

Universidade Estadual de Maringá
Centro de Tecnologia
Departamento de Engenharia de Produção

**Gestão do Conhecimento como estratégia competitiva nas
organizações: uma revisão sistemática**

StéphanieAdrielli Silva Aranha

TCC-EP-59009-2014

Maringá - Paraná
Brasil

Universidade Estadual de Maringá
Centro de Tecnologia
Departamento de Engenharia de Produção

**Gestão do Conhecimento como estratégia competitiva nas
organizações: uma revisão sistemática**

Stephanie Adrielli Silva Aranha

TCC-EP-32-2014

Entrega final apresentado como requisito de avaliação no curso de graduação em Engenharia de Produção na Universidade Estadual de Maringá – UEM.
Orientador(a): Prof.^(a):MSc. Gislaine Camila Lapasini Leal

**Maringá - Paraná
2014**

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho aos meus pais, **Jeferson Aranha** e **Cristiane A. Silva Aranha**, aos quais amo, sempre estiveram presentes e não mediram esforços para me acolher e me dar todo o suporte necessário nesta jornada. Dedico também a minha irmã, **Caroline F. Silva Aranha** pelo amor fraternal e o companheirismo. dedico ainda a **Deus** por acompanhar-me em meu caminho e sempre dar-me forças e discernimento, mesmo nos momentos mais difíceis.

EPÍGRAFE

“É melhor tentar e falhar que ocupar-se em ver a vida passar. É melhor tentar, ainda que em vão, que nada fazer. Eu prefiro caminhar na chuva a, em dias tristes, me esconder em casa. Prefiro ser feliz, embora louco do que em conformidade viver.”
Martin Luther King

“ Sonhe grande, pois ter sonhos grandes dão o mesmo trabalho dos sonhos pequenos.”
Jorge Paulo Lemann

Agradecimentos

O que vale é depois de uma longa caminhada olhar para trás e agradecer pelos obstáculos, pelo tempo chuvoso e pelos dias de sol e de glória. Vale lembrar de todos os momentos vividos e recordar que cada um foi essencial para a formação de quem somos hoje.

É de suma importância reconhecer aqueles que caminharam do nosso lado e contribuíram com nosso sucesso, e por isso dedico não só este trabalho, mas também o sucesso de ter chegado até aqui a...

Inicialmente, a Deus, por permitir que eu chegasse até aqui e me sustentar durante os dias mais difíceis me dando força e esperança quando eu pensava em desistir. Por me fazer acreditar dia após dia que a fé é imprescindível para conquistar meus sonhos.

Agradeço enormemente aos meus pais, Jeferson Aranha e Cristiane Aparecida Silva Aranha, que me incentivaram desde o início da faculdade e sempre me apoiaram até nas decisões mais loucas. Agradeço por sempre lutarem pelo meu melhor, dentre tantas dificuldades; por sempre estarem presente de alguma forma, pelos inúmeros telefonemas me desejando fé e força; por sempre me encorajar a buscar meus sonhos e principalmente por nunca me permitirem desistir. Agradeço a vocês, pais queridos, por me tornar quem eu sou hoje.

Agradeço também a minha irmã, amiga e parceira Caroline Francine Silva Aranha pelas mensagens de incentivo e apoio. Registro meu agradecimento também a minha tia Leticia C. Fernandes Silva por ser fonte de inspiração em diversos momentos ao longo dessa jornada. A forma como ama sua profissão e a sua força para batalhar e vencer as dificuldades que a vida impõe foram pontos de constante reflexão ao longo da minha formação.

Especialmente agradeço ao meu namorado, Igor Leme Green Short, pelos diversos momentos de paciência e compreensão da minha ausência neste ano. Por me aguentar na TPM, pelas palavras de ânimo e pelos inúmeros abraços que acolheram minhas lágrimas e me confortaram nos momentos mais difíceis.

Não poderia deixar de agradecer à minha família maringaense, Maria Izabel, Tainah, Ana Claudia, Heloíse e todas as agregadas da Torre de Babel por fazerem destes anos simplesmente os melhores; por dividirem histórias e pelas parcerias efetivas.

Agradeço à Universidade Estadual de Maringá e esta cidade por terem me acolhido e me proporcionado os melhores momentos da minha vida; ainda, agradeço a minha orientadora, Gislaine Camila Lapasine Leal, primeiramente pela confiança; pela força ao me incentivar a trocar de tema e começar do zero, paciência com todas as minhas dúvidas e por todo o suporte que me foi dado.

Agradeço por todos estes anos de experiência onde aprendi o valor da minha própria companhia e principalmente que eu sou a única responsável por ir atrás dos meus sonhos.

Aqui finalizo mais uma etapa da minha vida, com um nó na garganta mas feliz por tudo o que aconteceu e na expectativa do que ainda está por vir.

Att.;

Futura Engenheira de Produção, Stéphanie Aranha.

RESUMO

As empresas do século XXI estão inseridas num ambiente de constante mutação, onde o grande desafio está em administrar seus recursos informacionais para que não sejam conduzidas ao fracasso. A Gestão do Conhecimento tem se tornado nos últimos anos a prática gerencial que as empresas mais tem buscado para se desenvolverem e atingirem um diferencial competitivo perante seus concorrentes. Este trabalho tem como objetivo investigar quais práticas e ferramentas tem sido usada para promover a Gestão do Conhecimento dentro das organizações, além de quais os requisitos necessários e as principais dificuldades com esta implementação. Para isso, uma revisão sistemática foi realizada. Este estudo faz várias contribuições importantes para a literatura sobre gestão do conhecimento como estratégia competitiva nas empresas.

Palavras-chave: Gestão do Conhecimento; Estratégia; Conhecimento; Práticas gerenciais.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	1
1.1	Justificativa	2
1.2	Definição e delimitação do problema	3
1.3	Objetivos	3
1.3.1	Objetivo geral	3
1.3.2	Objetivos específicos	3
1.4	METODOLOGIA	3
2	REVISÃO DA LITERATURA	5
2.1	Dado, informação e conhecimento	5
2.2	Estratégia e Informação	8
2.3	Gestão do conhecimento	8
2.4	Inovação	11
2.5	Gestão organizacional	12
2.6	Competência dos colaboradores	13
3	REVISÃO SISTEMÁTICA	15
3.1	Condução da Revisão Sistemática	15
3.2	Protocolo da Pesquisa Sistemática	17
3.3	Identificação da Pesquisa	21
3.4	Principais Resultados	24
3.5	Análise de qualidade dos trabalhos encontrados	29
3.6	Resultados Obtidos	36
4	CONSIDERAÇÕES FINAIS	41

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - EXPIRAL DO CONHECIMENTO	7
FIGURA 2 - DIMENSÕES DO CONHECIMENTO	10
FIGURA 3 - CLASSIFICAÇÃO DE BINNEY	10
FIGURA 4 - SURGIMENTO DA VANTAGEM COMPETITIVA	12
FIGURA 5 - FLUXOGRAMA DA REVISÃO SISTEMÁTICA.....	16
FIGURA 6 - QUANTIDADE DE TRABALHOS OBTIDOS POR TIPO DE FONTE UTILIZADO.....	24
FIGURA 7 - TRABALHOS OBTIDOS POR FONTE DE BUSCA	25
FIGURA 8 - RESULTADO DA SELEÇÃO PARCIAL POR FONTE DE BUSCA	26
FIGURA 9 - COMPARATIVO ENTRE O LEVANTAMENTO INICIAL E A SELEÇÃO PARCIAL	26
FIGURA 10 - RESULTADO DA SELEÇÃO FINAL POR FONTE DE BUSCA.....	27
FIGURA 11- COMPARATIVO ENTRE A SELEÇÃO PARCIAL E A SELEÇÃO FINAL DOS TRABALHOS	27
FIGURA 12 - COMPARATIVO DAS ETAPAS DA RS POR FONTE DE BUSCA.....	28
FIGURA 13 - TRABALHOS APROVADOS NA RS POR ANO DE PUBLICAÇÃO E POR FONTE DE BUSCA	28
FIGURA 14 - DISTRIBUIÇÃO DOS TRABALHOS POR TIPO DE PESQUISA	29

LISTA DE QUADROS E TABELAS

QUADRO 1 - ENDEREÇO ELETRÔNICO DAS MÁQUINAS DE BUSCA E ANAIS DE EVENTOS	19
QUADRO 2 - STRING DE BUSCA - SCIELO	22
QUADRO 3 - STRING DE BUSCA - IEEE.....	22
QUADRO 4 - STRING DE BUSCA – SCIENCE DIRECT.....	23
QUADRO 5 - RESPOSTAS DOS ARTIGOS – SCIELO	29
QUADRO 6 - RESPOSTAS DOS ARTIGOS – SIMPEP	29
QUADRO 7 - CONTINUAÇÃO. RESPOSTAS DOS ARTIGOS – SIMPEP	30
QUADRO 8 - RESPOSTAS DOS ARTIGOS – ENEGEP.....	30
QUADRO 9 - CONTINUAÇÃO. RESPOSTAS DOS ARTIGOS – ENEGEP.....	31
QUADRO 10 - RESPOSTAS DOS ARTIGOS – IEE.....	31
QUADRO 11 - CONTINUAÇÃO. RESPOSTAS DOS ARTIGOS – SIMPEP	32
QUADRO 12 - CLASSIFICAÇÃO DOS ARTIGOS - TRANSACIONAL.....	36
QUADRO 13 - CLASSIFICAÇÃO DOS ARTIGOS – ANALÍTICO.....	37
QUADRO 14 - CLASSIFICAÇÃO DOS ARTIGOS – ATIVOS	37
QUADRO 15 - CLASSIFICAÇÃO DOS ARTIGOS – PROCESSOS	38
QUADRO 16 - CLASSIFICAÇÃO DOS ARTIGOS - EVOLUCIONÁRIO	38
QUADRO 17 - CLASSIFICAÇÃO DOS ARTIGOS - CONTINUAÇÃO EVOLUCIONÁRIO.....	39
QUADRO 18 - CLASSIFICAÇÃO DOS ARTIGOS - INOVATIVO	39

1 INTRODUÇÃO

O conhecimento sempre foi importante para o desenvolvimento econômico, todavia há pouco tempo sua importância foi devidamente reconhecida e requisitada. Nessa nova sociedade, a partir do conhecimento, as pessoas, empresas e países tem a oportunidade de se redefinirem e mudarem o jogo (ROSSATO, 2002).

As empresas do século XXI estão inseridas num ambiente de constante mutação, onde o grande desafio está em administrar seus recursos informacionais para que não sejam conduzidas ao fracasso. Para tornarem eficazes, seus processos devem ser alimentados ininterruptamente com informações de qualidade. A necessidade de se reorganizarem rapidamente para corresponder as condições do mercado faz com que busquem por informações que assegurem acessibilidade, exatidão, privacidade e segurança. Sendo assim, informação e conhecimento são peças chaves para se manterem no mercado competitivo (BEAL, 2012; GORDON, 2011; MATTOS, 2013).

A ascensão da Era Industrial trouxe grandes inovações tecnológicas com foco nos ativos tangíveis das empresas. Na era do conhecimento, como muitos costumam chamar nosso atual momento, as inovações estão no âmbito intangível das empresas e clareza das informações. Essa nova Era busca transformar o conhecimento em competitividade, fatias de mercado, motivar e valorizar os colaboradores, por meio de práticas criativas e inovadoras (ROSSATO, 2002; AMARAL et al 2011).

A informação é a base de tudo, sendo assim quem a detém e sabe utiliza-la como diferencial estratégico terá maior eficiência e se tornará mais competitivo (BEUREN, 1998). Para Davenport e Prusak (1998) a única vantagem que uma empresa possui é o conhecimento coletivo que ela detém, a eficiência com que o utiliza e a rapidez com que adquire novos conhecimentos. Segundo Starec et al (2005) a informação está entre os maiores problemas enfrentados pelas organizações. Saber como lidar com o seu excesso, como utilizar as fontes de forma eficaz e como priorizar o fluxo de informação buscando relevância em organizações

inovadoras, estaremos buscando entender como a informação pode se tornar ferramenta estratégica dentro da empresa.

Na emergente economia do conhecimento, a gestão do conhecimento passa a ser uma das competências essenciais para a competitividade das organizações que precisam cada vez mais apoiar a geração da informação e a reutilização do conhecimento no desenvolvimento de produtos e tecnologias. Para isso, elas necessitam criar um ambiente organizacional propício ao aprendizado, à criação e à colaboração, e disponibilizando infraestrutura adequada para dar suporte a essa estratégia (Gordon, 2011).

Partindo do pressuposto de que o sucesso da organização está baseado em sua capacidade de criar, compartilhar e disseminar conhecimento de forma mais eficaz que seus concorrentes, entender os mecanismos pelo qual o conhecimento pode ser criado, compartilhado e disseminado na empresa é ponto de partida para um desempenho estratégico. Para obter resultados em um ambiente de alta competitividade requer investimentos em conhecimento, exigindo assim um sistema e uma cultura organizacional que permita o livre fluxo do conhecimento e da inovação.

1.1 Justificativa

A importância do conhecimento como um ativo proporcionando vantagem competitiva explica o grande interesse das empresas na gestão do conhecimento. O grande desafio das organizações atualmente está em identificar esse conhecimento e em como gerenciá-lo e usá-lo.

Há uma necessidade em desenvolver um estudo mais detalhado da gestão do conhecimento como estratégia competitiva. O foco desse trabalho é analisar por meio da revisão sistemática como as organizações tem difundido isto dentro das corporações, acertos e erros. Por fim desenvolver um material que colabore para possíveis implementações da Gestão do Conhecimento como estratégia competitiva, e melhorar a tomada de decisões.

1.2 Definição e delimitação do problema

Foi realizada a revisão sistemática da pesquisa, analisando o conteúdo dos artigos, objetivando responder a questões relevantes à Gestão do Conhecimento, como qual o método mais utilizado na solução desses problemas; qual tipo de ferramenta mais usada. A análise sistêmica visa formar um guia de conhecimentos relativos à Gestão do Conhecimento como estratégia competitiva.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo geral

O macro objetivo deste projeto é desenvolver um estudo aprofundado de como as organizações utilizam a gestão do conhecimento como estratégia competitiva por meio de uma revisão sistemática.

1.3.2 Objetivos específicos

Com objetivos específicos que visam atingir o objetivo geral tem-se:

- Revisar a literatura sobre gestão do conhecimento e estratégias competitivas dentro das organizações;
- Realizar revisão sistemática sobre práticas atuais de gestão do conhecimento aplicadas a estratégia competitiva;
- Identificar práticas de gestão do conhecimento adequadas ao contexto da estratégia competitiva.

1.4 Metodologia

De acordo com os critérios de classificação definidos por Silva e Menezes (2005) as pesquisas podem ser classificadas de diferentes formas. É possível enquadrar esta pesquisa em quatro categorias distintas: natureza, abordagem, objetivos e procedimentos técnicos.

Quanto á natureza da pesquisa, com o intuito de gerar conhecimento para aplicação prática a partir do levantamento de artigos relevantes, trata-se de uma pesquisa aplicada.

Quanto á abordagem do problema, trata-se de uma pesquisa quantitativa. O resultado da pesquisa e a filtragem serão traduzidos em números.

Com a finalidade de criar conhecimento sobre o tema e familiarizar o pesquisador com o problema com a intenção de torná-lo explícito ou ajudar a construir hipóteses. O trabalho, quanto aos seus objetivos pode ser classificado como pesquisa exploratória (Gil, 2007).

Quanto aos procedimentos técnicos, por utilizar materiais científicos publicados, trata-se de uma pesquisa bibliográfica.

Para a execução da Revisão Sistemática primeiramente foi elaborado um protocolo. Foram definido as questões de pesquisa, os objetivos da pesquisa, estratégias de busca e os critérios para inclusão ou exclusão dos trabalhos. Em seguida foi realizado as buscas manuais e eletrônicas concluindo a pré-seleção. Em um segundo momento, foi feito a análise dos trabalhos por meio do título, resumo e palavra-chave. Feito as devidas exclusões, os trabalhos restantes foram lidos na íntegra.

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 Dado, informação e conhecimento

Segundo Beal (2012) dados podem ser entendidos como fatos ou registros em sua forma primária; para Stair (2006) são compostos por fatores básicos e ainda de acordo com Gordon (2011) dados podem ser definidos como valores, observações e medidas que não estão contextualizadas.

Stair (2006) define que a informação é um conjunto de dados organizados de modo a terem valor significativo em um contexto. Beal (2012) sugere que ao organizar ou combinar os dados de uma forma significativa eles vem a se transformar em informação. Gordon (2011) conclui que informação são dados processados, ou seja, foram interpretados, analisados; além disso salienta que as organizações diferem e usam a informação de três formas distintas:

- Informação como um recurso: assim como o dinheiro, pessoas e matéria-prima;
- Informação como um ativo: como a propriedade de uma pessoa ou organização que contribui para os resultados da empresa, além de servir como investimentos;
- Informação como um produto: a empresa pode vender a informação.

Assim como a informação surge da relevância de dados organizados, o conhecimento também tem como origem a informação acoplada a outros fatores (Beal, 2012). No campo dos negócios, para Stair (2006) o conhecimento é o entendimento de um conjunto de informações que torna possível a execução de tarefas ou tomada de decisões. Para Davenport (1998), o conhecimento é uma mistura fluída de experiência, valores e informação contextual a qual proporciona uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências e informações, originada e aplicada na mente dos conhecedores. Nas organizações, ele costuma estar embutido nos processos, práticas, rotinas e normas organizacionais, bem como, nas atividades criadoras de conhecimento.

Para Lira (2008) o processo de transformação da informação em conhecimento ocorre por meio de quatro pontos distintos:

- Comparação: de que forma as informações relacionadas a esta situação se comparam a outras situações conhecidas?
- Consequências: estas informações trazem quais implicações para a tomada de decisões e ações ?
- Conexões: quais são as relações entre o conhecimento acumulado e o novo adquirido?
- Conversação: qual a opinião de outras pessoas sobre esta informação ?

Lira (2008) ainda argumenta que o conhecimento, para ser reconhecido como tal, deve ser aprovado, socialmente aceito, com a avaliação formal de fatos ou apresentação de dados.

Segundo Nonaka e Takeuchi(2007) o conhecimento, ao contrário da informação, é função de uma atitude, está relacionado à ação ou intenção específica. Eles classificam o conhecimento como sendo:

- Explícito – Caracterizado pela codificação e transferência, pode ser articulado em linguagem formal, transcrito para documentos e treinamentos.
- Tácito – De difícil codificação, subjetivo, corresponde ao conhecimento pessoal baseado em experiências.

Nonaka e Takeuchi (1997) afirmam que o conhecimento tácito e explícito não são entidades completamente separadas, mas na verdade são mutuamente complementares. Hansen (1999, apud Xavier, 2012) explica que quando a empresa prioriza o conhecimento explícito sua gestão do conhecimento está voltada às tecnologias para armazenagem e codificação do conhecimento. Já as empresas focadas no conhecimento tácito tendem a desenvolver atividades relacionadas ao contato contínuo, ao compartilhamento de ideias e experiências dos funcionários, realizando atividades relacionadas ao diálogo entre os indivíduos da organização.

Segundo Nonaka e Takeuchi (1997) para se tornar uma empresa que gera conhecimento a organização deve passar por um “espiral do conhecimento”. Este espiral é formado por um ciclo iterativo composto por quatro modos de conversão: Socialização, Externalização, Combinação e Internalização. A figura abaixo demonstra este ciclo.



Figura 1 - Espiral do Conhecimento
Fonte: Nonaka e Takeuchi(1997)

Nonaka e Takeuchi (1997) explicam estes quatro modos de conversão:

- Socialização (tácito para tácito): Compartilhamento do conhecimento tácito, por meio da observação, imitação ou prática; ocorre de indivíduo para indivíduo.
- Externalização (tácito para explícito): Conversão do conhecimento de tácito para explícito e por meio do diálogo e da reflexão; ocorre de indivíduo para grupo.
- Combinação (explícito para explícito): Refere-se a reunir o conhecimento em um manual ou guia de trabalho e incorporá-lo a um produto; ocorre de grupo para organização.
- Internalização (explícito para tácito): Quando novos conhecimentos explícitos são compartilhados na organização e outras pessoas começam a utiliza-los para aumentar seu próprio conhecimento tácito; ocorre da organização para o indivíduo.

O conhecimento existe dentro das pessoas, faz parte da complexidade e imprevisibilidade humana (DAVENPORT E PRUSAK, 1998). De acordo com Beal (2012) na literatura existem diversas conotações sobre dado, informação e conhecimento. Todavia vale salientar que o conjunto de um não produz necessariamente o outro.

2.2 Estratégia e Informação

A informação possui um papel fundamental na determinação e implementação da estratégia de uma organização, podendo ser usada para desenvolver uma vantagem competitiva perante os concorrentes (GORDON, 2011). Beal (2012) ressalta que a informação adequada é essencial para implementação e avaliação de qualquer estratégia; sendo difícil identificar os pontos fracos e fortes, ameaças e oportunidades e outros fatores relevantes para a tomada de decisão, sem o acesso das mesmas.

Stair (2006) define vantagem competitiva como sendo um benefício significativo a longo prazo perante os concorrentes destacando cinco fatores que levam uma organização a buscá-la. Gordon (2011) também aponta que muitas forças restringem e ajudam a dar forma à estratégia de uma organização referindo-se ao modelo das cinco forças, originalmente criado por Michael Porter:

- Rivalidade entre competidores existentes
- Poder de barganha dos clientes
- Poder de barganha dos fornecedores
- Ameaça de entrada de novos competidores
- Ameaças de produtos substitutos

O desempenho inovador de uma organização deve-se à sua capacidade de obter informação, processá-la e disponibilizá-la de forma rápida e segura ressalta Borges (1995, apud Vick, 2009). Nonaka e Takeuchi (1997) e Cristóvão e Costa (2013) ressaltam que a produção intelectual gera mais riqueza que a industrial, o conhecimento se tornou fator crítico de sucesso, sendo assim, cada vez mais executivos têm buscado ações estratégicas focadas na criação e disseminação do conhecimento para o aumento da produtividade dentro das empresas e da competitividade fora delas.

2.3 Gestão do conhecimento

Segundo Faria e Palma (2013) O termo Gestão do Conhecimento surgiu para criar e compartilhar o conhecimento individual e organizacional dentro das empresas. Para Andrade (2010) o termo implica na utilização de mecanismos e ferramentas que auxiliem organizações

a gerenciar o conhecimento como um ativo que promova o desenvolvimento organizacional. A Gestão do Conhecimento procura aproximar o homem das tecnologias da informação, potencializando a capacidade cognitiva humana dentro de um âmbito organizacional. Para Bagnoet al (2011) a intenção não é administrar o conhecimento literalmente e sim a criação de uma cultura que facilite seu compartilhamento e motive a criação do conhecimento novo.

Rossato (2002) afirma que a gestão do conhecimento visa gerir o capital intangível e outros pontos relacionados a estratégia da empresa por meio de processos estratégicos contínuos e dinâmicos estimulando a conversão do conhecimento. Sendo assim, é imprescindível que faça parte da estratégia organizacional da empresa e tenha sua implantação garantida e apoiada pela alta gerência. Pereira (2008) conclui que as estratégias de Gestão do Conhecimento devem aumentar a eficiência e efetividade dos processos e contribuir para o desempenho organizacional.

A gestão do conhecimento pretende contribuir com a organização ao identificar o conhecimento coletivo e utiliza-lo para aprimorá-la. De acordo com Terra (2001) a gestão do conhecimento está intrinsecamente ligada à capacidade das empresas em utilizarem e combinarem as várias fontes e tipos de conhecimento organizacional para desenvolverem competências e inovações que se traduzem em novos produtos, processos, sistemas gerenciais e liderança de mercado. Ainda, para Terra (2001), a gestão do conhecimento pode ser compreendida a partir de sete dimensões da prática gerencial:

Dimensões do conhecimento	
Fatores estratégicos e o papel da alta direção:	Essencial para definir a estratégia empresarial a ser seguida e definir as metas a serem batidas.
Cultura e valores organizacionais:	A empresa deve criar uma cultura de inovação, melhoria contínua e comprometimento com os resultados.
Estrutura organizacional:	Desenvolvimento de equipes multidisciplinares e autônomas.
Recursos humanos:	Deve preocupar-se em atrair e reter colaboradores capacitados estimulando-os a seguir a cultura da empresa.
Sistemas de informação:	Capaz de gerar, difundir e armazenar o conhecimento de uma organização.
Mensuração dos resultados:	Avaliar o capital intelectual.
Aprendizado com o ambiente:	Por meio de alianças com outras organizações, clientes, fornecedores.

Figura 2 - Dimensões do Conhecimento

Fonte: Primário

As abordagens que regem a Gestão do conhecimento nem sempre são compreendidas nas atividades e projetos desenvolvidos nas empresas. No quadro abaixo Binney (2001) buscou associar estas abordagens classificando-as de acordo com características e práticas semelhantes:

	Transacional	Análítico	Ativos	Processos	Evolucionário	Inovativo
Aplicações em gestão do conhecimento	Sistemas baseados em casos (CBR)	<i>Data mining</i>	Propriedade Intelectual	TQM	Desenvolvimento de habilidades	Comunidades
	<i>Help desk</i>	<i>Data warehousing</i>	Gestão de Documentos	<i>Benchmarking</i>	Competências de <i>staffs</i>	Colaboração
	Serviços ao cliente	Inteligência de negócios	Valoração do conhecimento	Melhores práticas	Aprendizado	Fóruns de discussão
	Entrada de pedidos	Sistema de gestão da informação	Repositórios de conhecimento	Gestão da qualidade	Ensino	Rede de relacionamentos
	<i>Service agent support Applications</i>	Sistema de suporte à decisão	Gestão de Conteúdo	Reengenharia	Treinamento	Times virtuais
		Gestão do relacionamento com clientes - CRM		Melhoria de processos		P&D
		Inteligência competitiva		Automação		Times multidisciplinares
			Lições aprendidas			
			Metodologia SEI CMM			
			Seis Sigma			
			ISO 9000			

Figura 3 - Classificação de Binney

Fonte: Adaptado de Binney (2001)

2.4 Inovação

De acordo com Carvalho (2008) a melhor maneira para as empresas vencerem a concorrência é favorecer a inovação para que obtenham novas ideias continuamente. Inovação pode ser entendida como um novo produto ou serviço, um novo processo de produção ou gestão adotado pela organização; Uma empresa que compete estrategicamente por liderança requer uma preocupação voltada para a inovação em produtos e serviços, de modo a adquirir vantagem competitiva. Segundo Teh e Marx (2009) uma das fontes para se obter vantagem competitiva é a inovação; a mesma precisa ser gerenciada a ponto de garantir seu desempenho contínuo.

Para Gavriloff (apud Carvalho, 2008) existem dois níveis de aplicação de inovação nas empresas:

- Inovar pontualmente - o projeto é para criação de novos produtos, uma nova tecnologia de ponta ou melhorar os produtos já existentes.
- Inovar permanentemente – inovação total ou gestão de inovação. Inovar faz parte da cultura da empresa.

Entretanto Freeman (apud Ipiranga, 2012) vai além e afirma existir seis diferentes formas estratégicas de as empresas se posicionarem para a inovação:

- Estratégia ofensiva: Adotada por empresas que visam a liderança, tanto no mercado como em tecnologia;
- Estratégia defensiva: Adotada por empresas que investem intensamente em pesquisas e estão aptas a reagirem a qualquer manobra dos concorrentes.
- Estratégia imitativa: Diz respeito as empresas que se mantêm competitivas por meio de cópias com algumas modificações dos originais.
- Estratégia independente: As inovações são demandadas por outras empresas. Acontece quando empresas estão institucionalmente ou economicamente ligadas a outras.
- Estratégia tradicional: Estabilizada em setores que não demandam mudança, este tipo de organização dispensa inovações.
- Estratégia oportunista: As empresas se preparam para explorar outros nichos de mercado.

Segundo Nonaka e Takeuchi (1997) a inovação surge por meio de pessoas que compartilham o conhecimento tácito para gerar novas ideias, produtos ou serviços. Ainda de acordo com os autores o gerenciamento do conhecimento leva à inovação e a inovação às vantagens competitivas de acordo com a figura abaixo:

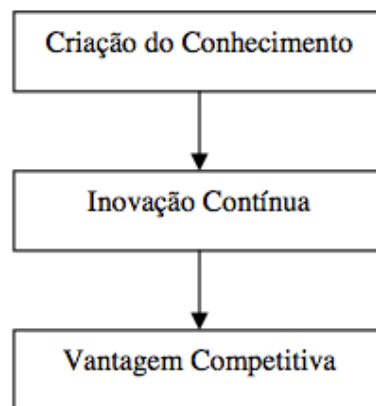


Figura 4 - Surgimento da Vantagem Competitiva
Fonte: NONAKA E TAKEUSHI (2007)

Kissimoto e Laurindo (2009) salientam que para permanecerem competitivas atualmente, as organizações devem incluir a inovação em suas operações. As empresas devem analisar quais tecnologias e inovações são mais significativas perante o mercado concorrente para poderem alavancar seus desempenhos e aumentarem as vantagens competitivas (IPIRANGA, 2012).

2.5 Gestão organizacional

Partindo da abordagem da Gestão do Conhecimento, na contínua busca pela realização da estratégia de negócios, as organizações devem desenvolver processos de gestão para mobilizar todo o conhecimento organizacional (PEREIRA, 2008). Para Gonzales (2008) propor uma gestão voltada ao conhecimento significa adaptar ou remodelar a cultura da empresa para facilitar a criação, uso e compartilhamento da informação.

Para Nonaka e Takeuchi (1997) a capacidade que uma empresa tem de criar um novo conhecimento, difundi-lo na organização como um todo e incorporá-lo a produtos, serviços e sistemas é a chamada criação do conhecimento organizacional.

Lima, Simon e Silva (2008) sustentam que a cultura organizacional pode ser ancorada através dos seguintes mecanismos:

1. Times de aprendizagem;
2. Encontros e treinamentos técnicos entre equipes;
3. Casos de práticas bem-sucedidas;
5. Coach técnico;
6. Benchmarking interno;
7. Job rotation
8. Polivalência dos colaboradores;
9. Equipes autogerenciadas.

Desenvolver uma estrutura organizacional eficaz é de suma importância para o sucesso das organizações, todavia também é importante que se crie uma cultura corporativa que facilite o fluxo de informação encorajando os colaboradores a criarem e compartilharem o conhecimento (DAVENPORT e PRUSAK, 1998).

2.6 Competência dos colaboradores

Nonaka e Takeuchi (1997) destacam que uma organização não pode criar conhecimento sem indivíduos. Logo, a organização deve apoiar os colaboradores criativos e lhes proporcionar um ambiente favorável para sua criação. Conhecimento é algo muito pessoal e tácito, particular ao ser humano. As competências são intangíveis de propriedade do colaborador e não da empresa, contudo são essenciais para o sucesso dos negócios (ROSSATTO, 2002).

A gestão do conhecimento não acontece sem a participação ativa dos funcionários e da própria empresa todavia cabe à empresa executar algumas ações e tomar iniciativas para garantir a sua realização. Essas ações, juntamente com a implantação de pontos estratégicos, dependem de uma estrutura humana e tecnológica que as suporte (TERRA e GORDON, 2002).

Rossatto (2002) e Cunha (2012) sugerem que o conhecimento e a criatividade dos colaboradores agregam valor às empresas, tornando a gestão dos recursos de conhecimento parte fundamental para o crescimento dos negócios; portanto uma das competências

essenciais para a competitividade das organizações. Um aspecto importante e desafiador na gestão do conhecimento é capturar o conhecimento e a experiência criada pelos profissionais quando estão exercendo suas funções e torna-los disponíveis para os demais colaboradores da organização. Toledo (2002) ressalta Existir muitas barreiras técnicas e culturais para reter este conhecimento e transformá-lo em explícito.

Beal e Ferreira (2008) alerta que o fato do colaborador possuir um grande conhecimento não garante que a organização como um todo tenha este conhecimento também; para tanto, é necessário desenvolver métodos e atitudes onde o conhecimento possa ser criado e renovado constantemente.

3 Revisão Sistemática

De acordo com Sampaio e Mancini (2007), a revisão sistemática é uma forma de pesquisa bibliográfica que utiliza, como fonte de dados, a literatura sobre determinado tema, sendo considerada a ferramenta mais confiável quando se necessita resumir as evidências existentes. Métodos sistemáticos são realizados para evitar desvios e tornar os resultados e conclusões o mais objetivo possíveis, entretanto, dependem fortemente da qualidade do material primário. Magdaleno, Werner e Araujo (2009) enfatizam que ao realizar a revisão sistemática evita-se o retrabalho aumentando a qualidade do material de interesse.

A revisão sistemática adotada mostra-se como importante ferramenta para a identificação de práticas de Gestão do Conhecimento como estratégia competitiva nas empresas. Este capítulo apresentará os resultados obtidos por meio da revisão sistemática. Para a condução de tal, foi elaborado um protocolo de pesquisa apresentado no apêndice B deste trabalho.

3.1 Condução da Revisão Sistemática

A condução da Revisão Sistemática foi realizada por um período de 3 meses (entre Julho e Setembro de 2014). A metodologia adotada está exemplificada na Figura 5:

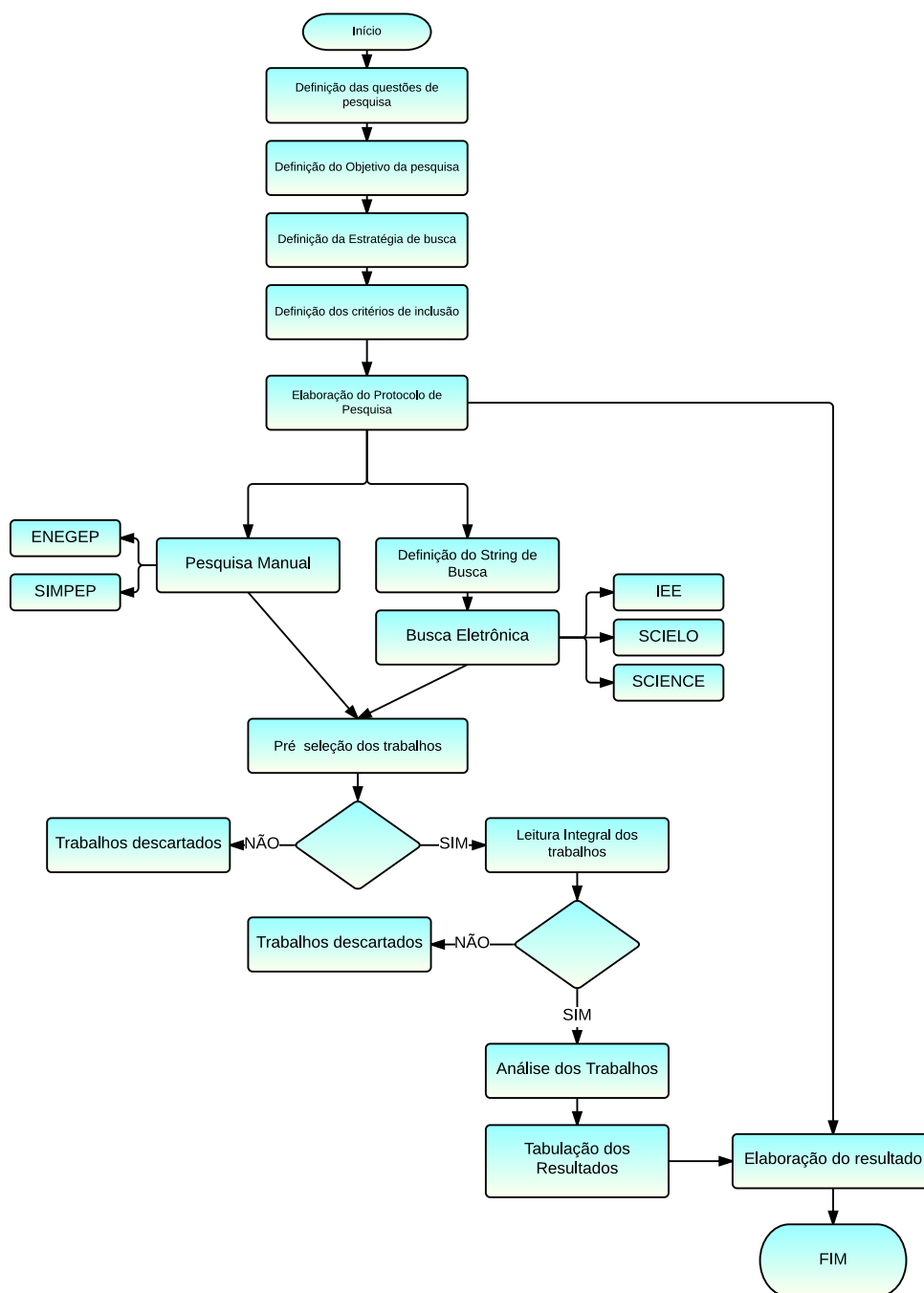


Figura 5 - Fluxograma da Revisão Sistemática

Fonte: Primário

A Figura 5 mostra o procedimento realizado para a condução da revisão sistemática, proposto por Kitchenham (2009). Inicialmente foram definidas as questões de pesquisa que norteiam a

seleção dos trabalhos; determinando o objetivo desta pesquisa. Com base neste objetivo, foram definidos os critérios para aprovar e descartar os trabalhos nas fases de seleção parcial e integral dos mesmos.

Definidos os objetivos e critérios, foi delimitada a estratégia de busca de trabalho, sendo definidas as buscas manual, nas bases de dados referentes aos anais de eventos nacionais de engenharia de produção e eletrônica, realizada nas bases indexadas de dados. Ao mesmo tempo, iniciou-se a confecção do protocolo da revisão sistemática.

Para a coleta inicial dos trabalhos nos anais dos eventos, a busca manual foi realizada por meio do acesso eletrônico aos anais dos eventos, cujos endereços são exibidos na figura 6.

Para a seleção eletrônica dos trabalhos foram executadas as strings de busca formuladas de acordo com as palavras-chave selecionadas no protocolo, realizando-se os devidos ajustes para a efetiva seleção dos trabalhos.

Realizada a coleta e devida catalogação dos trabalhos, executou-se a seleção parcial (ou pré seleção), avaliando-se os critérios de inclusão de exclusão com base na leitura do título, resumo e palavras-chave das obras, sendo descartados aqueles que não estivessem adequados aos critérios.

Encerrada esta fase, iniciou-se a leitura integral dos trabalhos para seleção final e para a obtenção de resultados, sendo considerados os trabalhos que estivessem de acordo com os critérios e que alcançassem os objetivos da pesquisa. Por fim, a Revisão Sistemática foi concluída com a análise e tabulação dos resultados.

3.2 Protocolo da Pesquisa Sistemática

Objetivo da pesquisa

Os objetivos deste trabalho são:

- Identificar práticas, processos, técnicas, métodos e/ou ferramentas que promovam a gestão do conhecimento como estratégia competitiva nas empresas;
- Observar e analisar resultados obtidos das práticas de gestão do conhecimento.

Questões de Pesquisa

Com base nos objetivos da seção anterior, foram elaboradas seis questões de pesquisa que contêm critérios específicos para a inclusão e exclusão dos trabalhos. Estas questões são listadas a seguir:

[Q1] Quais práticas, processos, técnicas, métodos e ferramentas são adotadas nas empresas para promover a gestão do conhecimento como estratégia competitiva?

[Q2] Quais benefícios são obtidos com a promoção da gestão do conhecimento voltada para a estratégia competitiva dentro das organizações?

[Q3] Quais tipos de dificuldade, limitação e/ou problemas ocorrem na aplicação da gestão do conhecimento nas organizações?

[Q4] Quais são os requisitos necessários para a aplicação de práticas, processos, técnicas, métodos e ferramentas de GC?

Estratégia de Busca

Para o primeiro momento, foi definida uma estratégia de busca de acordo com as fontes de pesquisa, os tipos de documentos, o ano de publicação e o idioma dos trabalhos. Para melhor afinamento foram definidas palavras-chave.

Fontes

Os processos de buscas previamente definidos para levantamento dos trabalhos foram as bases eletrônicas indexadas, anais de eventos e periódicos e máquinas eletrônicas de busca.

Quadro 1 - Endereço Eletrônico das Máquinas de Busca e Anais de Eventos utilizados na Revisão Sistemática

Nome	Endereço Eletrônico
MÁQUINAS DE BUSCA	
IEEE	www.ieeexplore.ieee.org
Scielo	http://www.scielo.org
Science Direct	http://www.sciencedirect.com
ANAIS DE EVENTOS	
SIMPEP	www.simpep.feb.unesp.br/anais.php
ENEGEP	www.abepro.org.br/publicacoes

Fonte: Primário

Idiomas dos trabalhos

- Português -Língua oficial do Brasil.
- Inglês – Considerada a língua universal.

Tipos de Documentos

Artigos de revista e conferências, anais de congresso, livros/capítulos de livros, teses, dissertações e relatórios de revisão.

Ano de Publicação

Estudos que foram publicados no período de 2008 à 2014.

Palavra-Chave

- Estratégia Competitiva
- Gestão do Conhecimento
 - o Aquisição de Conhecimento / KnowledgeAcquisition
 - o Obtenção de Conhecimento / KnowledgeAchievement
 - o Retenção de Conhecimento / KnowledgeRetention
 - o Aplicação de Conhecimento / KnowledgeApplication
 - o Compartilhamento de Conhecimento / KnowledgeSharing
 - o Uso do Conhecimento / Knowledge Use
 - o Integração do Conhecimento / KnowledgeIntegration
 - o Descoberta do Conhecimento / Knowledge Discovery
 - o Conhecimento Organizacional / KnowledgeOrganizational

- o Transferência de Conhecimento / Knowledge Transference
- o Gestão do Conhecimento / Knowledge Management

String de Busca

Foi utilizado o operador lógico OR e AND e a combinação entre as palavras chaves relacionadas à gestão de conhecimento.

- Em Português

(Gestão do Conhecimento OR Aquisição de Conhecimento OR Obtenção de Conhecimento OR Retenção de Conhecimento OR Aplicação de Conhecimento OR Compartilhamento de Conhecimento OR Uso do Conhecimento OR Integração do Conhecimento OR Descoberta do Conhecimento OR Conhecimento Organizacional OR Transferência de Conhecimento AND Estratégia Competitiva).

- Em Inglês

(Knowledge Management OR Knowledge Acquisition OR Knowledge Achievement OR Knowledge Retention OR Knowledge Retention OR Knowledge Application OR Knowledge Sharing OR Knowledge Use OR Knowledge Integration OR Knowledge Discovery OR Knowledge Organizational OR Knowledge Transference AND Competitive Strategy).

Critérios para inclusão e exclusão de trabalhos

- Critérios para inclusão de trabalhos

[IC 1] Processos, técnicas, métodos, práticas e/ou ferramentas adotados para promover a gestão do conhecimento nas empresas.

[IC 2] Situações e casos nos quais a gestão do conhecimento foi aplicada como estratégia competitiva nas empresas.

[IC 3] Dificuldades ou problemas encontrados na aplicação da gestão do conhecimento como estratégia competitiva.

[IC 4] Estudos que contenham modelos de práticas de GC.

- Critérios para exclusão de trabalhos

Para atender as questões de pesquisa, foram definidos os seguintes critérios de exclusão:

[EC 1] Processos, técnicas, métodos, práticas e/ou ferramentas adotados para promover a gestão do conhecimento que não são adequadas ao contexto de estratégia competitiva;

[EC 2] Situações e casos nos quais a gestão do conhecimento não foi aplicada como estratégia competitiva;

[EC 3] Dificuldades ou problemas encontrados na aplicação da gestão do conhecimento não relacionada a estratégia competitiva.

[EC 4] Artigos escritos em idiomas diferentes do Português e do Inglês.

[EC 5] Artigos indisponíveis para leitura na íntegra

[EC 6] Publicações não científicas

[EC7] Publicações que não estejam alinhadas com os objetivos desta Revisão Sistemática

[EC 8] Publicações que estejam fora do período determinado para esta pesquisa.

3.3 Identificação da Pesquisa

Abaixo está um resumo dos procedimentos realizados e os resultados obtidos em cada canal de busca consultado na Revisão Sistemática.

3.3.1 SCIELO (Scientific Electronic Library Online)

A busca na base indexada SCIELO foi realizada no dia 30 de julho de 2014, por meio da aplicação da String de Busca apresentada na figura abaixo:

Quadro 2 - String de Busca - SCIELO

PORTUGUÊS
Gestão do Conhecimento OR Aquisição de Conhecimento OR Obtenção de Conhecimento OR Retenção de Conhecimento OR Aplicação de Conhecimento OR Compartilhamento de Conhecimento OR Uso do Conhecimento OR Integração do Conhecimento OR Descoberta do Conhecimento OR Conhecimento Organizacional OR Transferência de Conhecimento
INGLÊS
Knowledge Management OR Knowledge Acquisition OR Knowledge Achievement OR Knowledge Retention OR Knowledge Retention OR Knowledge Application OR Knowledge Sharing OR Knowledge Use OR Knowledge Integration OR Knowledge Discovery OR Knowledge Organizational OR Knowledge Transference

Fonte: Primário

No levantamento inicial foram retornados 326 trabalhos representando 8,77% dos trabalhos totais.

3.3.2 IEEE (Institute of Electrical and Eletronics Engineers)

A busca no IEEE foi realizada no dia 1 de agosto de 2014 por meio da aplicação da String de Busca no portal IEEE. O abaixo apresenta as Strings aplicadas.

Quadro 3 - String de busca - IEEE

INGLÊS
Knowledge Management OR Knowledge Acquisition OR Knowledge Achievement OR Knowledge Retention OR Knowledge Retention OR Knowledge Application OR Knowledge Sharing OR Knowledge Use OR Knowledge Integration OR Knowledge Discovery OR Knowledge Organizational OR Knowledge Transference

Fonte: Primário

O comando de busca está disponível no endereço eletrônico (<http://ieeexplore.ieee.org/search/searchresult.jsp>) e permite o refino da pesquisa por conteúdo, ano de publicação, palavra-chave, autor e outros itens.

No levantamento inicial foram obtidos 75 trabalhos, representando 9,53% das buscas totais.

3.3.3 ENEGEP (Encontro Nacional de Engenharia de Produção) e SIMPEP (Simpósio de Engenharia de Produção)

A busca dos anais do ENEGEP foi realizada no dia 5 de Agosto de 2014 no modo manual. O levantamento foi realizado por ano e inserido o termo “Gestão do Conhecimento” como palavra-chave. Neste levantamento foram considerados os trabalhos publicados entre 2008 e 2013, uma vez que a edição de 2014 ainda não foi realizada.

No levantamento manual foram obtidos 234 trabalhos em formato PDF, representando 29,73% dos trabalhos totais.

A busca nos anais do SIMPEP foi realizada no dia 15 de Agosto de 2014 do modo manual, realizando o levantamento dos trabalhos por ano e selecionado todos os trabalhos da área de “Gestão do Conhecimento” nos anais das edições correspondente aos anos 2008 a 2013; realizando-se a leitura dos títulos nos anais das e inserindo o termo “8 – Gestão do Conhecimento” como critério do item área na busca dos anais de 2008 a 2013. A edição correspondente ao ano de 2014 ainda não havia sido realizado no momento de execução deste levantamento.

Este levantamento manual retornou 83 trabalhos iniciais, representando 10,55% dos trabalhos totais.

3.3.4 SCIENCE DIRECT

A busca no Science foi realizada no dia 8 de setembro de 2014, com a aplicação da String de busca apresentada no quadro 4.

Quadro 4 - String de busca – SCIENCE DIRECT

PORTUGUÊS
Gestão do Conhecimento OR Aquisição de Conhecimento OR Obtenção de Conhecimento OR Retenção de Conhecimento OR Aplicação de Conhecimento OR Compartilhamento de Conhecimento OR Uso do Conhecimento OR Integração do Conhecimento OR Descoberta do Conhecimento OR Conhecimento Organizacional OR Transferência de Conhecimento
INGLÊS
Knowledge Management OR Knowledge Acquisition OR Knowledge Achievement OR Knowledge Retention OR Knowledge Retention OR Knowledge Application OR Knowledge Sharing OR Knowledge Use OR Knowledge Integration OR Knowledge Discovery OR Knowledge Organizational OR Knowledge Transference

Fonte: Primário

O levantamento inicial retornou 326 trabalhos, representando 41,42% dos trabalhos totais.

3.4 Principais Resultados

No primeiro levantamento foram encontrados 787 trabalhos e ao final da revisão sistemática foram selecionados apenas 63 trabalhos, o que indica 8% de aproveitamento.

O gráfico da Figura 6 classifica o número de trabalhos obtidos conforme o tipo de fonte utilizado. A maior parte dos trabalhos levantados foram obtidos de bases indexadas.

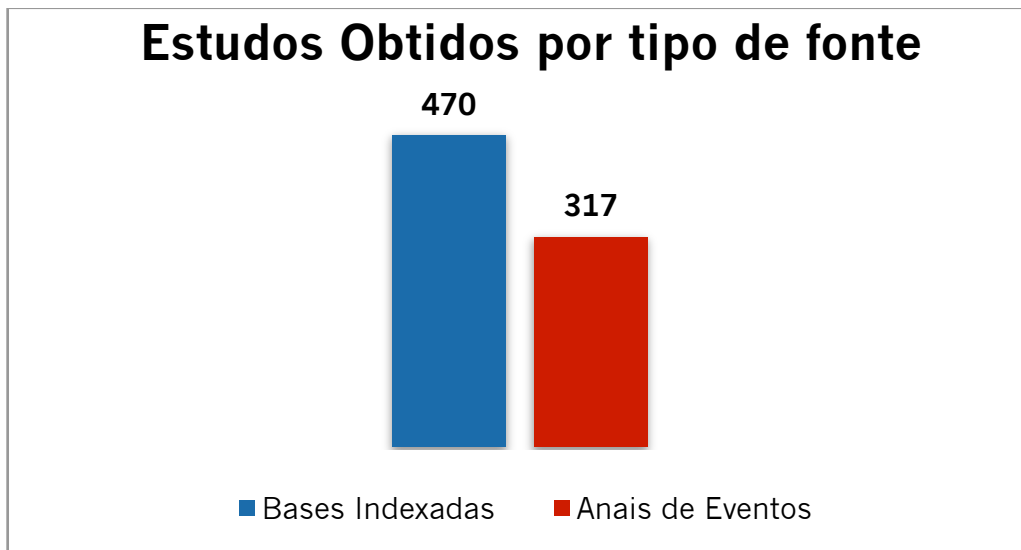


Figura 6 - Quantidade de Trabalhos Obtidos por tipo de Fonte utilizado
Fonte: Primário

A seguir, o gráfico da Figura 7 mostra a distribuição dos trabalhos encontrados em cada fonte de busca no levantamento inicial. Dentre todas as fontes de pesquisa, a que teve maior participação foi a SCIENCE com 41,42% dos trabalhos.

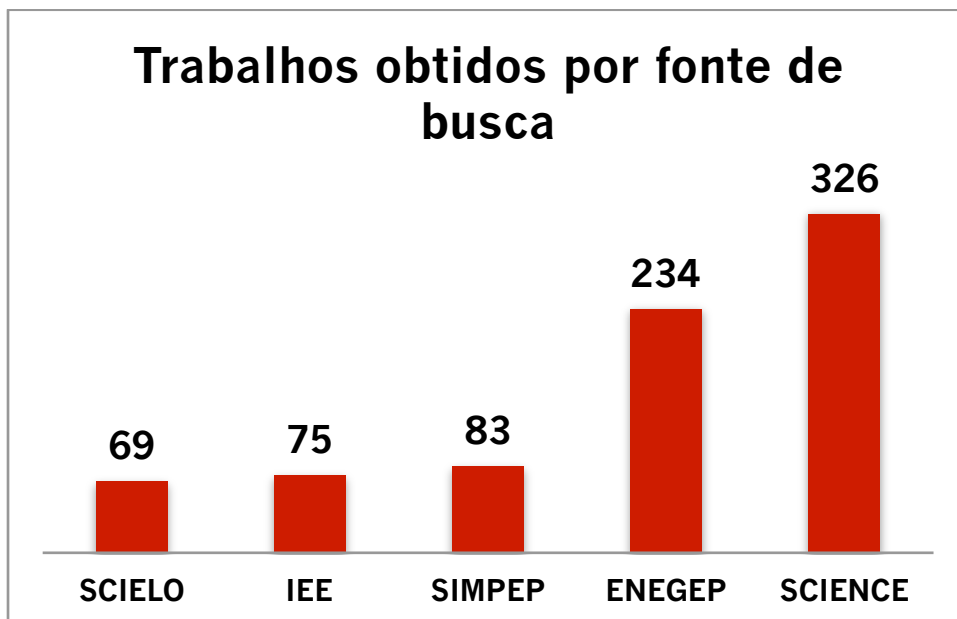


Figura 7 - Trabalhos Obtidos por Fonte de Busca
Fonte: Primário

Após a seleção parcial, que consistiu na avaliação dos trabalhos considerando-se apenas a leitura dos títulos, palavras-chave e resumos dos trabalhos levantados de acordo com a metodologia adotada; foram aprovados 94 trabalhos para a próxima etapa da Revisão Sistemática. Este valor representa 11,94% dos trabalhos levantados. Os gráficos da Figura 8 e Figura 9 ilustram estes resultados:

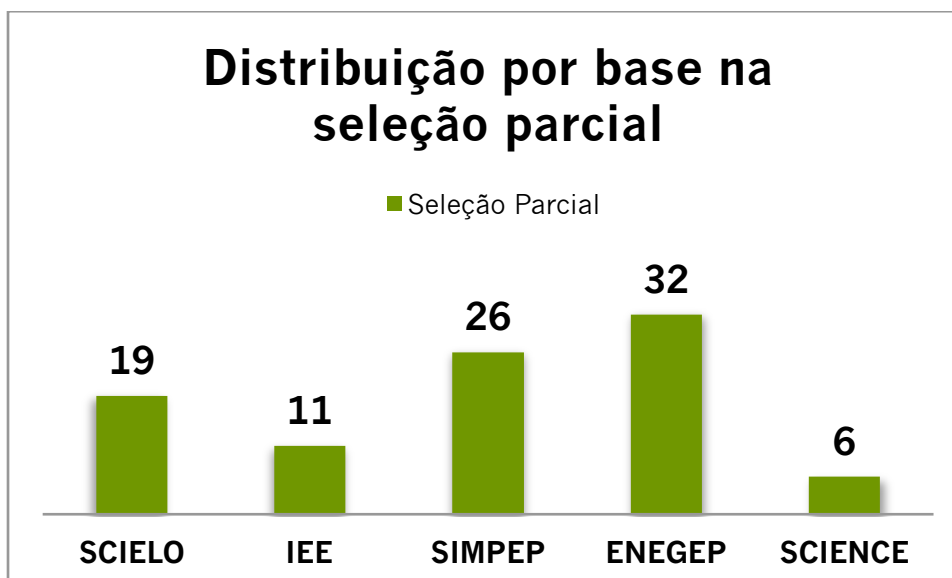


Figura 8 - Resultado da Seleção Parcial por Fonte de Busca
Fonte: Primário

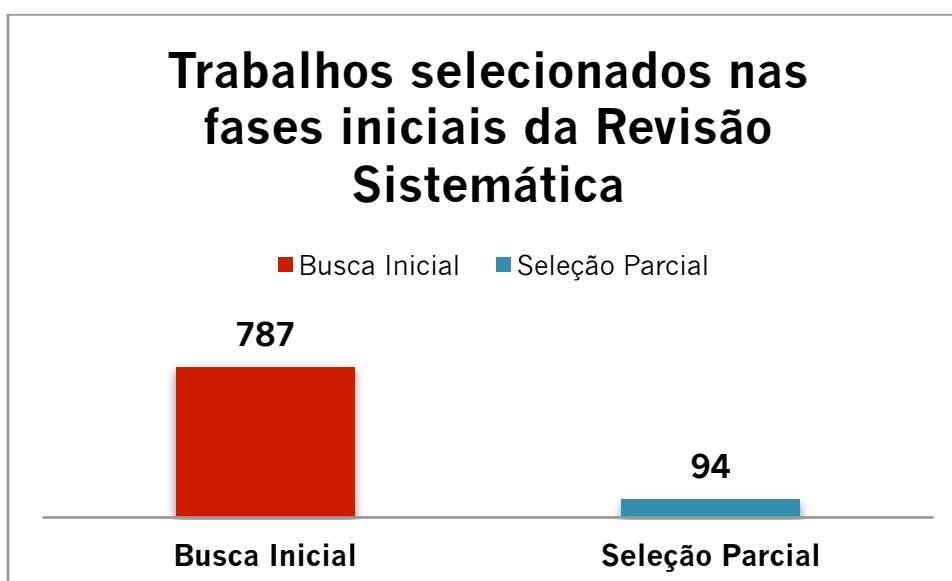


Figura 9 - Comparativo entre o levantamento inicial e a seleção parcial
Fonte: Primário

Os resultados do gráfico da Figura 10 foram obtidos após a seleção final dos trabalhos. De acordo com a Figura 11, dos 94 trabalhos pré-selecionados apenas 63 foram aprovados, o que representa 67,02% de aprovação

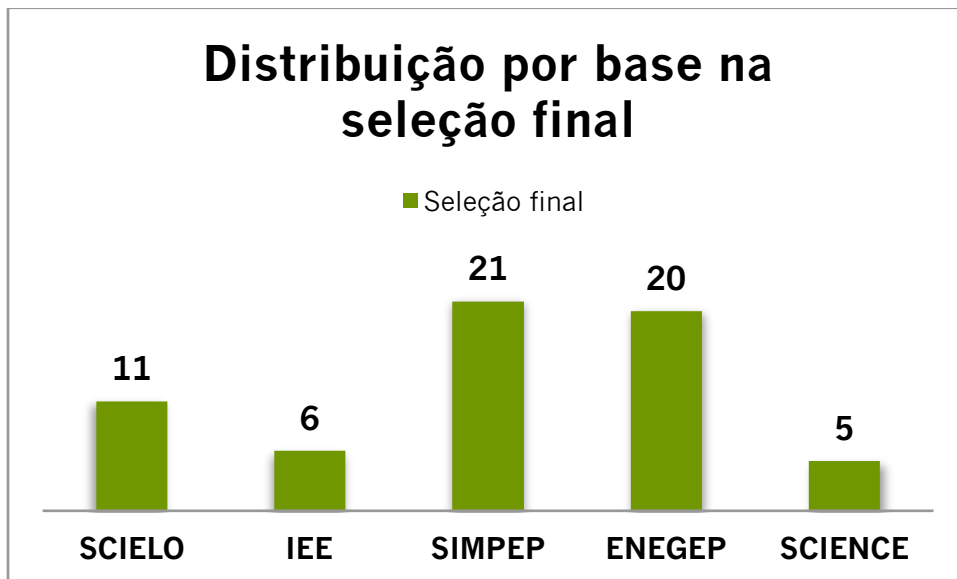


Figura 10 - Resultado da Seleção Final por fonte de busca
Fonte: Primário

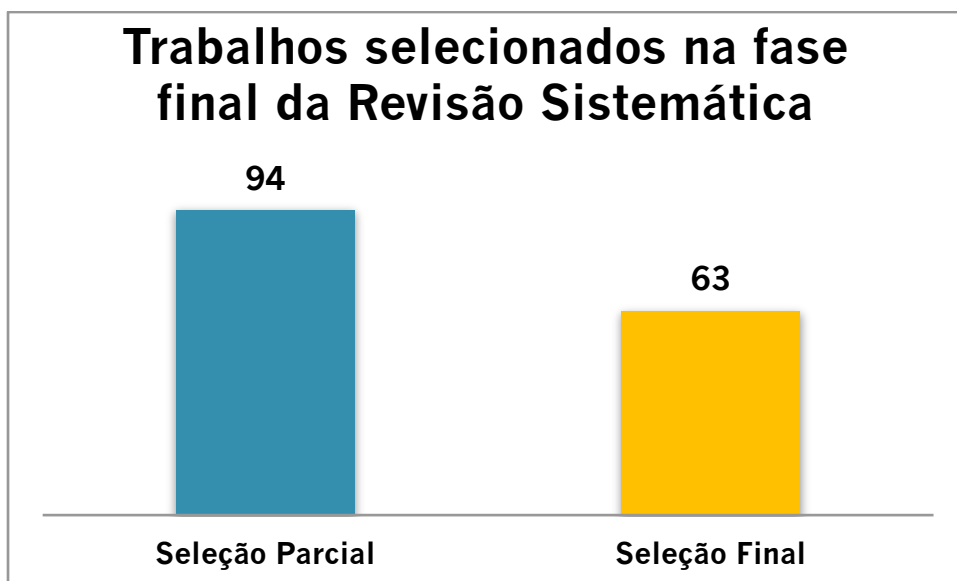


Figura 11- Comparativo entre a Seleção Parcial e a Seleção Final dos trabalhos
Fonte: Primário

Na Figura 12, os trabalhos foram agrupados pelas etapas da Revisão Sistemática e pela fonte de busca nos quais foram encontrados.

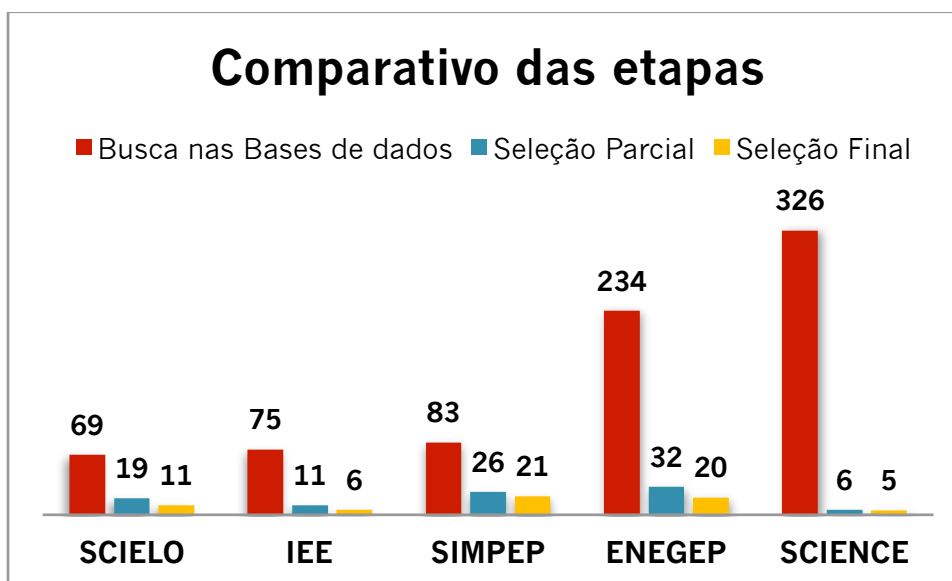


Figura 12 - Comparativo das etapas da RS por fonte de busca
Fonte: primário

A Figura 13 ilustra o número de trabalhos selecionados por ano de publicação. O ano de 2008 foi o ano com maior número de trabalhos encontrados.

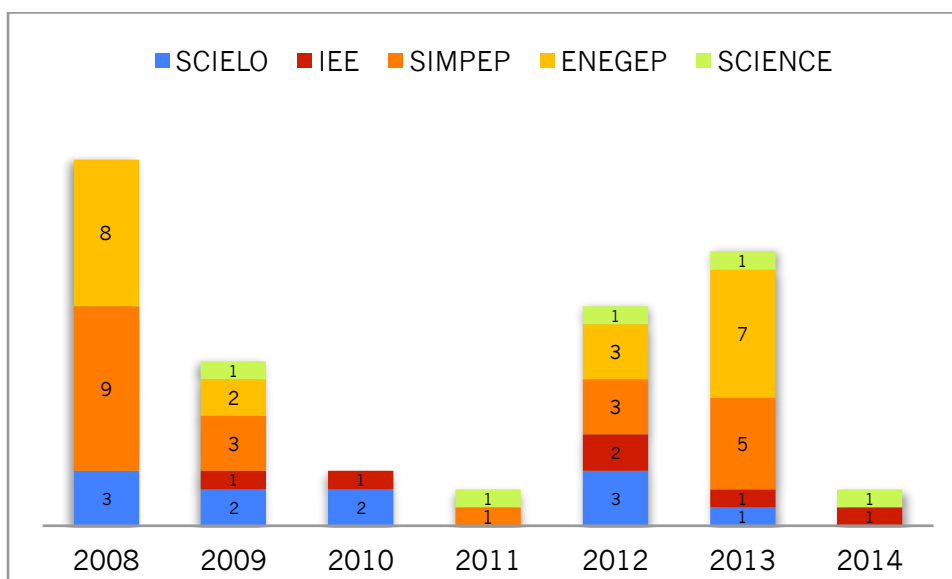


Figura 13 - Trabalhos Aprovados na RS por ano de publicação e por fonte de busca
Fonte: Primário

A Figura 14 ilustra a distribuição dos trabalhos de acordo com o tipo de pesquisa. Nota-se que a maior parte são estudos de caso. Esta tendência destaca a importância deste estudo, uma vez que demonstra o fortalecimento e a necessidade da Gestão do Conhecimento nas empresas.

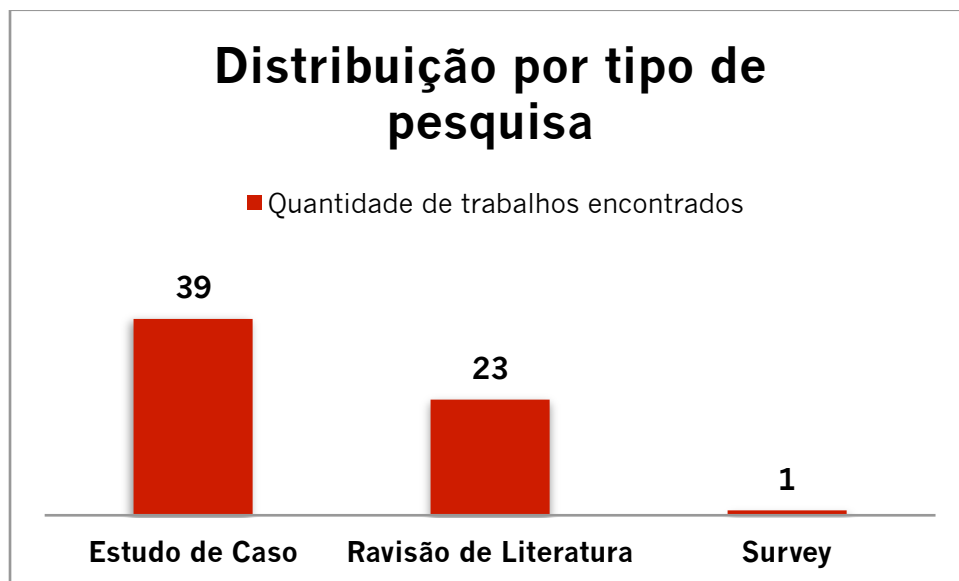


Figura 14 - Distribuição dos trabalhos por tipo de pesquisa
Fonte: Primário

3.5 Análise de qualidade dos trabalhos encontrados

Segue abaixo o quadro que demonstra quais questões foram respondidas por cada artigo, separados por fonte de pesquisa:

Quadro 5 - Respostas dos artigos – Scielo

SCIELO	AUTOR	Q1	Q2	Q3	Q4
Aportes da gestão da informação para a criação de conhecimento em equipes de inovação	Thais, Vick; Marcelo Seido, Nagano; Fernando César Almada, Santos.	X	X	X	X
A gestão do conhecimento e o valor percebido: estratégia competitiva sustentável para a era do conhecimento	Edson Roberto, Scharf; Eduardo Juan, Soriano-Sierra.	X	X	X	
O papel da cultura organizacional e da aprendizagem para o sucesso da gestão do conhecimento	Fernandez Kenji Inazawa	X	X		
Gestão do capital intelectual: A nova vantagem competitiva das organizações	Florinda, Matos; Albino, Lopes.	X	X		
Gerenciamento estratégico da informação por meio da utilização da inteligência competitiva e da gestão do conhecimento: um estudo aplicado à indústria moveleira do RS	Carlos Eduardo Roehe, Reginato; Odacir Deonísio, Gracioli.	X	X	X	X
Análise da relação entre aptidões cerebrais e competências gerenciais: o caso de uma empresa têxtil	Maurício Capobianco, Lopes; Francisco Antonio Pereira, Fialho; Juliana, Leonardi; Luiz Fernando, Lopes; Samuel Fernandes, Ribeiro; Pedro Paulo Hugo, Wilhelm.	X	X		
Transferência internacional de conhecimento na multinacional: quando o jogo competitivo multimercado se sobrepõe aos mecanismos internos de coordenação	Manuel Portugal, Ferreira; Dan, Li; Fernando A. Ribeiro, Serra.	X	X		
Gestão do capital de relacionamento: estudo de caso em uma tradicional fábrica no Brasil	Carlos Donizeti Ferreira da, Silva; Marcelo Seido, Nagano; Edgard Monforte, Merlo.	X	X		
Troca e criação de valor: possibilidades competitivas advindas da estratégia de redes	Jamur Johnas, Marchi; Paulo, Cassanego Junior; Milton Luiz, Wittmann.	X	X	X	
Sharing competences in strategic alliances: a case study of the Cosan and Shell biofuel venture	Ana Sílvia Rocha, Ipiranga; Waleska Vasconcelos, Queiroz; Gleildes dos Santos Lima, Frota; Samuel Façanha, Câmara; Priscilla Corrêa da Hora, Almeida.	X	X		

Fonte: Primário

Quadro 6 - Respostas dos artigos – SIMPEP

SIMPEP	AUTOR	Q1	Q2	Q3	Q4
A inovação como modelo do processo de decisões estratégicas	CARVALHO, F. G. BAGNO, R. B. / LAURINDO, F. J. B. / SALERNO, M. S. PALADINI, E. P. / GARCIA, J. R.	X	X	X	X
A metodologia seis sigma como suporte ao desenvolvimento organizacional	LIMA, D. C. S.; SIMON, A. T.; SILVA, I. B.	X	X		
As relações existentes entre a Gestão do Conhecimento na Implantação dos sistemas EPR	CAMAROTTO, F. S.	X	X		
Diretrizes Básicas para a Implantação da Gestão do Conhecimento como Processo Organizacional	PEREIRA, H. J.; FERRARESI, A. A.	X	X		
Estágios evolutivos da gestão do conhecimento	ESCRIVÃO, G.; NAGANO, M. S.	X	X		
Gestão do Conhecimento e as sete dimensões: um estudo de caso na empresa Pão de Queijo e Cia.	BEAL, J. R. S.; FERREIRA, C. L.	X	X		
Gestão do conhecimento e Estrutura organizacional	GONZALEZ, R. V. D.; MARTINS, M. F.; TOLEDO, J. C.	X	X		
Gestão do conhecimento e fatores que influenciam a escolha de estratégias de gestão do conhecimento: estudo de casos em empresas de software	AYRES, R. M. S. M.; SILVA, R. S.	X	X	X	
Limitações no desenvolvimento da Gestão do Conhecimento em uma empresa familiar: Estudo de caso numa empresa do Setor Metal- Mecânico	CORREIA, A. M. M.; SILVA, A. M.; GOMES, M. L. B.		X	X	
A importância da aplicação dos conceitos da gestão do conhecimento para a organização de competências em projetos do segmento offshore	BASSANI, D. T. L.; SÁ, M. F.	X	X		
As competências organizacionais e sua relação com os resultados dos processos inovativos em empresas de tecnologia da informação	TEH, C. C.; MARX, R.	X	X		X
Gestão do conhecimento e resiliência das organizações – um estudo de caso	KISSIMOTO, K. O.; LAURINDO, F. J. B.	X	X		
GESTÃO DO CONHECIMENTO E PRÁTICAS ORGANIZACIONAIS: ESTUDO DE CASO EM EMPRESAS QUE DEPARTAMENTALIZARAM A GC	BAGNO, R. B.; LAURINDO, F. J. B.; SALERNO, M. S.	X	X		X

Fonte: Primário

Quadro 7 - Continuação. Respostas dos artigos – SIMPEP

SIMPEP	AUTOR	Q1	Q2	Q3	Q4
A TECNOLOGIA COMO SUPORTE PARA APLICAÇÃO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO EM SERVICE DESK DE PEQUENO PORTE	CUNHA, J. F.	X	X		
APLICAÇÃO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO NO SETOR DE MANUTENÇÃO MECÂNICA DE UMA EMPRESA SIDERÚRGICA: UM ESTUDO DE CASO	SILVA, E. C. S.; PINTO, M. G.; SILVA, G. R. R.; MARTINS, C. R. L.	X	X		
MONITORAMENTO DA ARQUITETURA DA GESTÃO DO CONHECIMENTO EM INDÚSTRIAS DE MICRO E PEQUENO PORTE DA REGIÃO DE SOROCABA	HASEGAWA, H. L.; MOTA JUNIOR, V. D.; PILETTI, A. C. C.; VENANZI, D.; ALBINO, J. P.	X	X		
A GESTÃO DO CONHECIMENTO DA ERA DE FERRAMENTAS DE TI EM NUVEM	ZENI, A. M.; MACEDO, M.; FREITAS FILHO, F. L.	X	X		
AVALIAÇÃO DO PROCESSO DE FORMULAÇÃO DE ESTRATÉGIAS NA GESTÃO DO CONHECIMENTO, A PARTIR DA PERCEPÇÃO DO DIRIGENTE EMPRESARIAL	MATTOS, A. R.	X	X		X
O USO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO PARA OBTENÇÃO DE VANTAGEM COMPETITIVA	CRISTÓVÃO, A. M.; COSTA, I.; PINHO, J. G.	X	X		X
PORTAIS CORPORATIVOS EM UMA METALÚRGICA: UMA FERRAMENTA DE GESTÃO DO CONHECIMENTO	PACHECO, M. F.; SEGER, F.; VALE, D.; CEOLIN, A. C.; ABICHT, A. M.	X	X		
PROPOSTAS DE MELHORIAS NA GESTÃO DE CONHECIMENTO PARA UM ESCRITÓRIO DE PROJETOS - ESTUDO DE CASO	FARIA, L. F. V.; MOLINA; PALMA, M. A.	X	X		X

Fonte:

Primário

Quadro 8 - Respostas dos artigos – ENEGEP

ENESEP		Q1	Q2	Q3	Q4
CONECTIVIDADE: UMA NOVA DIMENSÃO PARA O APRENDIZADO ORGANIZACIONAL	GONÇALVES, B. F./RODRIGUEZ, R. V. M.	X	X	X	
ATIVIDADES INTENSIVAS EM CONHECIMENTO NO SETOR PRIMÁRIO: UM ESTUDO NA AGROINDÚSTRIA DE FRANGOS	ROSSÉS, F. G. / SCCOTT, R. C.	X	X		
KMAUDITBR: UMA FERRAMENTA PARA DIAGNÓSTICO E AVALIAÇÃO DE SISTEMAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO	ALBINO, P. J. / REINHARD, N.	X	X	X	
A MEMÓRIA TÉCNICA ORGANIZACIONAL COMO PRÁTICA DE GESTÃO DO CONHECIMENTO EM UMA INDÚSTRIA METALÚRGICA DE MÉDIO PORTE	KREMER, D. C. / KOVALESKI, L. J. / CARVALHO, G. H.	X	X		
A GESTÃO DO CONHECIMENTO COMO FERRAMENTA ESTRATÉGICA NO PROCESSO DA CERTIFICAÇÃO ISO 9001	GUIMARAES, S. M. / EGITO, G. A.N/ SOUZA, O. D. / CAMPOS, F. C. A.	X	X		X
GESTÃO DO CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL - PRÁTICAS DE DISSEMINAÇÃO DO CONHECIMENTO EM EMPRESAS GANHADORAS DO PRÊMIO NACIONAL DA QUALIDADE - PNQ	LIMA, S. C. D./SALLES, A. J. / VANELLE, M. R.	X	X		X
GESTÃO DO CONHECIMENTO EM PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS: ESTUDO DE CASO	PIMENTEL, M. A. C. / ALBINO, P. J.	X	X	X	
UMA MODELAGEM PARA UM SISTEMA DO CONHECIMENTO PARA A INTEGRAÇÃO DAS CADEIAS PRODUTIVAS BASEADA NO COMMONKADS	SILVA, C. S.	X	X		
A CONFIGURAÇÃO DE ESTRATÉGIAS DE CONHECIMENTO PARA APOIO À INOVAÇÃO - UM ESTUDO NO PÓLO CALÇADISTA EM CAMPINA GRANDE	SILVA, A. J. R. / SICSÚ, B. A. / CRISÓSTOMO, P. A.	X	X		
UM ESTUDO DE CASO SOBRE A GESTÃO DO CONHECIMENTO NA EMPRESA PERDIGÃO S/A	OLIVEIRA C. A. / FRANCISCO, C. A.	X	X	X	

Fonte: Primário

Quadro 9 - Continuação. Respostas dos artigos – ENESEP

ENESEP	AUTOR	Q1	Q2	Q3	Q4
DIRETRIZES PARA A GESTÃO DO CONHECIMENTO EM UMA EMPRESA DE DESENVOLVIMENTO DE SOFTWARE	CERATTO, R. / LEAL, L. C. G. / FENERICH, C. F.	X	X		X
GESTÃO DA INOVAÇÃO: AVALIAÇÃO DE UMA PROPOSTA DE GESTÃO FOCADA NA INOVAÇÃO	SCHERER, J. / RIBEIRO, D. L. J.	X	X		
ESTUDO DE CASO REALIZADO EM UMA EMPRESA DO RAMO VAREJISTA, APLICANDO OS CONCEITOS DE COMPETÊNCIAS PARA O GERENCIAMENTO DA CAPACIDADE DOS RECURSOS HUMANOS COMO UM DIFERENCIAL COMPETITIVO	SANTANA, S. L. / BORGES, S. A. F.	X	X	X	
GESTÃO DO CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL EM EMPRESA DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS TÉCNICOS	SCHREIBER, D. / SCHAAB, R.	X	X		
DESIGN OF BUSINESS INTELLIGENCE SYSTEMS ALIGNED WITH THE COMPETITIVE INTELLIGENCE PROCESS IN A GRAPHIC BRAZILIAN ORGANIZATION	ASSIS, B. C. / MORAES, O. R. / LAURINDO, B. J. F.	X	X		
ANÁLISE PARA A IMPLANTAÇÃO DOS SISTEMAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO E SISTEMA DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DO SETOR CALÇADISTA DO ESTADO DA PARAIBA	CHAVES, F. T./ GOMES, P. A./ BORBA, F. V. J./ SOARES, A. B./ SOUSA, A. K. F.	X	X	X	X
A GESTÃO DO CONHECIMENTO COM FOCO NO ESTUDO DA SUSTENTABILIDADE: ESTUDO DE CASO NO SETOR TÊXTIL	MOURA, O. E./ RODRIGUES, S. L. / ARAUJO, A. M./ MONTE, B. L. H.	X	X	X	
INTELIGÊNCIA COMPETITIVA E TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO: UM ESTUDO EXPLORATORIO	SOUSA, R. L. / LAURINDO, B. J. F.	X	X		
GESTÃO DO CONHECIMENTO: UMA ABORDAGEM ALIADA À INTELIGÊNCIA COMPETITIVA NA VISÃO DE GESTORES	CAVALCANTE, N. J./ GOMES, B. L. M.	X	X	X	X
SETE DIMENSÕES DA GESTÃO DO CONHECIMENTO SOB A PERCEÇÃO DE GESTORES: ESTUDO DE CASO EM EMPRESAS MADEIREIRAS	SOARES, M. A./ KOVALESKI, L. J. / BETIM, M. L.	X	X	X	

Fonte: Primário

Quadro 10 - Respostas dos artigos – IEE

IEE		Q1	Q2	Q3	Q4
Linking knowledge management and intellectual capital: An evidence based on Portuguese banks study	do Rosario Cabrita, Maria ; Machado, Virgilio Cruz ; Grilo, A.	X	X		
Maturity and customer centricity of "Knowledge Management Maturity Models" (KMMM)	Siegfanz, C.	X	X		
Knowledge retention in knowledge management system: Review	Ghahfarokhi, A.D. ; Zakaria, M.S.	X	X	X	X
Knowledge Management Strategy and Structure in Service Sector	Gulati, V.P. ; Srivastava, S.	X	X		
Knowledge sharing with enhanced learning and development opportunities	Chugh, R.	X	X		
Strategic Intelligence, Social Networking, and Knowledge Retention	Liebowitz, J.	X	X		

Fonte: Primário

Quadro 11 - Continuação. Respostas dos artigos – SIMPEP

SCIENCE		Q1	Q2	Q3	Q4
Individuals Learning in Work Teams: Support to Knowledge Management Initiatives and an Important Source of Organizational Learning	Katarina Babnika, Nada Trunk Šircab, c, Valerij Dermolb	X	X		X
Knowledge Flow in Supply Chain Manufacturing: Case Study in Food Manufacturing Firm	Mohammad Zayed Almuiet, , Juhana Salim	X	X	X	
An integrated model for learning organization with strategic view: Benchmarking in the knowledge-intensive industry	Shu-Hsien Liaoa, , Wen-Jung Changb, , Chi-Chuan Wub,	X	X		X
Absorptive capacity, learning processes and combinative capabilities as determinants of strategic innovation	Heiko Gebauer, , Hagen Worch, Bernhard Truffer	X	X		
Informational networks and innovation in mature industrial clusters	Cristóbal Casanueva, Ignacio Castro, , José L. Galán	X	X		

Fonte: Primário

As questões de pesquisa apresentadas no protocolo foram respondidas para a análise da qualidade dos trabalhos selecionados.

[Q1] Quais práticas, processos, técnicas, métodos e ferramentas são adotadas nas empresas para promover a gestão do conhecimento como estratégia competitiva?

As empresas devem buscar respaldo na formação de equipes inovadoras que foquem nos objetivos da empresa e sejam capazes de tomar decisões; tais equipes são formadas por indivíduos com habilidades estrategicamente complementares e comprometidos com a produtividade e a relação com os clientes (VICK, NAGANO E SANTOS, 2000). Para isso, de acordo com Rossés (2008) as organizações buscam informações externas, apoiam a troca de conhecimento entre os colaboradores e adotam medidas de redução na perda de informação caso haja troca de funcionários. Estas atividades possibilitam a introdução de novas tecnologias, agregando valor pela criação de produtos e serviços que ofereçam mais benefícios e satisfações para os clientes.

O que proporciona vantagem competitiva em uma empresa é a soma do conhecimento de todos os integrantes (STEWART, 1998; LOPES, 2010). Camarotto (2008) vai além e defende a ideia de que para atingir vantagem competitiva além de equipes multifuncionais é necessário se planejar para antecipar os problemas, se disporem para novas metodologias de trabalho e inovar sempre. Para Scharf (2008) empresas buscam trabalhar o conhecimento como um ativo estratégico para criação de valor em ações mercadológicas e organizacionais, de modo que ambos, consumidor e empresa possam ganhar.

Nestas circunstâncias, os consumidores estão cada vez mais seletos, a diferença entre empresas competitivas e as com dificuldades em sobreviver está no valor percebido pelos compradores sobre as ofertas. As informações processadas pelo cliente em relação a marca (produto ou serviço) compõe o entendimento sobre o valor do produto (SCHARF, 2008). Ao utilizar a gestão estratégica da informação é possível propor ações mais efetivas que gerem maior valor agregado aos produtos (REGINATO, 2012).

Marchi et al (2012) evidenciou uma forma diferente de promover a Gestão do Conhecimento, por meio de estratégias de redes, ou seja, formar um conjunto de relações empresariais com outras organizações (fornecedores, clientes, concorrentes) que de alguma forma colaborem para o desenvolvimento da empresa.

Kissimoto e Laurindo (2009) e Zeni (2013) descrevem a Tecnologia da Informação não mais como um sistema de controle e sim como uma ferramenta de Gestão do Conhecimento, capaz de criar, armazenar e disseminar informações criando um diferencial estratégico e competitivo. Dentro desta área existem inúmeras ferramentas capazes de auxiliar do desenvolvimento e manutenção do conhecimento. Para Bagnoet al (2011) a Inteligência Competitiva é considerada a grande ferramenta estratégica para o alcance da vantagem competitiva. Segundo o autor o uso da ferramenta reduz as incertezas das decisões gerenciais ao colaborar para prever ações dos concorrentes e consumidores por meio de coleta, análise e compartilhamento do conhecimento. Cunha (2012) e Pacheco et al (2013) em seus estudos discorre sobre os portais corporativos como ponto de acesso direto a um conjunto de serviços e informações. Já Zeni (2013) cita diversas ferramentas de Tecnologia da Informação em nuvem como solução mais barata para melhorar a eficiência do fluxo de informações sem aumentar os custos.

Muitas empresas não exercem explicitamente as práticas de gestão de conhecimento, embora realizem de forma intuitiva algumas atividades relacionadas. Kremer (2008) cita como exemplo o uso de memória técnica.

[Q2] Quais benefícios são obtidos com a promoção da gestão do conhecimento voltada para a estratégia competitiva dentro das organizações?

Ao falar sobre os principais benefícios de uma estrutura organizacional voltada para a gestão do conhecimento Gonzales (2008) cita o fato de estimular o trabalho em equipe, oferecer autonomia aos funcionários e facilitar a troca de conhecimento. Ao utilizar-se de equipes inovadoras o compartilhamento de informações torna-se mútuo e confiável. Os colaboradores possuem conhecimentos que se completam agilizando as tomadas de decisões (VICK, NAGANO E SANTOS, 2009).

Kissimoto e Laurindo (2009) citam a resiliência nas organizações como sendo um benefício advindo da prática eficiente da gestão do conhecimento. A resiliência refere-se à capacidade das empresas em reerguerem-se rapidamente após crises sem que tenham grandes perdas.

Para Scharf (2008) o valor percebido pelos compradores sobre as ofertas pode ser a diferença entre empresas competitivas e as com problemas de sobrevivência. Quanto maior o valor percebido, maior tende a ser sua disposição para adquirir o produto. Ao promover a Gestão do Conhecimento em seu processo de negócio a empresa passa a estar mais atenta aos passos dos concorrentes, sendo assim, pode tomar decisões mais assertivas e antecipadas sem se expor desnecessariamente (REGINATO, 2012).

O uso de portais corporativos segundo Terra (2002) e Pacheco et al (2013) trás grandes atributos ao fluxo de conhecimento dentro das organizações: a informação está em um único ponto acessível para todos, a forma de publicação é simplificada e permite a disseminação do conhecimento além da empresa. Para Cristóvão e Costa (2013) o uso de ferramentas da tecnologia da informação facilitam o registro do conhecimento e agiliza o acesso ao mesmo.

Vantagem competitiva em termos financeiros é o principal benefício de quem adota a estratégia de redes para Marchi et al (2012); isso ocorre por evidenciar o aumento nas receitas, melhor retorno financeiro e melhor posição perante os concorrentes além da criação de valor ao compartilharem conhecimentos entre si.

[Q3] Quais tipos de dificuldade, limitação e/ou problemas ocorrem na aplicação da gestão do conhecimento nas organizações?

Segundo Carvalho et al (2008), para empresas conservadoras abrir mão de produtos ou práticas antigas e iniciar uma inovação é extremamente difícil, pois sempre haverá riscos inerentes a estas decisões. Para minimizar estas dificuldades o autor aconselha estabelecer objetivos focando na gestão estratégica da organização. Todavia, para Faria (2013) empresas com ambiente interno muito competitivo também vem a ter problemas de disseminação do conhecimento entre seus membros.

Reginato (2012) afirma não existir um planejamento formal na maioria das pequenas e medias empresas devido à elevada centralização. Assim sendo, perde-se informações importantes durante dia-dia da empresa for falta de uma memória organizacional.

Vick (2009) e Scharf (2008) destacam ser muito complexo a distribuição da informação dentro das organizações pois cada profissional faz um uso diferenciado da informação. O que pode ser conhecimento novo e importante para uns, pode ser informação saturada para outros.

Carvalho et al (2008) conclui que existem algumas atitudes que ajudam a minimizar as dificuldades encontradas na promoção da Gestão do Conhecimento:

- Entender o mercado e se antecipar ao que ele procura;
- Estar em constante análise dos concorrentes;
- Trabalhar em cima de estratégias bem definidas;
- Definir o modelo de gestão de recursos humanos, a função de cada pessoa e suas recompensas;
- Integrar todos os setores, departamentos e pessoas da empresa;
- Criar métodos para aumentar a eficiência do processo produtivo.

[Q4] Quais são os requisitos necessários para a aplicação de práticas, processos, técnicas , métodos e ferramentas de GC?

Scharf (2008) esclarece que as empresas que dominam o conhecimento dos processos organizacionais dão um passo significativo rumo à identificação das bases de conhecimentos estratégicos, ressaltando que não é a quantidade de informação ou conhecimento o ideal, e sim aquilo que se realiza, baseado na criação de valor.

Davenport e Prusak (2001) listam quatro fases de um processo necessário para nortear o caminho que propicia maior segurança para ações estratégicas:

- Deve-se conhecer as reais necessidades e exigências de informação das pessoas envolvidas no processo;
- Ao obter as informações necessárias, deve-se analisar o conteúdo e estabelecer os níveis de qualidade, segurança e confiabilidade;
- Saber disseminar a informação a fazer com que ela chegue corretamente à quem necessite;
- O receptor da informação deve absorve-la da melhor maneira possível. Cabe a organização ajudar seus colaboradores neste ponto.

3.6 Resultados Obtidos

Os trabalhos resultantes da Revisão Sistemática estão listados do Quadro 12 ao Quadro 18 e separados de acordo com a classificação de Binney (2001).

Quadro 12 - Classificação dos artigos – Transacional

	TÍTULO	AUTOR	ANO	FONTE	PESQUISA
T r a n s a c i o n a l	Maturity and customer centricity of "Knowledge Management Maturity Models" (KMMM)	Siegfanz, C.	2013	IEEEXPLORE	REVISÃO
	As relações existentes entre a Gestão do Conhecimento na Implantação dos sistemas EPR	CAMAROTTO, F. S.	2008	SIMPEP	REVISÃO
	A TECNOLOGIA COMO SUPORTE PARA APLICAÇÃO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO EM SERVICE DESK DE PEQUENO PORTE	CUNHA, J. F.	2012	SIMPEP	Estudo de caso
	DESIGN OF BUSINESS INTELLIGENCE SYSTEMS ALIGNED WITH THE COMPETITIVE INTELLIGENCE PROCESS IN A GRAPHIC BRAZILIAN ORGANIZATION	ASSIS, B. C. / MORAES, O. R./ LAURINDO, B. J. F.	2013	ENEGEP	Estudo de caso

Fonte: Primário

O Quadro 12 mostra os trabalhos classificados em Transacional. Nesta categoria o uso do conhecimento está embutido em aplicações de tecnologia. O conhecimento é apresentado para o usuário de um sistema.

Quadro 13 - Classificação dos artigos – Analítico

	TÍTULO	AUTOR	ANO	FONTE	PESQUISA
A n a l í t i c o	Gerenciamento estratégico da informação por meio da utilização da inteligência competitiva e da gestão do conhecimento: um estudo aplicado à indústria moveleira do RS	Carlos Eduardo Roehé, Reginato; Odacir Deonísio, Gracioli.	2012	SCIELO	Estudo de caso
	Strategic Intelligence, Social Networking, and Knowledge Retention	Liebowitz, J.	2010	IEEEXPLORE	REVISÃO
	GESTÃO DA INOVAÇÃO: AVALIAÇÃO DE UMA PROPOSTA DE GESTÃO FOCADA NA INOVAÇÃO	SCHERER, J. / RIBEIRO, D. L. J.	2012	ENEGEP	Estudo de caso
	ESTUDO DE CASO REALIZADO EM UMA EMPRESA DO RAMO VAREJISTA, APLICANDO OS CONCEITOS DE COMPETÊNCIAS PARA O GERENCIAMENTO DA CAPACIDADE DOS RECURSOS HUMANOS COMO UM DIFERENCIAL COMPETITIVO	SANTANA, S. L. / BORGES, S. A. F.	2012	ENEGEP	Estudo de caso
	ANÁLISE PARA A IMPLANTAÇÃO DOS SISTEMAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO E SISTEMA DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DO SETOR CALÇADISTA DO ESTADO DA PARAIBA	CHAVES, F. T./ GOMES, P. A./ BORBA, F. V. J./ SOARES, A. B./ SOUSA, A. K. F.	2013	ENEGEP	Estudo de caso
	INTELIGÊNCIA COMPETITIVA E TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO: UM ESTUDO EXPLORATORIO	SOUSA, R. L. / LAURINDO, B. J. F.	2013	ENEGEP	Estudo de caso
	GESTÃO DO CONHECIMENTO: UMA ABORDAGEM ALIADA À INTELIGÊNCIA COMPETITIVA NA VISÃO DE GESTORES	CAVALCANTE, N. J./ GOMES, B. L. M.	2013	ENEGEP	Estudo de caso

Fonte: Primário

Os trabalhos classificados em Analítico estão listados no Quadro 13. Esta categoria demonstra que a partir de grandes quantidades de informação provenientes de dados, gera-se o conhecimento. Utilizando para isso a tecnologia transacional.

Quadro 14 - Classificação dos artigos – Ativos

	TÍTULO	AUTOR	ANO	FONTES	PESQUISA
ATIVOS	Gestão do capital intelectual: A nova vantagem competitiva das organizações	Florinda, Matos; Albino, Lopes.	2008	SCIELO	REVISÃO
	Gestão do capital de relacionamento: estudo de caso em uma tradicional fábrica no Brasil	Carlos Donizeti Ferreira da, Silva; Marcelo Seido, Nagano; Edgard Monforte, Merlo.	2008	SCIELO	Estudo de caso
	Linking knowledge management and intellectual capital: An evidence based on Portuguese banks study	do Rosario Cabrita, Maria ; Machado, Virgilio Cruz ; Grilo, A.	2012	IEEEEXPLORE	REVISÃO
	A GESTÃO DO CONHECIMENTO DA ERA DE FERRAMENTAS DE TI EM NUVEM	ZENI, A. M. / MACEDO, M. / FREITAS FILHO, F. L.	2013	SIMPEP	REVISÃO
	A MEMÓRIA TÉCNICA ORGANIZACIONAL COMO PRÁTICA DE GESTÃO DO CONHECIMENTO EM UMA INDÚSTRIA METALÚRGICA DE MÉDIO PORTE	KREMER, D. C. / KOVALESKI, L. J. / CARVALHO, G. H.	2008	ENEGEP	Estudo de caso
	GESTÃO DO CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL - PRÁTICAS DE DISSEMINAÇÃO DO CONHECIMENTO EM EMPRESAS GANHADORAS DO PRÊMIO NACIONAL DA QUALIDADE - PNQ	LIMA, S. C. D./SALLES, A. J. / VANELLE, M. R.	2008	ENEGEP	Estudo de caso
	UMA MODELAGEM PARA UM SISTEMA DO CONHECIMENTO PARA A INTEGRAÇÃO DAS CADEIAS PRODUTIVAS BASEADA NO COMMONKADS	SILVA, C. S.	2008	ENEGEP	REVISÃO

Fonte: Primário

No Quadro 14 estão os trabalhos classificados em Ativos. Nesta classificação está o Gerenciamento de repositórios e acessos a estes além da propriedade intelectual (marcas e patentes).

Quadro 15 - Classificação dos artigos – Processos

	TÍTULO	AUTOR	ANO	FONTES	PESQUISA
P r o c e s s o s	A gestão do conhecimento e o valor percebido: estratégia competitiva sustentável para a era do conhecimento	Edson Roberto, Scharf; Eduardo Juan, Soriano-Sierra.	2008	SCIELO	REVISÃO
	Knowledge Management Strategy and Structure in Service Sector	Gulati, V.P. ; Srivastava, S.	2014	IEEEEXPLORE	Estudo de caso
	A metodologia seis sigma como suporte ao desenvolvimento organizacional	LIMA, D. C. S. / SIMON, A. T. / SILVA, I. B.	2008	SIMPEP	REVISÃO
	Diretrizes Básicas para a Implantação da Gestão do Conhecimento como Processo Organizacional	PEREIRA, H. J. / FERRARESI, A. A.	2008	SIMPEP	Estudo de caso
	A importância da aplicação dos conceitos da gestão do conhecimento para a organização de competências em projetos do segmento offshore	BASSANI, D. T. L. / SÁ, M. F.	2009	SIMPEP	REVISÃO
	MONITORAMENTO DA ARQUITETURA DA GESTÃO DO CONHECIMENTO EM INDÚSTRIAS DE MICRO E PEQUENO PORTE DA REGIÃO DE SOROCABA	HASEGAWA, H. L. / MOTA JUNIOR, V. D. / PILETTI, A. C. C. / VENANZI, D. / ALBINO, J. P.	2012	SIMPEP	Estudo de caso
	PROPOSTAS DE MELHORIAS NA GESTÃO DE CONHECIMENTO PARA UM ESCRITÓRIO DE PROJETOS - ESTUDO DE CASO	FARIA, L. F. V. / MOLINA-PALMA, M. A.	2013	SIMPEP	Estudo de caso
	KMAUDITBR: UMA FERRAMENTA PARA DIAGNÓSTICO E AVALIAÇÃO DE SISTEMAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO	ALBINO, P. J. / REINHARD, N.	2008	ENEGEP	REVISÃO
	DIRETRIZES PARA A GESTÃO DO CONHECIMENTO EM UMA EMPRESA DE DESENVOLVIMENTO DE SOFTWARE	CERATTO, R. / LEAL, L. C. G. / FENERICH, C. F.	2012	ENEGEP	Estudo de caso
	UM ESTUDO DE CASO SOBRE A GESTÃO DO CONHECIMENTO NA EMPRESA PERDIGÃO S/A	OLIVEIRA C. A. / FRANCISCO, C. A.	2009	ENEGEP	Estudo de caso
	Knowledge Flow in Supply Chain Manufacturing: Case Study in Food Manufacturing Firm	Mohammad Zayed Almuiet, , Juhana Salim	2013	SCIENCE	Estudo de caso
	An integrated model for learning organization with strategic view: Benchmarking in the knowledge-intensive industry	Shu-Hsien Liaoa, , Wen-Jung Changb, , Chi-Chuan Wub,	2009	SCIENCE	REVISÃO

Fonte: Primário

O Quadro 15 demonstra os trabalhos classificados em Processos. Esta classificação concentra-se na utilização de melhores práticas durante os processos de uma empresa e a reengenharia, sempre como base o princípio da Gestão da Qualidade Total.

Quadro 16 - Classificação dos artigos - Evolucionário

	TÍTULO	AUTOR	ANO	FONTE	PESQUISA
E v o l u c i o n á r i o	Aportes da gestão da informação para a criação de conhecimento em equipes de inovação	Thais, Vick; Marcelo Seido, Nagano; Fernando César Almada, Santos.	2009	SCIELO	REVISÃO
	O papel da cultura organizacional e da aprendizagem para o sucesso da gestão do conhecimento	Fernandez Kenji Inazawa	2009	SCIELO	REVISÃO
	Análise da relação entre aptidões cerebrais e competências gerenciais: o caso de uma empresa têxtil	Maurício Capobianco, Lopes; Francisco Antonio Pereira, Fialho; Juliana, Leonardi; Luiz Fernando, Lopes; Samuel Fernandes, Ribeiro; Pedro Paulo Hugo, Wilhelm.	2010	SCIELO	Survey
	Knowledge retention in knowledge management system: Review	Ghahfarokhi, A.D. ; Zakaria, M.S.	2009	IEEEEXPLORE	REVISÃO
	Knowledge sharing with enhanced learning and development opportunities	Chugh, R.	2012	IEEEEXPLORE	REVISÃO
	Estágios evolutivos da gestão do conhecimento	ESCRIVÃO, G. / NAGANO, M. S.	2008	SIMPEP	REVISÃO
	Gestão do Conhecimento e as sete dimensões: um estudo de caso na empresa Pão de Queijo e Cia.	BEAL, J. R. S. / FERREIRA, C. L.	2008	SIMPEP	Estudo de caso
	Gestão do conhecimento e Estrutura organizacional	GONZALEZ, R. V. D. / MARTINS, M. F. / TOLEDO, J. C.	2008	SIMPEP	Estudo de caso
	Gestão do conhecimento e fatores que influenciam a escolha de estratégias de gestão do conhecimento: estudo de casos em empresas de software	AYRES, R. M. S. M. / SILVA, R. S.	2008	SIMPEP	Estudo de caso
	Limitações no desenvolvimento da Gestão do Conhecimento em uma empresa familiar: Estudo de caso numa empresa do Setor Metal- Mecânico	CORREIA, A. M. M. / SILVA, A. M. / GOMES, M. L. B.	2008	SIMPEP	Estudo de caso
As competências organizacionais e sua relação com os resultados dos processos inovativos em empresas de tecnologia da informação	TEH, C. C. / MARX, R.	2009	SIMPEP	Estudo de caso	

Fonte: Primário

O Quadro 16 lista os trabalhos classificados em Evolucionário. Esta classificação aborda a elevação das competências e capacidade dos trabalhadores do conhecimento na organização por meio das diversas formas de aprendizado.

Quadro 17 - Classificação dos artigos – Continuação Evolucionário

	TÍTULO	AUTOR	ANO	FONTE	PESQUISA
E v o l u c i o n á r i o	Gestão do conhecimento e resiliência das organizações – um estudo de caso	KISSIMOTO, K. O. / LAURINDO, F. J. B.	2009	SIMPEP	Estudo de caso
	GESTÃO DO CONHECIMENTO E PRÁTICAS ORGANIZACIONAIS: ESTUDO DE CASO EM EMPRESAS QUE DEPARTAMENTALIZARAM A GC	BAGNO, R. B. / LAURINDO, F. J. B. / SALERNO, M. S.	2011	SIMPEP	Estudo de caso
	APLICAÇÃO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO NO SETOR DE MANUTENÇÃO MECÂNICA DE UMA EMPRESA SIDERÚRGICA: UM ESTUDO DE CASO	SILVA, E. C. S. / PINTO, M. G. / SILVA, G. R. R. / MARTINS, C. R. L.	2012	SIMPEP	Estudo de caso
	AVALIAÇÃO DO PROCESSO DE FORMULAÇÃO DE ESTRATÉGIAS NA GESTÃO DO CONHECIMENTO, A PARTIR DA PERCEÇÃO DO DIRIGENTE EMPRESARIAL	MATTOS, A. R.	2013	SIMPEP	Estudo de caso
	O USO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO PARA OBTENÇÃO DE VANTAGEM COMPETITIVA	CRISTÓVÃO, A. M. / COSTA, I. / PINHO, J. G.	2013	SIMPEP	REVISÃO
	CONECTIVIDADE: UMA NOVA DIMENSÃO PARA O APRENDIZADO ORGANIZACIONAL	GONÇALVES, B. F./RODRIGUEZ, R. V. M.	2008	ENEGEP	REVISÃO
	ATIVIDADES INTENSIVAS EM CONHECIMENTO NO SETOR PRIMÁRIO: UM ESTUDO NA AGROINDÚSTRIA DE FRANGOS	ROSSÉS, F. G. / SCCOTT, R. C.	2008	ENEGEP	Estudo de caso
	A GESTÃO DO CONHECIMENTO COMO FERRAMENTA ESTRATÉGICA NO PROCESSO DA CERTIFICAÇÃO ISO 9001	GUIMARAES, S. M. / EGITO, G. A.N/ SOUZA, O. D. / CAMPOS, F. C. A.	2008	ENEGEP	Estudo de caso
	GESTÃO DO CONHECIMENTO EM PEQUENAS E MEDIAS EMPRESAS: ESTUDO DE CASO	PIMENTEL, M. A. C. / ALBINO, P. J.	2008	ENEGEP	Estudo de caso
	GESTÃO DO CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL EM EMPRESA DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS TÉCNICOS	SCHREIBER, D. / SCHAAB, R.	2013	ENEGEP	Estudo de caso
	A GESTÃO DO CONHECIMENTO COM FOCO NO ESTUDO DA SUSTENTABILIDADE: ESTUDO DE CASO NO SETOR TÊXTIL.	MOURA, O. E./ RODRIGUES, S. L. / ARAUJO, A. M./ MONTE, B. L. H.	2013	ENEGEP	Estudo de caso
	SETE DIMENSÕES DA GESTÃO DO CONHECIMENTO SOB A PERCEÇÃO DE GESTORES: ESTUDO DE CASO EM EMPRESAS MADEIREIRAS	SOARES, M. A./ KOVALESKI, L. J. / BETIM, M. L.	2013	ENEGEP	Estudo de caso
	Absorptive capacity, learning processes and combinative capabilities as determinants of strategic innovation	Heiko Gebauer, , Hagen Worch, Bernhard Truffer	2011	SCIENCE	Estudo de caso

Fonte: Primário

Os trabalhos listados no Quadro 17 abordam a classificação Evolucionário. A elevação das competências e capacidade dos trabalhadores do conhecimento na organização por meio das diversas formas de aprendizado faz parte desta abordagem.

Quadro 18 - Classificação dos artigos – Inovativo

	TÍTULO	AUTOR	ANO	FONTE	PESQUISA
I n o v a t i v o	Transferência internacional de conhecimento na multinacional: quando o jogo competitivo multimercado se sobrepõe aos mecanismos internos de coordenação	Manuel Portugal, Ferreira; Dan, Li; Fernando A. Ribeiro, Serra.	2010	SCIELO	REVISÃO
	Troca e criação de valor: possibilidades competitivas advindas da estratégia de redes	Jamur Johnas, Marchi; Paulo, Cassanego Junior; Milton Luiz, Wittmann.	2012	SCIELO	Estudo de caso
	Sharing competences in strategic alliances: a case study of the Cosan and Shell biofuel venture	Luciana Florêncio de, Almeida; Cláudio Antonio Pinheiro, Machado Filho.	2013	SCIELO	Estudo de caso
	Estratégias de inovação de catching-up: as ligações de aprendizagem entre um instituto de P&D e pequenas empresas	Ana Sílvia Rocha, Ipiranga; Waleska Vasconcelos, Queiroz; Gleildes dos Santos Lima, Frota; Samuel Façanha, Câmara; Priscilla Corrêa da Hora, Almeida.	2012	SCIELO	Estudo de caso
	A inovação como modelo do processo de decisões estratégicas	CARVALHO, F. G. / PALADINI, E. P. / GARCIA, J. R.	2008	SIMPEP	REVISÃO
	PORTAIS CORPORATIVOS EM UMA METALÚRGICA: UMA FERRAMENTA DE GESTÃO DO CONHECIMENTO	PACHECO, M. F. / SEGER, F. / VALE, D. / CEOLIN, A. C. / ABICHT, A. M.	2013	SIMPEP	REVISÃO
	A CONFIGURAÇÃO DE ESTRATÉGIAS DE CONHECIMENTO PARA APOIO À INOVAÇÃO - UM ESTUDO NO PÓLO CALÇADISTA EM CAMPINA GRANDE	SILVA, A. J. R. / SICSÚ, B. A. / CRISÓSTOMO, P. A.	2009	ENEGEP	Estudo de caso
	Individuals Learning in Work Teams: Support to Knowledge Management Initiatives and an Important Source of Organizational Learning ☆	Katarina Babnika, Nada Trunk Šircab, c, Valerij Dermolb	2014	SCIENCE	Estudo de caso
	Informational networks and innovation in mature industrial clusters	Cristóbal Casanueva, Ignacio Castro, , José L. Galán	2012	SCIENCE	Estudo de caso

Fonte: Primário

O Quadro 18 reuniu os trabalhos classificados em Inovativo. O foco desta aplicação refere-se

à criação de novos conhecimentos por meio de diversas práticas.

Os trabalhos separados por esta classificação são mais fáceis para serem pesquisados de acordo com o tema já que a Gestão do Conhecimento abrange muitas áreas. A classificação que mais agrupou trabalhos foi a Evolucionário, isto se deve ao fato de as empresas estarem se preocupando em disseminar o conhecimento e garantir que seus colaboradores o retenham dentro das organizações afim de obterem um diferencial competitivo perante os concorrentes.

4 Considerações finais

4.1 Contribuições

Motivada pelos desafios encontrados pelas empresas em relação a esta prática recente que é a Gestão do Conhecimento, a elaboração deste trabalho objetivou identificar as práticas e ferramentas que as empresas utilizam para criar, disseminar ou reter conhecimento como forma de estratégia competitiva. A proposta deste trabalho foi embasada em uma sistemática análise bibliográfica realizada sobre as diversas abordagens para a promoção da Gestão do Conhecimento.

Um importante resultado deste trabalho foi a condução da revisão sistemática. Foram identificados trabalhos que abordavam a Gestão do Conhecimento como estratégia competitiva nos mais diferentes setores a partir de diferentes práticas e ferramentas. Com o intuito de atender os objetivos estratégicos e favorecer a melhoria de processo, a pesquisa apresenta uma importante base teórica, com requisitos necessários para implementação, principais dificuldades no processo e benefícios acarretados, para que as empresas possam elaborar e implementar práticas de Gestão do Conhecimento.

A pesquisa também possibilitou ter uma melhor compreensão de como o conhecimento pode ser transformado e gerido de modo que a organização, junto aos funcionários, se torne apta a aprender e inovar continuamente. Os artigos demonstraram que as empresas estão em constante busca de ferramentas, práticas e meios para elevarem sua competitividade; e cada vez mais a Gestão do Conhecimento está sendo reconhecida como importante estratégia

competitiva em diferentes âmbitos.

Por fim, podemos concluir que a Gestão do Conhecimento em suas diversas classificações vem sendo fundamental para alavancagem da competitividade das organizações.

4.2 Limitações e Dificuldades

A principal dificuldade encontrada na revisão sistemática foi a falta de padronização entre os mecanismos de busca de trabalhos científicos; foi necessário maiores esforços como criação de sentenças de buscas exclusiva a cada base e definição de metodologias diferenciadas para filtrar e obter os resultados desejados.

A conclusão do trabalho indica que, existem dificuldades no incentivo à disseminação do conhecimento. Primeiro nota-se a dificuldade em compreender o que é a Gestão do Conhecimento e como utiliza-la de forma efetiva dentro das empresas. Por se tratar de práticas gerenciais relativamente recentes as organizações como um todo mostraram muitas vezes não possuir um setor específico para tal gestão mas demonstraram já utilizar algumas práticas de criação, disseminação ou retenção do conhecimento.

Quanto aos resultados da pesquisa é difícil delimitar quais são as melhores práticas de Gestão do Conhecimento como estratégia competitiva nas empresas uma vez que foram abordadas diversas práticas nas mais variadas situações.

4.3 Trabalhos Futuros

Como forma de validar o trabalho aqui apresentado fica como proposta o desenvolvimento de futuros modelos de implementação de Gestão do Conhecimento como estratégia competitiva por meio de métodos já consolidados nas empresas. Fica também a proposta de ampliar a Revisão Sistemática para outras bases de pesquisa.

REFERÊNCIAS

Amaral, Daniel Capaldo; Conforto, Edivandro Carlos; Benassi, João Luiz Guilherme; Araújo, Camila de. Gerenciamento Ágil de Projetos: Aplicação em produtos inovadores. São Paulo: Saraiva, 2011.

ANDRADE, Maria Teresinha Tamanini; FERREIRA, Cristiano Vasconcelos; PEREIRA, Hernane Borges de Barros. Uma ontologia para a Gestão do Conhecimento no Processo de Desenvolvimento de Produto. Gest. Prod., São Carlos , v. 17, n. 3, 2010.

BAGNO, R. B.; LAURINDO, F. J. B.; SALERNO, M. S. GESTÃO DO CONHECIMENTO E PRÁTICAS ORGANIZACIONAIS: ESTUDO DE CASO EM EMPRESAS QUE DEPARTAMENTALIZARAM A GC. XVIII Simpósio de Engenharia de Produção, 2011.

BEAL, ADRIANA. Gestão estratégica da informação: como transformar a informação e a tecnologia da informação em fatores de crescimento e de alto desempenho nas organizações. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

BEUREN, I.M. Gerenciamento da informação: um recurso estratégico no processo de gestão empresarial. São Paulo: Atlas, 1998.

BINNEY, DEREK. The knowledge management spectrum – understanding the KM landscape. Journal of Knowledge Management. V.5, N.1, p.33-42, 2001.

BORGES, M. E. N. A informação como recurso gerencial das organizações na sociedade do conhecimento. Ciência da Informação, Brasília, v. 24, n. 2, 1995.

CAMAROTTO, F. S. As relações existentes entre a Gestão do Conhecimento na Implantação dos sistemas EPR. XV Simpósio de Engenharia de Produção, 2008.

CARVALHO, F. G.; PALADINI, E. P.; GARCIA, J. R. A inovação como modelo do processo de decisões estratégicas. XV Simpósio de Engenharia de Produção, 2008.

CRISTÓVÃO, A. M.; COSTA, I.; PINHO, J. G. O USO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO PARA OBTENÇÃO DE VANTAGEM COMPETITIVA. XX Simpósio de Engenharia de Produção, 2013.

CUNHA, J. F.A TECNOLOGIA COMO SUPORTE PARA APLICAÇÃO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO EM SERVICE DESK DE PEQUENO PORTE. XIX Simpósio de Engenharia de Produção, 2012.

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

FARIA, L. F. V.; MOLINA PALMA, M. A.PROPOSTAS DE MELHORIAS NA GESTÃO DE CONHECIMENTO PARA UM ESCRITÓRIO DE PROJETOS - ESTUDO DE CASO. XX Simpósio de Engenharia de Produção, 2013.

FREEMAN, C.Technology policy and economic performance: lessons from Japan. London: Pinter Publishers, 1987.

GIL, A. C. Como elaborar projetos de pesquisa. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GONZALEZ, R. V. D.; MARTINS, M. F.; TOLEDO, J. C.Gestão do conhecimento e Estrutura organizacional. XV Simpósio de Engenharia de Produção, 2008.

GORDON, STEVEN R. Sistemas de informação: uma abordagem gerencial. 3. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2011.

Hansen, M. T., Nohria, N. & Tierney, T. Whats your strategy for managing knowledge?Harvard Business Review, 77(2), 106–116, 1999.

IPIRANGA, Ana Sílvia Rocha et al . Estratégias de inovação de catching-up: as ligações de aprendizagem entre um instituto de P&D e pequenas empresas. Rev. Adm. Pública, Rio de Janeiro , v. 46, n. 3, June 2012 .

KISSIMOTO, K. O. / LAURINDO, F. J. B.Gestão do conhecimento e resiliência das organizações – um estudo de caso. XVI Simpósio de Engenharia de Produção, 2009.

Kitchenham, Barbara, Brereton, O. Pearl, Budgen, David, Turner, Mark, Bailey, John, Linkman, S.Systematic literature reviews in software engineering – A systematic literatura review. Information and Software Technology, pp. 7-15, 2009.

KREMER, CRISTIAN DEKKERS.A memória técnica organizacional como pratica de gestão do conhecimento em uma indústria de metalúrgica de médio porte. ENEGEP, 2008.

LIMA, D. C. S. / SIMON, A. T. / SILVA, I. B.A metodologia seis sigma como suporte ao desenvolvimento organizacional. XV Simpósio de Engenharia de Produção, 2008.

LIRA, Waleska Silveira et al . A busca e o uso da informação nas organizações. *Perspect. ciênc. inf.*, Belo Horizonte , v. 13, n. 1, Apr. 2008.

LOPES, Maurício Capobianco et al . Análise da relação entre aptidões cerebrais e competências gerenciais: o caso de uma empresa têxtil. *Gest. Prod.*, São Carlos , v. 17, n. 1, 2010 .

Magdaleno, Andréa Magalhães; Werner, Cláudia Maria Lima & Araujo, Renata Mendes de. Revisão Quasi-Sistemática da Literatura: Conciliação de processos de desenvolvimento de Software. Relatório Técnico, Rio de Janeiro: UFRJ, 2009.

MATTOS, A. R. AVALIAÇÃO DO PROCESSO DE FORMULAÇÃO DE ESTRATÉGIAS NA GESTÃO DO CONHECIMENTO, A PARTIR DA PERCEPÇÃO DO DIRIGENTE EMPRESARIAL. XX Simpósio de Engenharia de Produção, 2013.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. Criação de Conhecimento na Empresa: Como as empresas Japonesas geram a dinâmica da inovação. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

PACHECO, M. F.; SEGER, F.; VALE, D.; CEOLIN, A. C.; ABICHT, A. M. PORTAIS CORPORATIVOS EM UMA METALÚRGICA: UMA FERRAMENTA DE GESTÃO DO CONHECIMENTO. XX Simpósio de Engenharia de Produção, 2013

PEREIRA, H. J. ; FERRARESI, A. A. Diretrizes Básicas para a Implantação da Gestão do Conhecimento como Processo Organizacional. XV Simpósio de Engenharia de Produção, 2008.

REGINATO, Carlos Eduardo Roehé; GRACIOLI, Odacir Deonísio. Gerenciamento estratégico da informação por meio da utilização da inteligência competitiva e da gestão do conhecimento: um estudo aplicado à indústria moveleira do RS. *Gest. Prod.*, São Carlos , v. 19, n. 4, Dec. 2012 .

ROSSATTO, MARIA ANTONIETA. Gestão do conhecimento: a busca da humanização, transparência, socialização e valorização do intangível. Rio de Janeiro: Interciência, 2002.

Sampaio, Rosana F., & Mancini, M. C. “Estudos de Revisão Sistemática: Um guia para síntese criteriosa da evidência científica.” *Revista Brasileira de Fisioterapia*, 2007: 83-89

SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação. 4 ed. ed. Florianópolis: [s.n.]. p. 138

STAIR, RALPH M. Princípios de sistemas de informação: uma abordagem gerencial. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.

STAREC, C. et al. (Orgs). Gestão estratégica da informação e inteligência competitiva. São Paulo: Saraiva, 2005.

STEWART, T. A. Capital Intelectual: A Nova Vantagem Competitiva das Empresas. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1998.

TEH, C. C. / MARX, R. As competências organizacionais e sua relação com os resultados dos processos inovativos em empresas de tecnologia da informação. XVI Simpósio de Engenharia de Produção, 2009.

TERRA, José C.C. Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial. 3 ed. São Paulo: Negócio, 2001.

TERRA, José C.C. e GORDON, C. Portais corporativos: a revolução na gestão do conhecimento. São Paulo: Negócio Ed., 2002.

TOLEDO, Aline Maria. Portais corporativos: uma ferramenta estratégica de apoio à gestão do conhecimento. 2002. Tese de Doutorado. Universidade Federal do Rio de Janeiro.

VICK, Thais; NAGANO, Marcelo Seido; SANTOS, Fernando César Almada. Aportes da gestão da informação para a criação de conhecimento em equipes de inovação. *Perspect. ciênc. inf.*, Belo Horizonte, v. 14, n. 2, 2009

XAVIER, Luia A. O. P.; OLIVEIRA, Mírian; TEIXEIRA, Eduardo K. Teorias utilizadas nas investigações sobre gestão do conhecimento. *RISTI*, Porto, n. 10, dez. 2012 .

ZENI, A. M.; MACEDO, M.; FREITAS FILHO, F. L. A GESTÃO DO CONHECIMENTO DA ERA DE FERRAMENTAS DE TI EM NUVEM. XX Simpósio de Engenharia de Produção, 2013.