimento requer um contexto organizado e cabível de gerenciamento e que possibilite o compartilhamento das tarefas de trabalho, das experiências e das habilidades pessoais entre o grupo (FREIRE et al., 2012).

Assim, a GC para gerar bons resultados para as organizações deve ser utilizada como uma prática de intermediação de captura, compartilhamento e armazenamento de informações, evitando que o conhecimento dos indivíduos se perca no ambiente organizacional.

Aliadas a esse processo encontram-se as ferramentas de TI, proporcionando às organizações agilidade, mobilidade e suporte aos processos (MENDONÇA et al., 2003), conforme abordado na sessão a seguir.

4. O uso de ferramentas tecnológicas nos processos de GC

As TICS quando relacionadas à GC funcionam como um suporte, fornecendo às organizações, as ferramentas necessárias para captura, compartilhamento e armazenamento do conhecimento (NATALE; NEVES; CARVALHO, 2016), aumentando tais atividades e melhorando, consequentemente, o resultado final da organização (GASPAR et al., 2016).

Paiva (2011, p. 22) ao abordar sobre a relação das ferramentas tecnológicas e GC destaca que sem as tecnologias disponíveis atualmente “seria impossível para as organizações gerir eficazmente seus negócios” e que “essa é a prova que a tecnologia deve ser identificada como um componente de valor” e que adiciona valor.

Ao conceituar as ferramentas de GC, Tyndale (2002) destaca que ao suportar a performance das aplicações, atividades ou ações relacionadas com a criação, codificação e transferência do conhecimento a implementação dos processos do conhecimento é facilitada nas organizações. Para Osinski; Trindade (2015) as ferramentas de GC criam novos conhecimentos baseados na renovação e atualização das informações.

Ferramentas baseadas em TI facilitam o acesso a informação e possibilitam que os colaboradores busquem e descubram com maior rapidez a informação de que precisam, melhorando a comunicação externa e promovendo o uso do conhecimento e informação presentes na organização (GONÇALVES; VASCONCELOS, 2011). Além disso, as ferramentas de GC também proporcionam a redução de custos e a captura do conhecimento coletivo, gerando inovação e, possivelmente, vantagem competitiva (BHAGYALAXMI; SURVE, 2015).

Tyndale (2002) classifica as ferramentas de GC em 16 categorias, a saber:

- Internet: constitui o sistema de distribuição de informação da empresa, proporcionando aos colaboradores acesso aos documentos da empresa;
- Portais Webs: são os web sites. Podem fornecer links para diversos outros sites;
- Gerenciamento de conteúdo: engloba banco de dados, servidores, sistema de gestão de documentos. Categoriza as informações para facilitar o acesso;
- Sistemas de gestão de documentos: utilizados, principalmente, na coleta, armazenamento e distribuição das informações;
- Sistemas de busca da informação: usados para indexar e procurar dados, principalmente, textos ou formas desestruturadas;
- Banco de dados relacionais: oferecem soluções simples para aplicações que envolvem objetos e o relacionamento entre eles;

- Sistemas de publicação eletrônica: permitem a distribuição da informação e entretenimento em formato digital;
- Sistemas de groupware e de fluxo de trabalho: é uma tecnologia que facilita o trabalho em grupos. Ajuda a gerir melhor os processos e, conseqüentemente, os resultados, sejam eles produtos ou serviços;
- Tecnologias de envio: facilita o envio de informações para os clientes;
- Agentes: é uma entidade computacional autônoma, colaborativa e adaptativa. Ela permite a coleta de informações e acessa informações de várias fontes;
- Aplicações de hesp-desk: permitem que as organizações ofereçam suporte aos clientes interno e externo;
- Gestão de relacionamento com o cliente: visa manter um dos ativos mais importante das empresas – o cliente;
- Armazenamento de dados: repositório central de dados comuns para a organização;
- Mineração de dados: processo de exploração e seleção de dados;
- Re-engenharia dos processos empresarial: análise dos fluxos de trabalho dentro e entre as organizações;
- Aplicativos de criação do conhecimento: incluem aplicações de brainstorming, mapas conceituais, mapas mentais e aplicações de apoio à decisão;

Um processo de GC ao ser implementado em uma organização deve contemplar essas categorias apresentadas e os gestores devem considerar estas tão importantes quanto o conhecimento é para as organizações. Quanto mais ferramentas utilizadas, maior a integração entre as várias fontes de informação e maior a base de conhecimento organizacional.

Nascimento et al. (2016, p.42) abordam que o fluxo de informações desencadeado pelos processos de GC “propiciam o acesso e a disseminação de informações e conhecimentos projetivos e retrospectivos como um mecanismo de análise das condições atuais em relação às situações vivenciadas no passado” podendo atuar também como uma ferramenta de “análise das condições atuais em relação às situações do futuro”.

É evidente que o apoio das ferramentas de TI facilitam os processos de GC. Porém, Re et al. (2007) aborda que os colaboradores ao compartilhar seu conhecimento devem fazê-lo por meio de um ato voluntário. “A tecnologia isoladamente não fará com que a pessoa possuidora do conhecimento o compartilhe com as outras”, ou seja, “a mera presença de tecnologia não criará uma organização de aprendizado contínuo nem uma empresa criadora do conhecimento” (DAVENPORT; PRUSAK, 1998, p. 171).

Assim, um efetivo processo de GC depende de alguns requisitos, tais como:

A definição de políticas de gestão de pessoal que estimulem as pessoas a se conectarem entre elas e a realizarem trocas de conhecimento; disponibilidade de sistemas (tecnologia de informação) que facilitem o contato e a troca de idéias entre as pessoas, sem obrigá-las, necessariamente, a disponibilizar suas informações e conhecimento; e uma cultura organizacional que valorize o processo de socializar a experiência e o conhecimento adquiridos (partilhar informações; colaboração de pessoas com diferentes habilidades na solução de um problema) (RÉ et al 2007, p. 3).

Terra (2005) afirma que a GC e a TI visam desenvolver e implementar programas que proporcionem integração e difusão do conhecimento. Assim, as empresas podem adotar como ferramentas tecnológicas de apoio chats, blogs, fóruns virtuais, listas de discussão, comunidades de prática, redes sociais, entre outros, propiciando aos colaboradores a troca e aquisição do conhecimento. Dessa forma, a tecnologia pode ser vista como uma importante aliada da GC no que tange em assegurar as novas relações e comportamentos na geração de

novos conhecimentos aos envolvidos.

5. Considerações finais

O presente artigo apresentou, por meio de uma revisão bibliográfica, do uso das ferramentas de TI nos processos de GC. Assim, nota-se que a ascensão das TICs desencadeou mudanças nos processos e atividades organizacionais, bem como no resultado final dos produtos e serviços, que passaram a incorporar o conhecimento como fonte de valor e vantagem competitiva. Nesse cenário, a informação passou a ser uma das principais matéria-prima das organizações.

As novas relações de trabalho foram criadas oportunizando novas formas de interação entre os indivíduos, como por exemplo, o uso de web conferências e a venda de produtos online. Isso desencadeou um fluxo de informação e conhecimento intenso nas organizações, elevando, consequentemente, a necessidade de se “organizar” e “gerenciar” os conhecimentos criados e compartilhados.

Nesse sentido, tornou-se função da GC intermediar a captura, o armazenamento, a transferência e a aplicação do conhecimento individual para o âmbito organizacional, a fim de que nenhuma informação se perca e de que todos os colaboradores tenham acesso ao que necessitam, podendo criar através dessas informações, novos conhecimentos.

No entanto, os processos de GC somente serão possíveis se forem subsidiados pelas ferramentas de TI. Essas ferramentas permeiam a maioria dos processos organizacionais e proporcionam a interação entre os colaboradores, facilitando a troca de ideias e experiências.

Conclui-se que os processos de GC embasados pelas ferramentas de TI permitem uma dinamicidade no fluxo de informações entre os departamentos das organizações, possibilitando a busca por melhores resultados.

Para os próximos estudos sugere-se o levantamento das principais ferramentas de TI utilizadas pelas organizações, bem como a análise dos principais setores que as utilizam e a sua relação com as atividades de GC praticadas.

Referências

ALBINO, J.; RIBEIRO, C.; TEIXEIRA, A.; CAMPANA, E. *Gestão do conhecimento e comunidades de prática: um enfoque a partir das TICs*. RETEC. Vol. 6, n.1, p. 53-61, 2013.

BHAGYALAXMI, M.; SURVE, A. *Knowledge Management Tools : Recognition for the Support*. To Healthcare Practitioners. Vol. 1, n.12, p. 923-927, 2015.

BRITO, L.; OLIVEIRA, P.; CASTRO, A. *Gestão do conhecimento numa instituição pública de assistência técnica e extensão rural do nordeste do Brasil*. Revista de Administração Pública. Vol. 46, n. 5, 2012.

CARVALHO, J. A. *Tecnologias e sistemas de informação: uma área científica orientada às necessidades de conhecimento dos profissionais envolvidos na contínua transformação das organizações através da tecnologia da informação*. Revista Eletrônica de Biblioteconomia e Ciência da Informação, número especial, 2010.

CARVALHO, R. *Tecnologia da Informação aplicada à Gestão do Conhecimento*. Belo Horizonte: Comarte, 2003.

CASTELLS, M. *A sociedade em rede*. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

CISNE, C.; KANEOYA, P.; SANTOS, L. *Compartilhamento e registro de conhecimento: um estudo de caso na empresa Knowtec*. Revista ACB: Biblioteconomia em Santa Catarina. Vol. 20, n. 1, p. 98-111, 2015.

COSTA, C.; MOURA, H.; LUNA, A. *Modelos de maturidade de gestão do conhecimento: uma análise comparativa*, 2009. Disponível em:< Modelos_de_Maturidade_de_Gestão_do_Conhecimento_Uma_Análise_Comparativa>. Acesso em 17 de set. 2016.

CRESCÊNCIO, T.; DALFOVO, O.; AZAMBUJA, R.; DIAS, P. *Gestão do conhecimento e inteligência competitiva*, 2015. Disponível em:<

https://www.researchgate.net/publication/228787621_Gestao_do_Conhecimento_e_Inteligencia_Competitiva>. Acesso em 15 de set. de 2016.

DALKIR, K. Knowledge Management in Theory and Practice. 2. ed. Massachusetts: MIT Press, 2011.

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

FELL, A.; DORNELAS, J. *Obstáculos ao uso da Tecnologia da Informação para a Gestão do Conhecimento: um estudo de caso múltiplos*. Gestão e Organização. Vol. 11, n.3, p. 463-474, 2015.

FLORIANO, J.; SANTOS, L.; SCHROEDER, U. *Aplicação do modelo proposto por Bukowitz e Willians no diagnóstico da gestão do conhecimento de uma indústria de móveis em Timbó – SC*. Anais... Florianópolis, SC: XXIX Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 2009.

FREIRE, P.; TOSTA, K.; HELOU FILHO, E.; SILVA, G. *Memória organizacional e seu papel na gestão do conhecimento*. Revista de Ciência e Administração. Vol. 14, n.33, p. 41-51, 2012.

GASPAR, M.; SANTOS, S.; DONAIRE, D.; KUNIYOSLU, M.; PREARO, L. *Gestão do conhecimento em empresas atuantes na indústria de software no Brasil um estudo das práticas e ferramentas utilizadas*. Informação e Sociedade. Vol. 26, n.1, 2016.

GASPAR, M.; SANTOS, S.; KUNIYOSHI, M.; PREARO, L. *Gestão do Conhecimento em Ambientes de Teletrabalho*. Revista de Administração FACES. Vol. 13, n. 2, p. 46–66, 2014.

GONÇALVES, S.; VASCONCELOS, M. *Práticas e Ferramentas de Gestão do Conhecimento no Âmbito da Administração Tributária de Minas Gerais: Oportunidade para uma Política Institucional*. In: *Encontro Nacional da ANPAD - EnANPAD*, p. 1–16, 2011.

GONÇALVES, S.; VASCONCELOS, M. *Práticas e Ferramentas de Gestão do Conhecimento no Âmbito da Administração Tributária de Minas Gerais: Oportunidade para uma Política Institucional*. In: *Encontro Nacional Da ANPAD - EnANPAD*, 1–16, 2011.

HARGREAVES, A. *O Ensino na Sociedade do Conhecimento: a educação na era da insegurança*. Coleção Currículo, Políticas e Práticas. Porto: Porto Editora.

KING, W. *Knowledge management and organizational learning*. In: KING, W. Knowledge Management and Organizational Learning. Vol. 4, Springer, New York, NY, p. 3-13, 2009.

MENDONÇA, C.; GUERRA, L.; SOUZA NETO, M.; ARAÚJO, A. *Governança de tecnologia da informação: um estudo do processo decisório em organizações públicas e privadas*. **Revista de Administração Pública**. Vol. 47, n. 2, p. 443-468, 2013.

MOLLERSTRAND, R. *Gestão do Conhecimento: o impacto das diferenças culturais na gestão do conhecimento das empresas*. 2003. 129 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Administração de Empresas, EAESP/ FGV, São Paulo, 2003.

MOREIRA, D. *Teoria e prática em gestão do conhecimento: Pesquisa exploratória sobre consultoria em gestão do conhecimento no Brasil*. 2005. 174 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Programa de Pós-graduação em Ciência da Informação, Universidade Federal de Minas Gerais Escola de Ciência da Informação, Belo Horizonte, 2005.

NASCIMENTO, N.; SOUZA, J.; VALENTIM, M.; CABERO, M. *Gerenciamento dos fluxos de informação como requisito para a preservação da memória organizacional: um diferencial competitivo*. Perspectivas em Gestão & Conhecimento. Vol. 6, p. 29-44, 2016.

NATALE, C.; NEVES, J.; CARVALHO, R. *Maturidade em gestão do conhecimento: análise das percepções dos gestores de uma grande empresa de construção civil*. Informação & Informação. Vol. 21, n. 1, 2016.

PAIVA, E. *Modelo de boas práticas de gestão do conhecimento nas empresas*. 2011. 137 f. Dissertação (Mestrado) – Pós-Graduação em Ciência da Computação, Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2011.

RÉ, C.; LIMBERGER, S.; VIANNA, W.; CUNHA, C. *O impacto da cultura organizacional no processo de gestão do conhecimento*. In: XXVII Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Anais... Foz do Iguaçu, PR. XXVII Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 2007.

RIBEIRO NETO, L. *Os impactos da tecnologia de informação nas organizações: uma visão política*. Alfenas. Vol.5, p. 95-101, 1999.

RODRIGUES, M.; GRAEML, A. *Conhecimento tácito ou explícito? A dimensão epistemológica do*

conhecimento organizacional na pesquisa brasileira sobre gestão do conhecimento. Perspectivas em Gestão & Conhecimento. Vol. 3, n.2, p. 131-144, 2013.

SANTOS, R. *Avaliação do risco associado a mudanças de TI com aplicação para atividade de priorização.* 2007. 112 f. Dissertação (Mestrado) – Pós-graduação em Ciência da Computação, Universidade Federal de Campina Grande, Paraíba, 2007.

SHINYASHIKI, G.; TREVIZAN, M.; MENDES, I. *Sobre a criação e a gestão do conhecimento organizacional.* Revista Latino-americana de Enfermagem. Vol. 11, n. 4, 2003.

SINGHAL, J.; TOMAR, R. *Knowledge management in nonprofit organizations: concept and opportunities.* Global Journal for Research Analysis. Vol. 5, n. 3, 2016.

SOUSA, M. A. B. *Gestão do conhecimento: uma Contribuição ao seu entendimento.* Revista de Administração e Negócios da Amazônia. Vol. 6, n. 3, p. 38–47, 2014.

TERRA, J. *Reflexões sobre a evolução da gestão do conhecimento no Brasil.* Produto & Produção. Vol. 8, n.2, p. 05-09, 2005.

TONET, H.; PAZ, M. *Um modelo para o compartilhamento de conhecimento no trabalho.* Revista de Administração Contemporânea. Vol. 10, n. 2, p. 75-94, 2006.

URIARTE JUNIOR, F. *Introduction to knowledge management.* Jakarta, Indonesia: ASEAN Foundation, 2008.

WIIG, K. *Knowledge management: where did it come from and where it will go?* Expert Systems With Applications. Vol. 13, n.1, p. 1-14, 1997.