

GESTÃO DO CONHECIMENTO NAS ORGANIZAÇÕES NA ERA TECNOLÓGICA

KNOWLEDGE MANAGEMENT IN ORGANIZATIONS IN THE TECHNOLOGICAL AGE

GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN LAS ORGANIZACIONES EN LA ERA TECNOLÓGICA

Graycilaine Elvira Zorzim de Souza Ferrarese¹

Resumo

O presente artigo aborda conceitos e temas da gestão do conhecimento, da aprendizagem nas organizações e suas ferramentas. Apresenta de forma detalhada como ocorrem as inovações e como as organizações enfrentam a era do conhecimento. Apenas uma pequena parte do conhecimento organizacional é explícito, a maior parte é o saber tácito de cada trabalhador; daí a importância da gestão do conhecimento para que as informações, a aprendizagem e o conhecimento sejam uniformes. A tecnologia disruptiva, com quebra de paradigmas e evolução constante, ocasionou mudanças nas organizações e uma nova maneira de pensar, liderar, aprender, ensinar e gerar conhecimento. A capacitação e a facilidade em reaprender processos na gestão do conhecimento, tornar-se-á vantagem competitiva e gerará riquezas. As organizações têm voltado seus esforços e preocupações para o trato e valorização dos colaboradores que as mantêm operantes, lucrativas e cumprindo a função social a que se destinam.

Palavras-chave: gestão; conhecimento; competências; disrupção; tecnologia.

Abstract

This paper discusses concepts and issues of knowledge management and learning in organizations and its tools. It presents in detail how innovations occur and how organizations face the knowledge age. Only a small part of the organizational knowledge is explicit, most of it is the tacit knowledge of each worker, hence the importance of knowledge management so that information, learning, and knowledge are uniform. Disruptive technology, with paradigms breaking and constant evolution, has caused changes in the organizations towards a new way of thinking, leading, learning, teaching, and generating knowledge. The ability and facility to relearn processes in knowledge management will become a competitive advantage and generate wealth. Organizations have turned their efforts and concerns to the treatment and appreciation of the collaborators that keep them operating, profitable, and fulfilling their intended social function.

Keywords: management; knowledge; competencies; disruption; technology.

Resumen

Este artículo aborda conceptos y temas de la gestión del conocimiento, del aprendizaje en las organizaciones y sus herramientas. Presenta en detalle cómo ocurren las innovaciones y cómo las organizaciones enfrentan la era del conocimiento. Sólo una pequeña parte del conocimiento organizacional es explícito, la mayor parte es el saber tácito de cada trabajador; de ahí la importancia de la gestión del conocimiento para que la información, el aprendizaje y el conocimiento sean homogéneos. La tecnología disruptiva, con cambios de paradigma y evolución constante, ha provocado cambios en las organizaciones y una nueva forma de pensar, liderar, aprender, enseñar y generar conocimiento. La formación y la facilidad en los procesos de reaprendizaje en la gestión del conocimiento se convertirán en una ventaja competitiva y generarán riqueza. Las organizaciones han centrado sus esfuerzos e inquietudes en tratar y valorar a los empleados que las mantengan operativas, rentables y cumpliendo la función social para la que están destinadas.

Palabras-clave: gestión; conocimiento; competencias; ruptura; tecnología.

¹ Graduada do Curso de Administração – UNINTER. E-mail: graycizorzim@gmail.com

1 Introdução

De maneira disruptiva, a gestão do conhecimento introduziu-se nas organizações, entre outras razões, pela valorização e reconhecimento do seu capital intelectual. É possível mensurar estrategicamente e competitivamente os números que representa esse capital para a empresa, desde a alta gestão até o nível operacional e de serviços. Essas habilidades podem ser enumeradas, estudadas, contabilizadas, mas é válido lembrar que o capital intelectual é intangível. O que se pode calcular minuciosamente são os dados dispostos na ficha/currículo do colaborador, a sua produtividade, mas não a sua capacidade, seus conhecimentos, suas habilidades em aprender e superar eventuais dificuldades e desafios.

Mas, de que forma é possível analisar os conhecimentos, habilidades e a capacidade de aprendizado desse capital? Quais as projeções e novas habilidades que as organizações precisam modificar/transformar a partir da era digital e tecnológica?

A partir dos questionamentos anteriores, o presente artigo busca explorar esse tema, através de autores e artigos clássicos, mas, em especial, de autores contemporâneos, que estão vivenciando a disrupção digital e tecnológica desse período pós-pandêmico da Covid-19. Nas especificidades dos objetivos, pretende demonstrar ordenadamente o tratamento dado à questão do capital intelectual nas organizações — antes e agora —, em especial como ele está sendo avaliado, valorizado e mensurado pela gestão do conhecimento.

A metodologia aplicada para a elaboração deste artigo contempla uma pesquisa bibliográfica e estudo qualitativo e quantitativo. Trata-se de mensurar e comparar o capital intangível através de dados tangíveis e resultados obtidos no decorrer do tempo nas organizações, assim como as ações adotadas pela gestão do conhecimento. Apresenta-se, também, uma breve descrição de como era antes e como se está realizando agora a gestão do conhecimento, com exemplos de ordem empírica/popular.

Este estudo tem o propósito de contribuir com dados para que os interessados possam perceber o desenvolvimento da gestão do conhecimento ao longo do tempo e, acima de tudo, a partir da transição da era digital tecnológica contemporânea. Poderão assim, adequar a gestão do conhecimento em suas empresas para suprir anseios organizacionais e sociais. As competências e interesses da gestão do conhecimento são intrínsecas à disrupção digital e tecnológica; não há caminho de volta, a solução é adequar-se às rápidas mudanças e transformações.

2 Conceitos e técnicas da gestão do conhecimento e inovação

A gestão do conhecimento foi tratada com maior ênfase nas organizações a partir da primeira década dos anos 2000. Tem como finalidade propiciar e instigar o conhecimento nas organizações e desenvolver ambiente propício para que os colaboradores possam praticar as habilidades desenvolvidas e ensiná-las aos demais.

Vejamos conceitos obtidos de alguns autores sobre o tema.

Para Takahashi (2015), a busca por novos conhecimentos para gerar informações demanda prática; o gestor estratégico precisa monitorar o ambiente, avaliar o que é relevante a fim de transformar dados e informações em conhecimento — fator essencial para as tomadas de decisão e avaliação do desempenho organizacional. Para a autora, a vantagem competitiva da organização depende do seu desempenho. O conhecimento é o principal ativo estratégico e é da gestão estratégica que virão os principais resultados de desempenho que, além disso, permitirão avaliar se um conhecimento específico será fonte de lucro para a organização ou não (TAKAHASHI, 2015).

Para Alencar e Fonseca (2015), a valorização do conhecimento nas organizações tem assumido um viés econômico, embora mensurado de maneira diferente da produção, produto e capital.

2.1 Conhecimento, gestão e aprendizagem organizacional

O conhecimento, a gestão e a aprendizagem organizacional são fatores de progresso, sucesso e competitividade nas organizações. O conhecimento precisa ser gerido, transferido e aprendido em todos os seus setores.

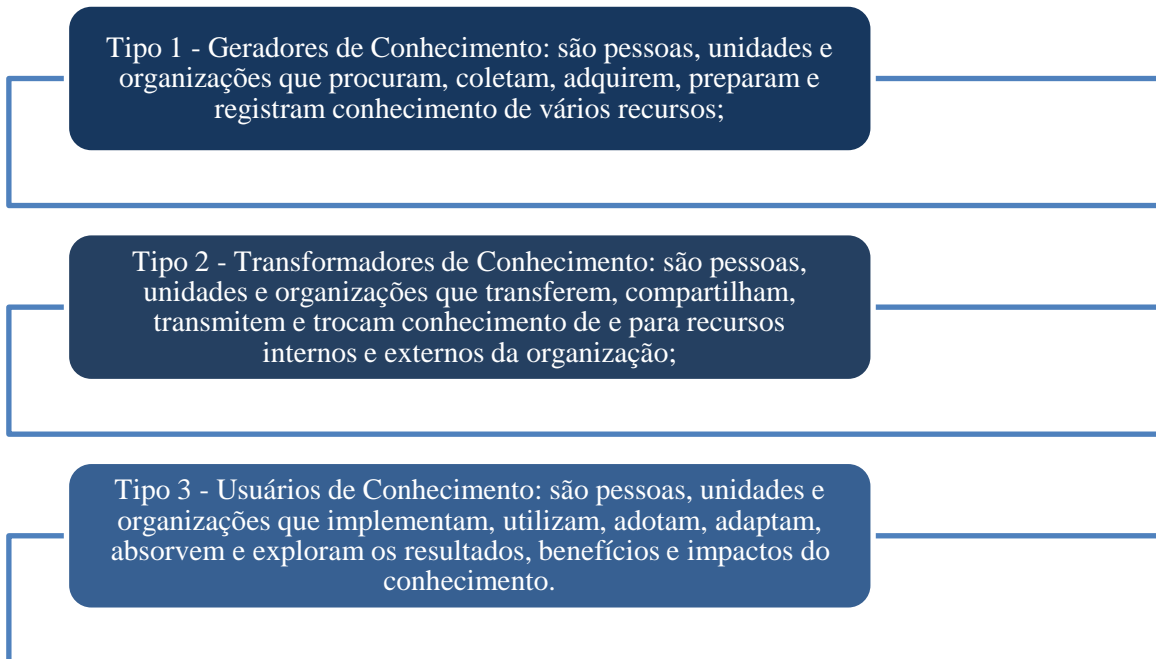
Para Alencar e Fonseca (2015, p. 11), “‘Gestão’ significa administração, gerenciamento e o termo ‘conhecimento’ é o ato de abstrair uma informação, ideia, portanto, Gestão do Conhecimento é administração de ideias [...]”. Para Santos (2013), a organização que aprende é aquela que adquire, cria e transfere conhecimento e altera comportamentos com base nos novos conhecimentos. As organizações que aprendem se concentram em apresentar soluções a problemas, com experimentação de novas ideias, a partir do aprendizado com base em experiências alheias e com a rápida transferência do conhecimento para toda a organização.

Conforme Alencar e Fonseca (2015, p. 24):

A aprendizagem organizacional ocorre à medida que o conhecimento adquirido é desenvolvido pelos membros de forma individual, é interiorizado na memória da organização. A memória organizacional refere-se a informações registradas da história de uma empresa que podem ser usadas para tomada de decisões.

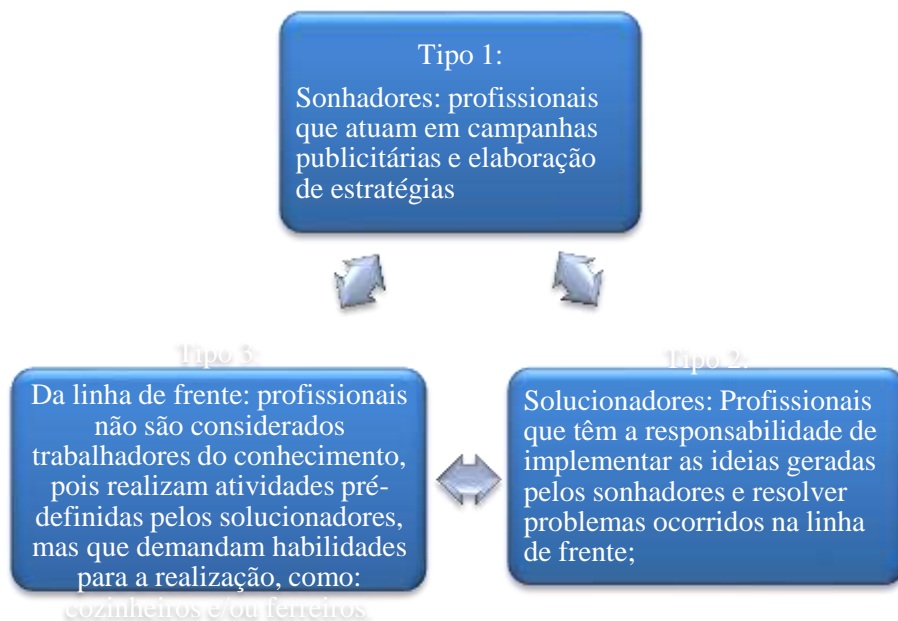
Macedo, Fukunaga, Bastos *et al.* (2015), objetivando apresentar uma tipologia para as pessoas e as organizações que adquirem e transmitem o conhecimento, identificaram a presença de três tipos de trabalhadores do conhecimento a partir de uma pesquisa empírica realizada por Geisler (2007). Acompanhe o gráfico 1:

Gráfico 1: Tipos de trabalhadores frente ao conhecimento



Fonte: adaptado de Macedo, Fukunaga, Bastos *et al.* (2015, p. 158, a partir de GEISLER, 2007).

Gráfico 2: Tipos de atuação frente ao conhecimento



Fonte: adaptado de Macedo, Fukunaga, Bastos *et al.* (2015, p. 159, a partir de MOORE; RUGULLIES, 2005).

A partir das tipologias apresentadas, consegue-se distinguir o papel de cada ator e identificá-los para melhor direcionar e nivelar a gestão do conhecimento. Os geradores de conhecimento, os transformadores e os usuários recebem informações necessárias e permitidas para as suas áreas respectivas.

2.2 Relação do conhecimento tácito e explícito

O conhecimento há pouco tempo configurava-se apenas em seu modo explícito, ou seja, no que era possível mensurar e agregar valor. O conhecimento tácito, por sua vez, demanda proximidade, análise, comparação, percepção aguçada.

Na perspectiva de Alencar e Fonseca (2015), apoiados em Nonaka e Takeuchi (1998):

A produção de conhecimento numa organização pode ser entendida, como algo permanente que se moderniza continuamente. Envolve uma interação dinâmica ininterrupta e que vai do conhecimento *tácito* para conhecimento tácito; de conhecimento *explícito* a conhecimento explícito; de conhecimento tácito a conhecimento explícito; e de conhecimento explícito a conhecimento tácito. Um conceito criado, justificado e transformado em um determinado modelo, transita para um novo ciclo de criação de conhecimento através de um processo interativo e em espiral, que chamamos de conhecimento. A espiral do conhecimento começa no nível individual e vai subindo, ampliando comunidades de interação, resultando em um incremento permanente, seja a nível profissional, pessoal e social (ALENCAR; FONSECA, 2015, p. 26).

O conhecimento explícito das organizações é meramente simbólico, ao passo que o tácito, que representa o seu capital intelectual, é maioria e responsável pelo diferencial competitivo das organizações.

A gestão do conhecimento surge com a missão de tentar uniformizar o conhecimento tácito, geri-lo em todas as instâncias de acordo com cada nível organizacional, por meio de um mapeamento de processos.

2.3 Conhecimento como bem econômico

O conhecimento, como protagonista do crescimento econômico, ganhou notoriedade após crescentes transformações na sociedade. Tornou-se agente de mudanças e poder e galgou crescentes monetizações. Como bem intangível da organização, precisa ser mensurado de maneira distinta, para que se possa perceber o seu valor tangível através do capital econômico.

A relação entre ciência e sociedade definia-se através do progresso, por cujas transformações e inovações a ciência era a única responsável. O cenário atual apresenta uma nova forma de crescimento e rápida transformação, cuja figura central é a economia do

conhecimento. Guile (2008) atribui a mudança do grau de importância da ciência para o do conhecimento a alguns fatores, que serão apresentados no quadro 1:

Quadro 1: Fatores contributivos do surgimento e desenvolvimento da Economia do Conhecimento

<ul style="list-style-type: none"> ▪ o surgimento da "tripla hélice" entre as universidades, a indústria e o Estado que, de maneira significativa, ampliou a gama de grupos de interesse preocupados com a produção de conhecimento nas sociedades industriais avançadas (ETZKOWITZ; LEYDESDORFF, 1997);
<ul style="list-style-type: none"> ▪ o processo de concorrência global que coloca ênfase na "performatividade" do conhecimento, isto é, na sua capacidade instrumental de resolver problemas cotidianos (LYOTARD, 1988);
<ul style="list-style-type: none"> ▪ o aumento dos "riscos" associados à exploração comercial da ciência que têm levado às sociedades a suspeitar da ciência e a contestar suas pretensões de conhecimento (BECK, 1992).

Fonte: adaptado de Guile (2008).

O autor apresenta variáveis responsáveis pelo surgimento de um novo modo de produção de conhecimento e sua contribuição para a economia do conhecimento. Entre elas, estão as pesquisas vinculadas às disciplinas do conhecimento nas universidades e a aplicação do conhecimento transdisciplinar na troca de conhecimento por meios teóricos e práticos. Ao invés de o conhecimento ser adquirido exclusivamente nas universidades ou atividades de laboratório, ele é produzido na prática, em comunidades de profissionais frente a problemas verídicos. Essa troca de informação e percepção do conhecimento tácito, por parte das organizações, é o que lhes conferirá vantagens competitivas e ganhos econômicos (GUILLE, 2008).

Macedo, Fukunaga, Bastos *et al.* (2015) apresentam noções do conhecimento como bem econômico a partir de seis pontos, apresentados pelo Programa de Economia de Conhecimento da *The Work Foundation*:

Quadro 2: Noção do conhecimento como bem econômico

A capacidade de criar conhecimento por meio das redes de tecnologia e comunicação, para ganhos em vantagens competitivas.
O valor do conhecimento nasce em seu compartilhamento com os outros em dada economia (por exemplo, com fornecedores, parceiros e clientes). Entretanto, pode haver restrição desse compartilhamento para evitar benefícios concorrentes.
As dificuldades na regulação para investimento em criação de conhecimento (propriedade intelectual) e proibição da difusão indevida do mesmo.

A diferenciação de conhecimento explícito e tácito.

A diferenciação pela exploração do conhecimento tácito.

A mitigação de risco por meio de contratos para retenção de trabalhadores-chave.

Fonte: adaptado de Macedo, Fukunaga, Bastos *et al.* (2015, p. 152, a partir do Knowledge Economy Programm 2006 – The Work Foundation).

A partir da análise dos seis pontos apresentados por Macedo, Fukunaga, Bastos *et al.* (2015), a primazia percebida no relatório é a valorização das pessoas no processo de criação, comunhão e retenção do conhecimento, como trunfo da competitividade econômica. Em outros pontos, foi possível notar a evolução nos investimentos em conhecimento e a exportação de serviços baseados em conhecimento de diferentes países. As práticas adotadas puderam apresentar impactos na inovação e ganhos de produtividade, na amostragem de pesquisa com 1.600 executivos do Programa (MACEDO; FUKUNAGA; BASTOS *et al.*, 2015).

O primeiro ponto — *A capacidade de criar conhecimento por meio das redes de tecnologia e comunicação, para ganhos em vantagens competitivas* — refere-se aos ganhos com a inovação e criação de conhecimento. Segundo os autores, em pesquisa sobre o “mercado” do conhecimento, o crescimento da economia do setor acontece a partir da venda/comercialização de informações, tecnologias e serviços interrelacionados.

Sobre o segundo — *O valor do conhecimento nasce em seu compartilhamento com os outros em dada economia* —, os autores condicionam o conhecimento ao seu compartilhamento na organização que o produz, contudo, sem descuido daquelas informações que geram vantagem competitiva e que não podem ser expostas para a concorrência.

No terceiro ponto — *As dificuldades na regulação para investimento em criação de conhecimento (propriedade intelectual) e proibição da difusão indevida do mesmo* — os autores assumem o conhecimento como capital econômico e intelectual nas organizações, em que cada setor ou colaborador apresenta capacidades distintas e que se destaca de maneira diferente. Precisa, portanto, ser administrado, aplicado, normatizado e regulamentado, para que integre o capital de conhecimento em dada organização.

A — *diferenciação de conhecimento explícito e tácito* — apresentada no quarto ponto, preconiza o discernimento em mensurar e separar o conhecimento em sua forma explícita (tudo o que pode ser visto ou percebido) da forma tácita (intrínseco ao setor ou ao colaborador que o possui e que, no entanto, faz diferença no resultado).

O quinto ponto apresentado pelos autores — *A diferenciação pela exploração do conhecimento tácito* — refere-se ao interesse pelo conhecimento que apenas pode ser percebido

se assistido pelos níveis de maior proximidade dos pares e gestores.

O último ponto — *A mitigação de risco por meio de contratos para retenção de trabalhadores-chave* — nos remete à necessidade da prevenção de riscos por meio de contratos que, de alguma forma, retenham aqueles que detêm certo conhecimento nas organizações.

Após intensas pesquisas sobre o tema, Macedo, Fukunaga, Bastos *et al.* (2015) fazem seis apontamentos sobre definições e características da Economia Baseada em Conhecimento, que serão apresentados no quadro a seguir:

Quadro 3: Definições e características da Economia Baseada em Conhecimento

1. A economia do conhecimento, não é uma “nova” economia operando um novo conjunto de leis econômicas (DAVID; FORAY, 2002);
2. A economia do conhecimento está presente em todos os demais setores econômicos e não apenas em setores intensivos em alta tecnologia (LEADBEATER, 1999);
3. A economia do conhecimento tem alta intensidade de utilização das TICs;
4. A economia do conhecimento consiste nas inovações das organizações que usam novas tecnologias para o processo de introduzir e apresentar a inovação organizacional;
5. Organizações da economia do conhecimento buscam reorganizar o trabalho para permitir que os trabalhadores do conhecimento possam manusear, armazenar e compartilhar informações através das práticas de gestão do conhecimento;
6. A economia baseada em conhecimento está apenas nascendo; o desafio maior estará na gestão de conteúdo e na gestão do conhecimento (DOWBOR, 2013, p. 119).

Fonte: adaptado de Macedo, Fukunaga, Bastos *et al.* (2015, p. 153).

O conjunto de conhecimento, valores, técnicas, prática e controle que compõem o capital intelectual da organização configuram a sua vantagem competitiva, de produção, informação e processos. Faz-se necessário uniformizar a performance dos colaboradores para que o conhecimento, ao atingir todos os níveis, em detrimento do setor que cada um ocupa, possa transfigurar o tácito em conhecimento econômico.

Dadas as perspectivas econômicas do conhecimento nas organizações, defende-se a ideia de um gestor do conhecimento como articulador da vantagem competitiva potencial das organizações, para a conversão econômica de indicadores de produtividade e crescimento.

2.4 Disrupção tecnológica e o novo aprender

As inovações tecnológicas revolucionaram e romperam todos os padrões de inovações em um salto de poucos anos. Estamos na era digital da internet 5.0, da indústria e da sociedade

5.0. As inovações disruptivas surgem para solucionar problemas existentes e, quando implantadas, podem revolucionar o mercado. Um clássico exemplo de inovação disruptiva é a Netflix, em contraste com as locadoras de vídeos. Outro exemplo é o portal digital do governo — o *GOV.BR* —, a ferramenta apresenta serviços vinculados ao governo federal e já não há preocupação com senhas, com deslocar-se para algum órgão federal para fazer uma consulta, pois, através de um único cadastro de usuário no portal, é possível o acesso a documentos digitais e realizar consultas de benefícios e outros.

Ao passo em que tudo se renova, as tecnologias chegam a todos os setores e nichos de mercado. Nunca foi tão verdade a velha frase “quem não acompanhar fica pra trás”. Tudo muda com velocidade astronômica; a informação e conhecimento representam poder de negociação e diferencial competitivo — são futuros ativos econômicos.

Bock (2015), vice-presidente de Operações de Equipes do Google, em seu livro *Um novo jeito de trabalhar*, relata a sua perspectiva sobre a forma de trabalho:

Todos perguntam como dirigimos este lugar, como o Google funciona. Qual é a cultura por aqui? Como de fato conseguimos trabalhar em meio a tantas distrações? De onde vêm as inovações? As pessoas podem mesmo usar 20% do seu tempo para fazer o que quiserem? Até os nossos funcionários, os “googlers”, como se autodenominam, às vezes se perguntam por que fazemos as coisas de certa maneira. Por que passamos tanto tempo recrutando? Por que oferecemos alguns benefícios, e não outros? Um novo jeito de trabalhar é a minha tentativa de responder a essas perguntas. No Google, não temos muitos códigos nem manuais de conduta, portanto este livro não é a orientação oficial da empresa. Na verdade, trata-se da minha interpretação de por que e como o Google funciona, a partir da perspectiva do que acredito ser verdadeiro — e do que revelam as mais recentes pesquisas em economia comportamental e psicologia — sobre a natureza humana. Como vice-presidente sênior de Operações de Equipe, para mim continua a ser um privilégio e um prazer contribuir, ao lado de milhares de googlers, para a maneira como os funcionários vivem e lideram. [...]

Nosso CEO, Danny Wegman, diz que “liderar com o coração pode construir uma empresa de sucesso”. Nossos funcionários são empoderados por essa visão para dar o melhor de si e não deixar nenhum cliente sair insatisfeito. E nos guiamos por ela ao tentar tomar as melhores decisões em relação às nossas pessoas, seja qual for o custo (BOCK, 2015, p. 18, 19).

Nada melhor que a visão de um diretor de uma empresa que produz e compartilha conhecimento como o Google. Uma visão futurista de gestão organizacional que tem dado certo para essa gigante tecnológica, que pode ser implementada em grandes e pequenas empresas.

3 Resultados e discussão

O conhecimento nas organizações deve ser aprimorado e acompanhado de perto pela gestão do conhecimento. É importante lembrar que a maior parte do conhecimento está nas

peças que trabalham que, ao compartilhar habilidades e maneiras de realizar as tarefas, estarão ensinando, aprimorando habilidades e memorizando processos. Ao mesmo tempo, com a aprendizagem colaborativa, podem descobrir novas formas de realizar processos ou tarefas.

Trabalhar o conhecimento, promover a rotatividade de cargos e funções, aprender a aprender, contribuir para gerar conhecimento e, acima de tudo, partilhá-lo, são maneiras de promover e gerir este patrimônio das organizações.

As estratégias e conceitos apresentados pelos autores aqui citados norteiam e fazem ênfase na importância de gerir o conhecimento nas organizações. Por se tratar de fontes normalmente tácitas e informais, o conhecimento nas organizações precisa ser registrado para que possa ser melhorado e aplicado ao longo dos anos. O processo requer uma análise próxima, observação, aplicação, testes e um excelente meio de compartilhamento.

A comunhão do conhecimento adquirido não será uniforme, o que torna o papel do gestor do conhecimento fundamental no sentido de igualá-lo nas áreas/setores que necessitam. A tarefa pode ser alcançada ou mesmo facilitada com técnicas propostas por estudiosos do assunto, com a observação de casos de sucesso, em práticas e aperfeiçoamentos constantes.

A tecnologia, os aplicativos, os softwares são facilitadores no processo de captar, divulgar e expandir o conhecimento. Tais ferramentas ajudam a diminuir os riscos para a empresa, através da geração de dados e informações que produzem conhecimento e auxiliam na tomada de decisões ou nos processos de mudanças.

Estudos em campo, observações nas áreas, leitura de dados, informações poderão direcionar novas ferramentas e maneiras de gerir e socializar o conhecimento.

Fazendo uma referência ao maior site de buscas, serviços e soluções, o Google, identificamos que, acima de qualquer logaritmo, são as pessoas que contribuem para o sucesso de uma organização. A maneira de o colaborador pensar e sentir interfere na produtividade e geração do conhecimento. Comprovadamente, neste ramo de atividade, a liberdade, autonomia e valorização promovem a geração e propagação do conhecimento.

4 Considerações finais

A aprendizagem organizacional e a gestão do conhecimento se complementam e andam juntas. Criar ambientes de interação entre os pares, oficinas práticas, trocas de informação, estudos de casos de sucesso permitem fortalecer o conhecimento, ao documentar ou mapear os processos através de manuais e normas, atualizados sistematicamente conforme cada processo.

Externalizar e procurar transformar o conhecimento tácito em explícito é tarefa

contínua, desafiadora, mas que proporciona inúmeros benefícios e diminui as possibilidades de perda competitiva, com o desligamento de pessoas com importante capital intelectual.

Por que não socializar e potencializar as habilidades natas ou aprendidas de colaboradores e geradores de conhecimento? Assim como o conhecimento agrega valores econômicos e performance de sucesso, são importantes aqueles que contribuem para a criação desse conhecimento. Manter um time engajado de colaboradores, motivados no trabalho e com remuneração condizente ao cargo e desempenho, é condição de sucesso nas organizações.

Em tese — e concluindo o presente artigo —, é possível aproximar-se e mensurar economicamente os valores do conhecimento nas organizações. Trabalhar e aplicar ferramentas capazes de facilitar a comunhão do conhecimento, transformar conhecimento tácito em conhecimento explícito são ações comprovadamente válidas e atestadas por meio de estudos, práticas e livros acerca do tema.

Conhecer para mapear, explorar, testar o conhecimento nas organizações, dar a devida importância aos detentores do conhecimento, estar próximo, ser presente, aliar teoria e prática, ser estudioso, aprender e reaprender processos — eis algumas das particularidades e desafios da gestão do conhecimento.

Referências

ALENCAR, Cléa Machado de; FONSECA, João José Saraiva da. **Gestão do conhecimento**. 1. ed. Sobral - CE: EGUS, 2015. Disponível em: <https://md.uninta.edu.br/geral/gestao-do-conhecimento/pdf/gestao-do-conhecimento.pdf>. Acesso em: 10 out. 2022.

BOCK, Laszlo. **Um novo jeito de trabalhar para ser uma das empresas mais criativas e bem sucedidas do mundo**. Rio de Janeiro: Sextante, 2015.

MACEDO, Valéria; FUKUNAGA, Fernando; BASTOS, Neusa *et al.* Uma análise conceitual da tipologia do trabalhador do conhecimento. **International Journal of Knowledge Engineering and Management (IJKEM)**, Florianópolis, v. 4, n. 9, jun. 2015.

GIL, A.C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GUILE, David. O que distingue a economia do conhecimento? Implicações para a educação. **Cadernos de Pesquisa**, São Paulo, v. 38, n. 135, dez. 2008. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cp/a/v3wpQZg4SqVy5RKn7DjgKGj/?lang=pt>. Acesso em: 10 out. 2022.

SANTOS, Luiz Fernando Barcellos dos. **Evolução do pensamento administrativo**. Curitiba: Intersaberes, 2013.

TAKAHASHI, Adriana R. W. **Competências, aprendizagem organizacional e gestão do conhecimento**. Curitiba: Intersaberes, 2015.