

A ASSOCIAÇÃO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO À INOVAÇÃO E À INTELIGÊNCIA COMPETITIVA NAS ORGANIZAÇÕES

¹Juliana Alexandre de Oliveira Araujo; ¹juliana85alexandre@gmail.com; ¹Universidade Federal Fluminense;

²Maria de Lurdes Costa Domingos; ²mlcdomingos53@gmail.com; ²Universidade Federal Fluminense;

³Suzy Almeida Ferreira; ³suzyalfer@gmail.com; ³Universidade Federal Fluminense.

RESUMO: *O objetivo deste estudo é discutir a associação entre Gestão do Conhecimento, Inteligência Competitiva e Inovação em organizações de trabalho. O método utilizado foi a pesquisa bibliométrica. Os resultados pautaram na elaboração de uma proposta de Universidade Corporativa, tomando como base os benefícios dos Pilares Gestão do Conhecimento, Inteligência Competitiva e Inovação. Para estudos futuros, sugere-se efetuar um teste piloto com o modelo proposto, em organizações que precisem se reposicionar no mercado.*

PALAVRAS-CHAVE: *Gestão do Conhecimento; Inteligência Competitiva; Inovação; Organizações de Trabalho.*

ABSTRACT: *The aim of this study is to discuss the association between Knowledge Management, Competitive Intelligence and Innovation in work organizations. The method used was bibliometric research. The results guided the elaboration of a Corporate University proposal, based on the benefits of the Pillars Knowledge Management, Competitive Intelligence and Innovation. For future studies, it is suggested to conduct a pilot test with the proposed model in organizations that need to reposition themselves in the market.*

KEYWORDS: *Knowledge Management; Competitive Intelligence; Innovation; Work Organizations.*

1. Introdução

As empresas encontram-se em um processo de reinvenção contínua, em virtude da existência de um mercado altamente competitivo e em constante mudança. Para contribuir com a permanência contínua das organizações no mercado, Reginato e Gracioli (2012), destacam que é necessário utilizar a Gestão do Conhecimento e a Inteligência Competitiva para a tomada de decisões empresariais. Estes temas podem subsidiar, entre outros fatores, uma análise sobre os concorrentes e favorecer a antecipação organizacional necessária à permanência no mercado.

Vasconcelos, Castro e Brito (2018), sinalizam que uma cultura voltada para a inovação se encontra em consolidação, tendo como elemento base o conhecimento. No campo organizacional, Reginato e Gracioli (2012) destacam a necessidade de conhecer o ambiente em que a empresa se encontra, adotando práticas de Inteligência Competitiva. A construção do conhecimento encontra-se pautado nas duas ações (Inovação e Inteligência Competitiva), o que demanda uma gestão eficaz, a fim de fornecer subsídios para atingir os objetivos definidos.

Para Plessis (2005), são inúmeras as motivações para se fazer a Gestão do Conhecimento em uma empresa, a saber: prevenir a perda do conhecimento com o desligamento de colaboradores, reduzir custos, implementar inovações e elevar a produtividade.

Considerando que o conhecimento é um ativo que gera vantagem competitiva para as empresas (GONZALEZ; MARTINS, 2017), o objetivo deste artigo é discutir a relação entre Gestão do Conhecimento, Inovação e a Inteligência Competitiva e sua implementação nas organizações.

2. Referencial teórico

2.1 Gestão do Conhecimento

O termo Gestão do Conhecimento obteve mais notoriedade na década de 1990, em parte associado à expansão das tecnologias (NONAKA; TAKEUCHI, 1997). Ressalta-se que é papel dos gestores selecionar quais conhecimentos precisam ser acompanhados, devido à importância deste ativo para os resultados institucionais (LOUREIRO *et al.*, 2018).

Loureiro *et al.* (2018), identificam que a Gestão do Conhecimento é fundamental para a geração de ideias e para mitigar riscos, no que se refere ao desligamento dos funcionários da organização. Corroborando com Loureiro *et al.* (2018), Nonaka e Takeuchi (1997) destacam que a criação do conhecimento favorece a produção de inovação.

A pesquisa de Gonzalez e Martins (2017) propõe um processo de Gestão do Conhecimento pautado em quatro etapas, contendo cada uma, os objetivos centrais e as práticas que a empresa pode adotar, são elas: - Aquisição: envolve a absorção de conhecimentos, por meio da aprendizagem. As ferramentas necessárias deste ponto são a capacitação de indivíduos com parcerias internas e externas e providenciar inovações, como por exemplo, a aquisição de patentes. - Armazenamento: retenção de conhecimentos estratégicos, para gerar uma memória organizacional. As práticas para esta etapa são: identificar e cadastrar as melhores práticas e lições aprendidas por meio de instrumentos de Tecnologia da Informação (TI) e incorporar o conhecimento tácito. - Distribuição: disseminação de conhecimentos, por meio da interação entre indivíduos, formando comunidades de práticas, trabalho em grupo e divulgando as bases de conhecimento anteriormente retidas. - Utilização: o conhecimento é explotado (forma reativa de conhecimento, usado para tomar decisões ou promover melhorias) ou explorado (forma inovativa, usada para criar novos conhecimentos ou propostas de inovação), a fim de

reconstruir rotinas ou competências. A prática desta etapa pode ser a criação de equipes de resolução de problemas.

Para que as práticas de Gestão do Conhecimento ocorram de forma efetiva nas organizações, são necessários um ambiente propício e lideranças autênticas, ou seja, pautados na ética, moralidade e na autenticidade, pois eles devem promover confiança, favorecendo o compartilhamento dos saberes (BESEN; TECCHIO; FIALHO, 2017). Para oportunizar um ambiente favorável à aquisição, armazenamento e recuperação do conhecimento, Gonzalez (2016) salienta que é necessário ter na estrutura da empresa uma espécie de centro de excelência, responsável em se concentrar na retenção do conhecimento e disponibilizando os saberes em um único espaço, denominado de memória.

2.2 Associação entre gestão do conhecimento, inovação e inteligência competitiva
Segundo Popadiuk e Nunes (2018) as práticas de inovação, em geral, estão conectas à preocupação para criar novos produtos e processos e a uma busca constante por novos mercados. Conforme consta no Manual de Oslo (OCDE, 2005), inovação consiste em implementar algo novo ou melhorado, no que tange a produto, processo, serviço, método de marketing, organização do local de trabalho ou relacionamentos externos. Para a implementação da inovação é preciso unir diferentes tipos de conhecimento, a fim de transformá-los em produtos ou serviços funcionais para o mercado e para a sociedade (FIGUEIREDO, 2015). Utilizar os conhecimentos de forma eficaz exige que as empresas os expliquem, sistematizem e os internalizem nos instrumentos tecnológicos e nos processos de trabalho disponíveis, o que se operacionaliza nos ativos intelectuais (ROMERO; ARAÚJO, 2015), com a identificação dos conteúdos aplicados no momento oportuno para inovar. Probst, Raub e Romhardt (2002) destacam que não é suficiente construir conhecimentos. É preciso praticar a sua retenção nas organizações, em prol de um processo inovador, já que, para inovar é necessário buscar conhecimentos, especialistas, experiências, lições aprendidas e melhores práticas.

De acordo com Huang, Yan e Smith (2019), a promoção da Gestão do Conhecimento visa estabelecer um mecanismo para que os funcionários das organizações o compartilhem, melhorando a capacidade de inovação e criação coletiva. Isso visa promover a integração do que estaria disperso em várias áreas. Para que a empresa se aproprie dos benefícios da inovação, é necessário geri-la através da estimulação, planejamento e execução, podendo isso

ocorrer dentro ou fora do âmbito organizacional, conforme preceitos da Inovação Aberta ou *Open Innovation* (CHESBROUGH, 2006). Para Chesbrough (2006) Inovação Aberta é a utilização de conhecimentos internos (funcionários) e/ou externos (universidades, centros de pesquisa, fornecedores e determinadas empresas do mesmo campo de atuação), em prol do aceleramento da inovação organizacional.

Para a identificação e externalização de conhecimentos, segundo Purvis, Sambamurthy & Zmud (2000), é preciso construir repositórios de saberes, estratégia fundamental para os negócios contemporâneos. Tigre (2006) destaca que há fontes de conhecimento que contribuem para o processo de inovação, a saber: contratos de transferência de tecnologia (licenças, patentes, contratos com universidades e centros de pesquisa), conhecimento codificado (livros, revistas técnicas, cursos e exposições) e conhecimento tácito (consultoria, contratação de especialistas, informações de clientes, estágios e treinamentos práticos).

Para que a empresa permaneça competitiva continuamente no mercado, além de inovações, é preciso conhecer o ambiente no qual ela se encontra, por meio da Inteligência Competitiva, que, segundo Reginato e Gracioli (2012), refere-se a ferramentas para coletar informações pertinentes à tomada de decisão. Segundo Diyaolu (2019) a Inteligência Competitiva, um aspecto da Gestão do Conhecimento, é um programa sistemático para coletar, de forma legal, informações sobre concorrentes e o ambiente geral de negócios, ou seja, monitora intencional e de forma coordenada a concorrência, promovendo, com a análise do cenário, a oportunidade para aumentar a própria competitividade da organização.

Segundo Vidigal, Gonçalves e Silva (2018) o processo de Inteligência Competitiva pode ser relacionado aos de Inovação, contribuindo para a vantagem competitiva empresarial. Abraic (2019) sinaliza que o olhar empresarial precisa estar voltado não apenas para os concorrentes, mas também para todo o ambiente externo, como por exemplo, para os consumidores e clientes, a fim de alavancar a organização no mercado, entendendo as demandas de cada parte interessada. Segundo Reginato e Gracioli (2012), a Gestão do Conhecimento soma-se à atuação da Inteligência Competitiva, pois, a empresa que possui um repositório de saberes consolidado e disponível para todos os funcionários, possibilita o aumento da capacidade de resposta a decisões traçadas como essenciais pela Inteligência Competitiva. Os autores sinalizam a importância de incentivar a troca de informações e experiências entre os

funcionários, disponibilizando os conhecimentos por meio de ferramentas tecnológicas para acelerar e flexibilizar as respostas da instituição às necessidades do mercado e dos clientes.

2.3 Gestão do conhecimento nas organizações

Loureiro *et al.* (2018) levantaram a importância do compartilhamento do conhecimento para acelerar o processo de inovação nas organizações e destacaram a preocupação da perda e da proteção do conhecimento, principalmente com o desligamento de colaboradores envolvidos em projetos de Pesquisa & Desenvolvimento. Os autores apresentaram ferramentas tanto para o compartilhamento (assistência de pares, treinamento, localizador de especialistas, etc.) quanto para a proteção do conhecimento (termo de confidencialidade, patentes, política de retenção de funcionários com base no conhecimento, etc.), ressaltando que em projetos de inovação é importante existir um termo de confidencialidade com penalidades para seu eventual descumprimento.

No que se refere à relação da proteção do conhecimento com a Inovação Aberta, pauta-se que ela possibilita a criação, por exemplo, de patentes, maneira de proteção e lucratividade para a organização. Segundo Gassmann e Enkel (2004) o processo *inside-out* consiste em inovar internamente e explorar a inovação fora da empresa, a fim de lucrar com licenciamento de propriedade intelectual e com a multiplicação de tecnologia, transferindo a ideia para outras empresas sem correr o risco de perder para o concorrente o conhecimento construído.

Peukert, Pereira e Alves (2013) apresentam ferramentas e práticas de Gestão do Conhecimento. Para mapear conhecimento é importante construir um mapa de conhecimento, após reuniões com pares e/ou superiores. Universidade Corporativa, palestras quinzenais e consultas a clientes e fornecedores propiciam a obtenção de conhecimentos. Para partilhar o saber é pertinente realizar um café da manhã trimestral, elaborar murais físicos, treinamentos, enviar e-mails e efetuar reuniões. Para verificar a aplicação dos conhecimentos é preciso aferir o desempenho dos colaboradores e avaliar a eficácia após treinamentos. A Universidade Corporativa é uma prática que favorece a sustentação do conhecimento na organização, segundo estes autores.

No que tange às dificuldades enfrentadas para implantar o processo de Gestão do Conhecimento nas organizações, a cultura organizacional foi a mais evidente na pesquisa de Barradas e Filho (2010), sendo identificado também a falta de formação no tema, falta de comprometimento da cúpula empresarial e a intangibilidade do processo.

3. Metodologia

O presente estudo é de natureza exploratória e qualitativa, com foco na pesquisa bibliográfica. Para Gil (2002), a pesquisa bibliográfica é elaborada tomando como base materiais já concluídos e ressalta que determinados trabalhos adotam este método como exclusivo para responder ao problema investigado, como é o caso deste estudo. Para aprimorar a presente pesquisa, ocorreu um levantamento bibliométrico no período entre janeiro e abril de 2018, nas bases *Scopus* e *Scielo*, considerando as palavras chave Gestão do Conhecimento (GC) e Gestão da Inovação (GI). Para pesquisar Inteligência Competitiva e as expressões Gestão do Conhecimento e Gestão da Inovação (GC x GI), assim como Gestão do Conhecimento e Inteligência Competitiva (GC x IC), a bibliometria ocorreu de dezembro de 2018 a maio de 2019.

TABELA 1- Pesquisa Bibliométrica nas Bases Scopus e Scielo

Palavra-Chave/Base	Documentos	Filtros	Artigos
Gestão do Conhecimento/Scopus	1.090	Artigo, Ano 2018.	24
<i>Knowledge Management / Scopus</i>	201.402	Artigos publicados no Brasil, Palavra-Chave <i>Knowledge Management</i>	16
Gestão do Conhecimento no / Scielo	330	Artigo, Ano 2018	6
<i>Knowledge Management / Scielo</i>	778	Artigo, Ano 2018	14
Gestão da Inovação / Scopus	21	Artigo, Ano de 2017, pois não há nenhum em 2018	3
<i>Innovation Management / Scopus</i>	3.650	Artigo, Palavra-Chave: palavra-chave “ <i>Innovation Management</i> ” Ano: 2018	33
Gestão da Inovação / Scielo	67	Artigo e Ano 2017	4
<i>Innovation Management / Scielo</i>	165	Artigos e Anos 2017 e 2018	14
Inteligência Competitiva / Scopus	50	Artigos	44
Inteligência Competitiva / Scielo	71	Artigos	61
GC x GI / Scopus	9	Artigos	8
GC x GI (em inglês) / Scopus	148	Artigos	76
GC x GI / Scielo	6	Artigos	6
GC x GI (em inglês) / Scielo	2	Artigos	2
GC x IC / Scopus	4	Artigos	4
GC x IC (em inglês) / Scopus	2	Artigos	6
GC x IC / Scielo	0	-	0
GC x IC (em inglês) / Scielo	1	Artigos	1

Fonte: Elaborada pelas autoras

Dos 322 artigos identificados na tabela acima, ocorreu a leitura de títulos, a fim de verificar aqueles afins com a pesquisa, destacando-se o ambiente empresarial como foco da seleção. Desta forma, foram pré-selecionados 18 artigos de GC, 15 de GI, 70 de IC, 4 artigos sobre

GC x GI e 2 artigos de GC x IC. Dos 109 artigos pré-selecionados, foram selecionados 91 artigos para analisar resumos e conclusões, porque continham conceitos, benefícios, práticas e associações entre os pilares Gestão do Conhecimento, Gestão da Inovação e Inteligência Competitiva. A análise dos resumos levou à seguinte distribuição: 9 de GC, 2 de GI, 2 de IC, 3 de GC x GI e 2 de GC e IC. É importante mencionar que o levantamento bibliométrico dos artigos referentes aos conceitos GC e GI indicaram fontes bibliográficas adicionais para esta pesquisa. Ressalta-se que, para aprimorar o embasamento teórico, foram também utilizados 1 livro clássico sobre Gestão do Conhecimento, 1 livro e 1 manual clássico sobre Gestão da Inovação e 2 livros clássicos e acesso a um sítio sobre Inteligência Competitiva. Encontra-se no anexo I, tabela referente à identificação dos autores, temas centrais e os destaques que originaram a seleção de 18 artigos essenciais para a presente pesquisa.

Para Garcia (2016) a pesquisa bibliográfica não se resume a elaborar uma revisão da literatura, já que este aspecto se encontra presente em todos os estudos científicos, portanto, é necessário apresentar resultados para o problema de pesquisa levantado, tomando como base os conteúdos adotados no referencial teórico.

4. Descrição e análise dos resultados

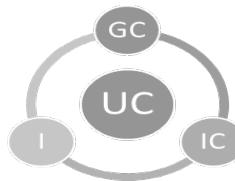
Constata-se que é possível associar a Gestão do Conhecimento à Inovação e à Inteligência Competitiva (VASCONCELOS, CASTRO E BRITO, 2018; DIVAOLU, 2019), considerando que o conhecimento é o fator alimentador da Inovação e da Inteligência Competitiva.

Segundo Huang, Yan e Smith (2019), a Gestão do Conhecimento objetiva atingir o compartilhamento, melhorando, assim, capacidade de inovação e criação coletiva. Figueiredo (2015) aponta que para a implementação de inovações, é preciso a interligação de diferentes tipos de conhecimentos. Para Reginato e Gracioli (2012), quando a empresa possui os conhecimentos mapeados e disponíveis a todos, este aspecto auxilia a prática da Inteligência Competitiva, ao aumentar a capacidade de resposta para tomar decisões levantadas como essenciais pela Inteligência Competitiva.

Gonzalez (2016) afirma que é importante a existência de uma área no organograma da instituição, responsável pela retenção de conhecimentos, consolidando-os em um único espaço, a ser disponível a todos os colaboradores. Um instrumento para sustentar a Gestão do Conhecimento nas empresas é a Universidade Corporativa (PEUKERT, PEREIRA E ALVES, 2013). Tal premissa e a possibilidade de associar a Gestão do Conhecimento à Inovação e à

Inteligência Competitiva (VASCONCELOS; CASTRO; BRITO, 2018; DIYAOLU, 2019), justifica implementar uma Universidade Corporativa, estratégia que seria pautada na Gestão do Conhecimento, Inovação e Inteligência Competitiva, pilares que se retroalimentam, conforme figura 1 a seguir.

FIGURA 1 – Proposta de Gestão do Conhecimento.



Fonte: Elaboração própria (2019)

Percebe-se que esta Universidade adotaria práticas de Gestão do Conhecimento, Gestão da Inovação e de Inteligência Competitiva, além da Educação Corporativa, que é o aperfeiçoamento das competências (conhecimentos, habilidades e atitudes) críticas, que contribuirão para o atingimento das estratégias (EBOLI, 2004). A Universidade Corporativa que adota a Gestão do Conhecimento em suas ações, não se restringirá à aquisição de conhecimentos (GONZALEZ; MARTINS, 2017), mas providenciará a disseminação do que foi aprendido, identificando quais e onde se encontram os conhecimentos estratégicos para a empresa, a fim de serem utilizados de maneira efetiva, tanto para atender às demandas mapeadas pela Inteligência Competitiva, quanto para as de Inovação. A Inovação vem para identificar, em conjunto com os *stakeholders* e com as informações oriundas da Inteligência Competitiva e da Gestão do Conhecimento, as ideias que precisam ser implementadas pela organização. Com o caminho direcionado por meio da Inteligência Competitiva, a criação de ideias poderá ser facilitada, já que ocorrerá mais foco naquilo que a empresa necessita, considerando o resultado da análise sobre concorrentes, consumidores e clientes efetuada pela Inteligência Competitiva (FULD, 2017; ABRAIC, 2019).

Para colocar em prática o acima exposto e distanciar as dificuldades da Gestão do Conhecimento elencadas por Barradas e Filho (2010), é preciso formar a equipe nos temas Gestão do Conhecimento, Gestão da Inovação e Inteligência Competitiva; demonstrar que a Gestão do Conhecimento precisa ser enxergado como uma estratégia organizacional, com o apoio da alta cúpula; promover ações contínuas de Gestão do Conhecimento, a fim de criar uma cultura voltada para a aprendizagem (INAZAWA, 2009; HUANG, YAN e SMTH,

2019); e compartilhar o saber (HUANG, YAN e SMTH, 2019). Por último, é preciso criar uma Plataforma Tecnológica (GONZALEZ e MARTINS, 2017) para concentrar os conhecimentos construídos, facilitar a disseminação dos saberes e das estratégias, assim como facilitar o recebimento de ideias (para inovações).

5. Considerações finais

O presente estudo constatou a possibilidade de associar as características e benefícios da Inovação e Inteligência Competitiva às práticas de Gestão do Conhecimento. Para contribuir com a prática organizacional, ocorreu a elaboração de uma proposta de Universidade Corporativa, utilizando esses três pilares, em prol da vantagem competitiva das empresas. O desenvolvimento dos colaboradores precisa estar pautado não apenas nas necessidades atreladas às atribuições do cargo, mas também às demandas oriundas da análise mercadológica (Inteligência Competitiva) e às demandas de formação e aperfeiçoamento para a implementação das inovações identificadas como essenciais para a instituição.

Ressalta-se que não é suficiente desenvolver colaboradores. É preciso reter seus conhecimentos, já que este é um fator capaz de gerar vantagem competitiva. Portanto, além da capacitação, é necessário propiciar a criação de uma memória empresarial, por meio do compartilhamento dos saberes, a fim de que os ativos estejam disponíveis para uma efetiva utilização.

A presente pesquisa limitou-se quanto ao fato de não ter implementado este modelo de Gestão do Conhecimento em uma organização. Portanto, sugere-se efetuar um projeto piloto deste modelo. Neste caso, a escolha de uma organização que necessitasse de um melhor posicionamento do mercado seria desejável, a fim de comparar o cenário anterior e pós Gestão do Conhecimento, Inteligência Competitiva e Inovação.

Referências

ANDRADE, M.M. de. **Introdução à metodologia do trabalho científico:** elaboração de trabalhos na graduação. 10.ed. São Paulo: Atlas, 2010.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DOS ANALISTAS DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA (ABRAIC). Disponível em: <http://www.abraic.org.br/inf.php?idAtual=1&idTela=25>. Acesso em: 12 de ago. de 2019.

BARRADAS, J.S.; CAMPOS FILHO, L.A.N. Levantamento de tendências em gestão do conhecimento no Brasil: análise de conteúdo da opinião de especialistas brasileiros. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v.15, n.3, p.131-154, 2010. <http://dx.doi.org/10.1590/S1413-99362010000300008>

BESEN, F.; TECCHIO, E.; FIALHO, F.A.P. Liderança autêntica e a gestão do conhecimento. **Gestão e Produção**, v. 24, n. 1, p. 2-14, 2017. <http://dx.doi.org/10.1590/0104-530X898-13>

CHESBROUGH, H. W. The era of open innovation. **Managing innovation and change**, v. 127, n.3, p. 34-41, 2006.

DIYAOLU, A.M. **The role of competitive intelligence in provision of quality Information services**. Library Philosophy and Practice, 2019.

EBOLI, M. **Educação Corporativa**: mitos e verdades. São Paulo: Gente, 2004.

FIGUEIREDO, P. N. **Gestão da Inovação**: conceitos, métricas e experiências de empresas no Brasil. Rio de Janeiro: LTC, 2015.

FULD, L.M. **Inteligência competitiva**: como se manter à frente dos movimentos da concorrência e do mercado. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

GARCIA, E. **Pesquisa bibliográfica versus revisão bibliográfica: uma discussão necessária**. Revista Línguas & Letras, v. 17, n. 35, p. 291-294, 2016. Disponível em: <http://e-revista.unioeste.br/index.php/linguasletras/article/view/13193/10642> Acesso em: 09 ago. 2019.

GASSMANN, O. ENKEL, E. Towards a theory of open innovation: three core process archetypes. **R&D management conference**, v.6, 2004.

GIL, A.C. **Como elaborar projetos de pesquisa**, 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GOMES, E.; BRAGA, F. **Inteligência competitiva**: como transformar informação em um negócio lucrativo. 1. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

GONZALEZ, R. V. D. Retenção de conhecimento em serviços. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v.21, n.1, p.42-65, 2016. <http://dx.doi.org/10.1590/1981-5344/2352>

GONZALEZ, R. V. D.; MARTINS, M.F. O Processo de Gestão do Conhecimento: uma pesquisa teórico-conceitual. **Gestão e Produção**, v. 24, n. 2, p. 248-265, 2017. <http://dx.doi.org/10.1590/0104-530X0893-15>

HENDERSON, R. CLARK, K. Architectural Innovation: The Reconfiguration of Existing Product Technologies and the Failure of Established Firms. **Administrative Science Quarterly**, 35, 9-30, 1990. <http://dx.doi.org/10.2307/2393549>

HUANG, Y.; YAN, A.; SMITH, R. Methodology for the Development of Knowledge Management on Organizational Performance Based on Employees' Professional Competence. **Revista de cercetare si intervenție socială**, v. 64. pp. 85-96, 2019. <https://doi.org/10.33788/rcis.64.7>

INAZAWA, F.K. O papel da cultura organizacional e da aprendizagem para o sucesso da gestão do conhecimento. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v.14, n.3, p.206-220, 2009. <http://dx.doi.org/10.1590/S1413-99362009000300013>

LOUREIRO, R. S.; POLEZI, D. B.; CORRÊA, D. A.; GALVÃO, E. C. B.; SIANI, S. R. Compartilhamento e proteção do conhecimento: um estudo realizado em uma empresa de conhecimento intensivo do setor sucroenergético. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v.23, n.3, p.167-187, 2018. <http://dx.doi.org/10.1590/1981-5344/3247>

NONAKA, I; TAKEUCHI, H. **Criação do conhecimento na empresa**: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

ORGANIZAÇÃO PARA COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO. **Manual de Oslo**. Diretrizes para coleta de dados sobre inovação. 3.ed., Paris: OCDE, 2005.

PEUKERT, L. W. D. C.; PEREIRA, B. A. D.; ALVES, J. N. Investigação dos aspectos que sustentam a gestão do conhecimento nas organizações: relações entre o estilo e as ferramentas utilizadas. **Pensamiento & gestión**, v. 34, p. 183-210, 2013. Disponível em: <http://www.scielo.org.co/pdf/pege/n34/n34a10.pdf> Acesso em: 07 ago. 2019.

PLESSIS, M. Drivers of knowledge management in the corporate environment. **International Journal of Information Management**, v. 25, n.3, p. 193-202, 2005.

POPADIUK, S.; NUNES, S.G.D.C. Absorptive capacity, exploration, and exploitation: an analysis of the companies in Palmas, Tocantins. **Gestão e Produção**, v. 25, n. 4, p. 737-750, 2018. <https://doi.org/10.1590/0104-530X2691-18>

PRADO, A. E. do; CAMPOS, F. C. de. Análise bibliométrica 1990-2014: inteligência competitiva. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v.23, n.1, p.71-88, 2018. <http://dx.doi.org/10.1590/1981-5344/2375>

PROBST, Gilbert; RAUB, Steffen; ROMHARDT, Kai. **Gestão do conhecimento: os elementos construtivos do sucesso**. Porto Alegre: Bookman, 2002

PURVIS, R.L.; SAMBAMURTHY, V.; ZMUD, R.W. The development of knowledge embeddedness in CASE technologies within organizations. **IEEE Transactions on Engineering Management**, v.47, n.2., p.245-257, 2000.

REGINATO, C. E. R.; GRACIOLI, O. D. Gerenciamento estratégico da informação por meio da utilização da inteligência competitiva e da gestão do conhecimento – um estudo aplicado à indústria moveleira do RS. **Gestão e Produção**, v. 19, n. 4, p. 705-716, 2012. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/gp/v19n4/a04v19n4.pdf>; Acesso em: 09 ago. de 2019.

ROMERO, F.T.; ARAÚJO, J. F. F. E. de. A gestão da informação do conhecimento organizacional das empresas. **Observatorio (OBS*) Journal**, v.9, n. 2, p. 189-205, 2015. Disponível em: <http://obs.obercom.pt/index.php/obs/article/view/852>. Acesso em: 09 ago. de 2019.

TIGRE, Paulo Bastos. **Gestão da Inovação**: A economia da tecnologia no Brasil. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

VASCONCELOS, C. R. M. de; CASTRO, A. B. C. de; BRITO, L. M. P. (2018). Gestão do conhecimento e inovação. **Pensamiento y gestión**, n. 45, 2018. <http://dx.doi.org/10.14482/pege.45.10863>

VIDIGAL, F.; GONÇALVES, C. A.; SILVA, J. R. Inteligência competitiva e capacidade de inovação: uma análise de uma indústria de classe mundial no setor automotivo de veículos pesados. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v.23, n.3, p.206-220, 2018. <http://dx.doi.org/10.1590/1981-5344/3176>

ANEXO I

AUTOR	TEMA DE PESQUISA	PRINCIPAL DESTAQUE
LOUREIRO, POLEZ, CORRÊA, <i>et al</i> , (2018)	GC	GC para acelerar inovação.
VASCONCELOS, CASTRO, BRITO, (2018)	GC x GI	Relação estratégica entre GC e GI.
VIDIGAL, GONÇALVES, SILVA, (2018)	IC	Relação entre IC e Inovação.
PRADO, CAMPOS (2018)	IC	Etapas para implementar a IC.
ROMERO e ARAÚJO (2015)	GC e IC	Disponibilização do conhecimento inovação.
BESEN, TECCHIO, FIALHO (2017)	GC	Lideranças como exemplos para GC.
REGINATO e GRACIOLLI (2012)	GC e GI	Práticas da relação entre GC e IC em uma indústria.
DIYAOLU (2019)	IC e GC	Relação entre IC e GC.
HUANG, YAN e SMITH (2019)	GC e GI	GC melhora a capacidade de inovar.
GONZALEZ, (2016)	GC	Criar centro de excelência para retenção de conhecimentos.
GONZALEZ e MARTINS (2017)	GC	Possibilidade de relacionar a GC com UC
INAZAWA (2009)	GC	UC facilita a uma cultura de GC.
PEUKERT, DINIZ, NUNES ALVES (2013)	GC	A UC sustenta a GC.
BARRADAS e CAMPOS 2010)	GC	Dificuldades de GC.
PLESSIS (2005)	GC	Objetivo da GC nos negócios atuais.
PURVIS, SAMBAMURTHY, ZMUD (2000)	GC	Alinhamento: GC e tecnologia
GASSMANN, ENKEL, (2004)	GI	Arquitetura de inovação.
HENDERSON e CLARK, (1990)	GI	Inovação Aberta.

Fonte: Elaboração própria