

**UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE – UNESC  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO – LINHA DE FORMAÇÃO ESPECÍFICA  
EM ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS**

**HANIEL JOAQUIM**

**ANÁLISE DOS ESTUDOS EMPÍRICOS SOBRE O PROCESSO DE  
COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO: UM LEVANTAMENTO  
SOBRE AS MELHORES PRÁTICAS EM ORGANIZAÇÕES**

**CRICIÚMA**

**2015**

**HANIEL JOAQUIM**

**ANÁLISE DOS ESTUDOS EMPÍRICOS SOBRE O PROCESSO DE  
COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO: UM LEVANTAMENTO  
SOBRE AS MELHORES PRÁTICAS EM ORGANIZAÇÕES**

Monografia apresentada para obtenção do grau de Bacharel em Administração de Empresas da Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC.

Orientador: Prof. Thiago Francisco

**CRICIÚMA  
2015**

**HANIEL JOAQUIM**

**ANÁLISE DOS ESTUDOS EMPÍRICOS SOBRE O PROCESSO DE  
COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO: UM LEVANTAMENTO  
SOBRE AS MELHORES PRÁTICAS EM ORGANIZAÇÕES**

Monografia apresentada para a obtenção do  
Grau de Bacharel em Administração com Linha  
de Formação Específica em Comércio Exterior  
da Universidade do Extremo Sul Catarinense,  
UNESC.

Criciúma, 08 de junho de 2015.

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof. Thiago H. Francisco – Mestre – Orientador - (UNESC)

---

Prof. Andriago Rodrigues – Graduado - (UNESC)

---

Prof. Dino Gorini Neto - Mestre - (UNESC)

**DEDICATÓRIA**

A Deus que em sua infinita misericórdia me mantém com saúde para prosseguir com os propósitos dele aqui na terra.

## AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente e mais que tudo a Deus, o meu criador e redentor que jamais me abandonou. Sem ele nada valeria a pena e nada seria conquistado. Ele me proporcionou esta graduação e me deu forças ao longo deste curso para prosseguir.

Aos meus pais Antonio Lealdino Joaquim e Adriana Alves Joaquim pela criação e pelos ensinamentos que me passaram, sem eles eu não seria a pessoa que sou hoje. Por serem exemplo de honestidade e integridade e por sempre me incentivarem a me dedicar em estudar.

A minha família, na pessoa da minha irmã e do meu irmão. Vocês são a melhor família que alguém poderia ter. Amo vocês com minha própria vida. Obrigado pelos incentivos e encorajamentos.

A minha namorada que precisou aguentar os momentos de crise e impaciência. Você é um presente que Deus me enviou, te amo.

Meus sinceros agradecimentos ao Prof. MSc Thiago Franciso, que com uma aula inspiradora me ajudou a decidir o tema para este estudo e com sua orientação foi me ajudando a dar vida para este trabalho. Obrigado por seus conhecimentos e por não ter medo de compartilhá-los. Obrigado por ter acreditado em mim e não ter desistido. És um amigo.

Agradeço aos meus amigos que contribuíram tirando dúvidas e passando pelas dificuldades juntos. Somos guerreiros e em breve alcançaremos nossos objetivos. Desejo sorte a todos.

Agradeço ao curso de Administração de Empresas da UNESC, esse que é composto por profissionais de qualidade que dedicam sua vida a ensinar. Muito obrigado, por onde eu for levarei vocês comigo, em forma de conhecimento.

**Porque dele e por ele, e para ele, são todas as coisas; glória, pois, a ele eternamente. Amém.**

**Bíblia, Romanos 11:36**

## RESUMO

JOAQUIM, Haniel. **Análise dos estudos empíricos sobre o processo de compartilhamento do conhecimento:** um levantamento sobre as melhores práticas em organizações. 2015. 50 f. TCC (Graduação) - Curso de Administração de Empresas, Universidade do Extremo Sul Catarinense, Criciúma, 2015.

É inegável a importância que o conhecimento tem nos dias atuais, para uma organização esse ativo intangível tornou-se indispensável. Tendo isso em vista torna-se necessário para as organizações a **Gestão do Conhecimento**. Gerir conhecimento é implantar ações que auxiliam na criação, no compartilhamento e na utilização dos conhecimentos gerados. Não é desconhecido que vários fatores posicionam-se como inibidores ou **barreiras** para a criação e o **compartilhamento do conhecimento**. Este estudo buscou caracterizar diante da literatura a definição de conhecimento, a definição de gestão do conhecimento e as barreiras mais frequentes na criação do conhecimento, a fim de auxiliar organizações ou acadêmicos que queiram saber sobre o tema. Com relação a metodologia utilizada, o presente estudo caracterizou-se como fins de investigação descritiva, explicativa e exploratória e pesquisa bibliográfica quanto aos meios de investigação. A população alvo foram bases de dados indexadas, o estudo caracterizou-se por coleta de dados secundários e técnica de coleta de dados qualitativa. Verificou-se que as barreiras mais frequentes encontradas no compartilhamento do conhecimento são ambiente interno, comunicação, valorização de *experts*, falta de reconhecimento e diferenças culturais.

**Palavras-chave:** Gestão do conhecimento, Compartilhamento do conhecimento, Barreiras para o compartilhamento do conhecimento.

## LISTA DE ILUSTRAÇÃO

Figura 1: Onde o conhecimento é encontrado. ....	19
Figura 2: Conhecimento, habilidades e competência. ....	21
Figura 3: Características da sociedade do conhecimento. ....	23
Figura 4: Estrutura das três dimensões da organização de conhecimento. ....	26
Figura 5: Processos de administração de conhecimento e os tipos de conhecimento. ....	28
Figura 6: Cadeia de valor do conhecimento. ....	31



## LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Definição de área e população.....	36
Quadro 2: Termos chave.....	37

## SUMÁRIO

<b>1.1 SITUAÇÃO PROBLEMA .....</b>	<b>12</b>
1.2 OBJETIVOS .....	12
<b>1.2.1 Objetivo Geral.....</b>	<b>12</b>
<b>1.2.2 Objetivos Específicos .....</b>	<b>13</b>
1.3 JUSTIFICATIVA.....	13
<b>2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....</b>	<b>15</b>
2.2 GESTÃO DO CONHECIMENTO .....	17
<b>2.2.1 Os gestores do conhecimento .....</b>	<b>19</b>
<b>2.2.2 Gestão de competências .....</b>	<b>20</b>
<b>2.2.3 A sociedade do conhecimento.....</b>	<b>21</b>
<b>2.2.5 A organização do conhecimento .....</b>	<b>25</b>
<b>2.2.6 A cadeia de valor do conhecimento .....</b>	<b>30</b>
<b>3PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>35</b>
3.1 DELINIAMENTO DA PESQUISA.....	35
3.2 DEFINIÇÃO DA ÁREA E POPULAÇÃO .....	36
3.3 PLANO DE COLETA E ANÁLISE DOS DADOS.....	36
3.4 LIMITAÇÕES DO ESTUDO .....	37
4.1 CARACTERIZAÇÃO DAS BASES E DOS TRABALHOS UTILIZADOS .....	38
4.2 O COMPARTILHAMENTO DE CONHECIMENTO: UMA CONTRIBUIÇÃO A PARTIR DA REVISÃO INTEGRATIVA.....	38
4.3 UM RELATO DOS PRINCIPAIS ESTUDOS .....	39
4.4 AÇÕES PARA O COMPARTILHAMENTO: UMA POSSIBILIDADE DE APROFUNDAMENTO A PARTIR DAS BARREIRAS IDENTIFICADAS .....	41
<b>5 CONCLUSÃO .....</b>	<b>43</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>44</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Para Nonaka e Takeuchi(2008), o sucesso das organizações nunca foi tão frágil, poucas empresas demonstram capacidade de mudar tão rápido quanto o ambiente que as cerca e de lidar com as dificuldades envolvidas.

Segundo Nonaka (2008), em uma economia onde a única certeza é a incerteza, a fonte certa de vantagem competitiva duradoura é o conhecimento. O conhecimento e a capacidade de criá-lo são considerados as mais importantes fontes de vantagem competitiva, sustentável de uma empresa nos dias atuais.

Nonaka (2008), afirma que as empresas bem sucedidas são as que criam consistentemente novos conhecimentos, disseminam este conhecimento pela organização e o incorporam em inovação de suas tecnologias e produtos.

Nonaka e Takeuchi (2008), afirmam que a forma de uma organização criar e utilizar o conhecimento são convertendo o conhecimento tácito em conhecimento explícito, e vice-versa. Podem ser identificados pelo menos quatro modos de conversão do conhecimento, que são conhecidos como o modelo SECI ou espiral SECI, este modelo descreve como os conhecimentos tácitos e explícitos são amplificados em relação à qualidade e quantidade, bem como do indivíduo para o grupo e, então para o nível organizacional.

Para Nonaka e Takeuchi (2008), a criação do conhecimento está envolvida em um processo que amplifica, organizacionalmente, o conhecimento criado pelos indivíduos e cristaliza-o como integrante da rede de conhecimentos da organização. A interação contínua, dinâmica e simultânea entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito é o principal impulsionador desse processo de amplificação do conhecimento.

O conhecimento é criado apenas pelos indivíduos, uma organização não pode criar conhecimento sem os indivíduos. É fundamental, portanto que as atividades criadoras de conhecimento dos indivíduos sejam apoiadas e estimuladas pela organização (NONAKA; TAKEUCHI, 2008).

Segundo Nonaka e Takeuchi (2008), o indivíduo é o “criador” do conhecimento e a organização o “amplificador”, portanto ambos não são extremidades opostas, mas sim partes cooperantes de um mesmo processo. Nesse contexto existe o papel do grupo como um “sintetizador” do conhecimento,

quanto mais autônoma, diversa e auto organizado for o grupo, melhor funcionará como sintetizador.

Segundo Ichijo (2008), a criação do conhecimento é um processo frágil, não passível às técnicas da administração tradicional. O conhecimento é um produto social, gerado pela interação íntima entre as pessoas, portanto deve ser gerado em um ambiente verdadeiramente empático.

Ichijo (2008) afirma que existem barreiras individuais e organizacionais para a criação do conhecimento. Portanto um dos objetivos deste estudo é analisar nos estudos empíricos.

## 1.1 SITUAÇÃO PROBLEMA

No cenário atual, as organizações precisam estar atentas a toda e qualquer mudança no mercado, são as suas reações frente às mudanças que determinarão a sua competitividade.

Uma organização que saiba fazer a gestão do conhecimento tem uma das maiores, se não a principal, ferramenta de aumento da competitividade. Porém por ser um tema novo para as organizações brasileiras, existem ainda lacunas que impedem o sucesso na hora do compartilhamento de conhecimento.

Saber da existência de uma ferramenta, ter acesso a ela e não saber usá-la é inaceitável para a organização que pretende galgar com sucesso no seu segmento de atuação. Portanto a proposta deste trabalho é de responder a seguinte questão: **Quais são os principais instrumentos apresentados pela literatura para o compartilhamento do conhecimento nas organizações?**

## 1.2 OBJETIVOS

O objetivo geral e objetivos específicos deste estudo serão apresentados a seguir.

### 1.2.1 Objetivo Geral

Identificar os principais instrumentos apresentados pela literatura para o compartilhamento de conhecimento nas organizações.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

- Levantar na base de dados os estudos relacionados ao compartilhamento do conhecimento
- Caracterizar o compartilhamento de conhecimento como ferramenta da gestão do conhecimento organizacional.
- Mapear os principais estudos sobre compartilhamento de conhecimento que destacam algum tipo de ferramenta utilizada.
- Identificar, no contexto dos instrumentos analisados, quais são as principais barreiras encontradas.

### 1.3 JUSTIFICATIVA

Este estudo busca analisar o que a literatura fala sobre o compartilhamento de conhecimento nas organizações, bem como as barreiras encontradas nas organizações no momento da criação e compartilhamento do conhecimento.

Este estudo é **importante** para as organizações, para a universidade e para o pesquisador. Para as organizações, pois através do estudo poderão identificar maneiras de facilitar e aumentar o compartilhamento de conhecimento, assim como serão advertidas e instruídas sobre as principais barreiras enfrentadas na criação do conhecimento. Para a universidade, pois incorporará em seu acervo os resultados deste estudo, que poderá servir como suporte para pesquisas futuras. Para o pesquisador, pois terá a chance de aprofundar os seus conhecimentos sobre um assunto tão importante no cenário atual, tendo embasamento teórico para pesquisas e trabalhos futuros.

O momento do estudo é **oportuno**, pois as organizações mais do que nunca sentem a necessidade de permanecerem competitivas no mercado, e o assunto abordado na pesquisa é justamente uma ferramenta para o aumento da competitividade organizacional.

Por fim, vale ressaltar que este estudo é completamente **viável** por que o pesquisador é responsável por todos os custos envolvidos no trabalho, tendo total empenho em terminar o estudo dentro dos prazos exigidos pelo cronograma

do Curso de Administração – Linha de Formação Específica em Administração de Empresas da UNESC.

## **2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Esta etapa do estudo tem como objetivo, descrever, conceituar e falar dos temas que estão sendo abordados no mesmo através de referências bibliográficas. Os temas tratados serão: Ciência e conhecimento na gestão organizacional, Gestão do conhecimento, Gestão de competências, Sociedade do conhecimento, Economia do conhecimento, Organizações do conhecimento entre outros temas inclusos nos tópicos elencados a partir da problemática da pesquisa.

### **2.1 A CIÊNCIA E O CONHECIMENTO NA ÁREA DA GESTÃO ORGANIZACIONAL**

A seguir o estudo define o que é ciência e conhecimento na área da gestão organizacional.

#### **2.1.1 O que é ciência**

De acordo com Appolinário (2012) a ciência é o mais novo empreendimento humano, se considerado na sua forma atual, pois esta surgiu apenas no século XVII e mesmo sendo recente a humanidade encontra-se totalmente imersa em suas referências e subprodutos. Não compreender a ciência significa desconhecer parte do mundo contemporâneo.

Para Kneller (1980) ciência é o conhecimento da natureza e exploração desse conhecimento. Essa exploração envolve alguns requisitos, tais como, uma história, um método de investigação e uma comunidade de investigadores. Ainda para o autor a ciência é uma força cultural de importância esmagadora e uma importante fonte de informação.

Sugerindo que a ciência seja o conhecimento da natureza, Kneller (1980) revela que durante o passar dos anos a razão que motiva a busca pelo conhecimento da natureza foi alterada diversas vezes. No Liceu de Aristóteles, a natureza era estudada para esclarecer e aperfeiçoar aquele que buscavam conhecimento; já na Europa renascentista, estudava-se a natureza para

desvendar o plano de Deus em sua criação; nos tempos modernos para ampliar o conhecimento.

Segundo Costa (1999), sugere que a ciência consiste principalmente em sistemas de conhecimentos alcançados por caminho racional e que o propósito da ciência é o conhecimento científico.

Para Ander-Egg (1978), a ciência é um conjunto de conhecimentos racionais que são obtidos metodicamente, sistematizados e verificáveis, que fazem referência a objetos de uma mesma natureza.

Appolinário (2012), cita algumas faces do conhecimento que são, o conhecimento científico, o senso comum, o conhecimento religioso, o conhecimento artístico e o conhecimento filosófico. O primeiro citado é caracterizado por Costa (1999) como uma série de crenças verdadeiras e justificadas, dentro das fronteiras da racionalidade.

O senso comum conforme Apollinário (2012), seja talvez a primeira forma de conhecimento a ter surgido e é uma forma de conhecer extremamente importante, mas em comparação ao conhecimento científico por exemplo, o segundo é muito mais digno de confiança.

O conhecimento religioso é descrito por Appolinário (2012), como qualquer conhecimento que não possa ser questionado ou testado, e tem portanto, um caráter dogmático, ou seja, é uma afirmação incontestável. Uma característica importante desse conhecimento é a sua pessoalidade, ou seja a fé de uma pessoa não pode ser totalmente comunicada às outras.

O autor continua citando sobre o conhecimento artístico, este segundo o autor, é configurado por duas características bem relevantes. A primeira característica dessa forma de conhecimento é ser inesgotável, ou seja uma obra de arte será encarada de forma diferente por várias pessoas e também por uma única pessoa de vários modos. A segunda é a impossibilidade de traduzir para outras linguagens sem a perda de informação relevante da estética.

Ainda citando Apollinário (2012), a respeito do conhecimento filosófico, este tem como forte componente a razão, assim como ocorre na ciência, porém a maior diferença é o método como a razão é buscada, na ciência essa razão ou conhecimento pode ser verificado, isso não é possível no conhecimento filosófico.



Thiesen (revista brasileira 2008), revela que a necessidade da interdisciplinaridade na produção e socialização do conhecimento vem sendo discutida por vários autores, esta surge na segunda metade do século passado para suprir a necessidade de superar a fragmentação e o caráter de especialização do conhecimento e busca romper a fragmentação entre os saberes.

## 2.2 GESTÃO DO CONHECIMENTO

Tendo em vista as mudanças ocorridas no mundo, como a globalização da economia e o avanço tecnológico, o conhecimento se tornou um aspecto muito importante para as organizações. Com isso a gestão do conhecimento vem se posicionando como um importante campo científico, determinando um papel influente na sobrevivência e no crescimento das organizações (Rossetti, et. al., 2008).

A gestão do conhecimento conduz novas formas de trabalho e comunicação, novas estruturas e tecnologias e novas formas de integração entre as pessoas. Ele ocorre por interação social, estudo, trabalho, sendo que o conhecimento é, eminentemente, criado pelas pessoas. Visto isso às organizações de sucesso são aquelas que sabem motivar e incentivar pessoas para que elas aprendam e apliquem seu conhecimento em prol da organização. Uma organização bem sucedida consegue aplicar e rentabilizar seu conhecimento (Chiavenato, 2006)

“O conhecimento é um recurso diferente. Ele não possui espaço físico. Ele é um ativo intangível” (Chiavenato, 2006, p.221). Contudo o conhecimento se tornou agente influente em todos os setores e aspectos do mundo, e é tido atualmente como o mais importante dentro das organizações, tomando o lugar do capital financeiro e ficando adiante de todos os demais recursos organizacionais, pois todos eles passam a depender do conhecimento. O conhecimento conduz as atividades, a economia e a sociedade. (Junior; Lima 2009)

Se visualizarmos a gestão do conhecimento em uma abordagem sistêmica sua dimensão seria classificada da seguinte maneira:

(1) estratégica – orientada para o negócio e para a criação de valor; (2) organizacional – orientada para o trabalho e para diversas comunidades; (3) instrumental-orientada para a tecnologia de suporte e para métodos de capacitação, transferência e retenção do conhecimento; (4) humana – orientada para os aspectos psicossociais e culturais na partilha do conhecimento (Rossetti, et.al. 2008, p.64).

Santos (2009) apresenta quatro características do conhecimento que criam uma nova economia:

1) **O conhecimento é difundível e se auto reproduz de maneira exponencial:** O conhecimento não é finito, ou seja, não acaba. Quanto mais utilizarmos nossos conhecimentos melhor será a aplicação, desde que haja o entendimento do contexto.

2) **O conhecimento é substituível:** Ele pode substituir os fatores tradicionais de produção como a terra, trabalho e capital. Contudo através do conhecimento pode se utilizar de recursos inovadores e atuais para melhorar o que já existe sem realizar expansão ou então grandes mudanças.

3) **O conhecimento é transportável:** O conhecimento move-se na velocidade da luz, então as pessoas tem acesso fácil e rápido do mesmo.

4) **Conhecimento é compartilhável:** A transferência de conhecimento para outras pessoas não impede o uso deste mesmo conhecimento por seu original detentor. Dividir conhecimento sobre serviços com outros bancos internacionais não irá comprometer o fornecimento deste mesmo serviço no mercado interno.

De acordo com Pacheco (2009) o conhecimento é encontrado dentro das organizações, mais especificamente nos indivíduos que ali trabalham.

A Figura 1 irá demonstrar com clareza aonde o conhecimento pode ser encontrado.

**Figura 1:** Onde o conhecimento é encontrado.



**Fonte:** Pacheco (2009)

O conhecimento não trabalha individualmente, ele sempre deve estar aliado a outros quesitos e pessoas que os gerencia e aplicam de forma eficaz dentro da organização. Por isso a necessidade de pessoas que sejam especializadas na gestão do conhecimento (Santos, 2009).

### 2.2.1 Os gestores do conhecimento

Assim como qualquer área há necessidade de profissionais que entendam sobre o assunto, e os responsáveis por assumir a função da gestão do conhecimento são os gestores de conhecimento. Estes precisam alinhar os objetivos propostos pela organização com uma estratégia clara e simples a fim de chegar ao resultado final com eficiência e eficácia (Santos, 2009).

Santos (2009) expõe que o conhecimento é um produto da inteligência humana, as ideias e informações veem das pessoas e estas devem estar dispostas a compartilharem um ato voluntario, por isso que as empresas precisam remunerar e recompensar as pessoas para que as ideias apareçam. Contudo a responsabilidade do conteúdo do conhecimento organizacional e de sua gestão deve ser do gerente do conhecimento, cujo sucesso depende totalmente de sua liderança.

O conhecimento é uma variável que depende de muitas outras variáveis para dar certo. Dessa forma entendemos que ele não trabalha sozinho. Sua execução depende muito do gerente de conhecimento, que deve procurar meios de aplicar os conhecimentos dispostos da melhor forma, seu entendimento depende da gestão de competências que está diretamente interligado com a aprendizagem. Ou seja, a gestão do conhecimento não funciona se aplicada independente (Chiavenato, 2006).

### **2.2.2 Gestão de competências**

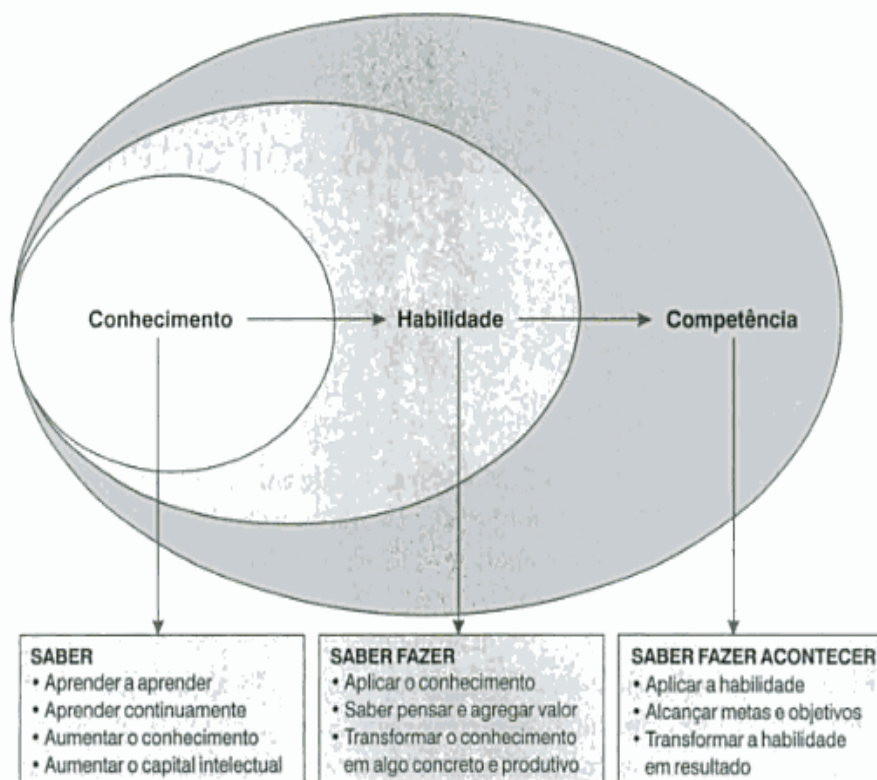
O conhecimento está literalmente relacionado com a aprendizagem. Para a pessoa conhecer primeiramente ela deve aprender sobre o assunto, função, tema etc., ou seja, o conhecimento depende da aprendizagem (Chiavenato, 2006).

As pessoas precisam ter oportunidades além do simples treinamento convencional, assim elas sempre poderão aprender cada vez mais e aumentar seu conhecimento e seu capital intelectual. Contudo é importante salientar que para que o conhecimento se torne útil ele precisa ser aplicado (Chiavenato, 2006).

Competência significa a qualidade que uma pessoa possui e que é percebida pelos outros. Não adianta possuir competências, é necessário que outras pessoas reconheçam sua existência. Elas são dinâmicas, mudam evoluem são adquiridas ou perdidas (Chiavenato,2006, p.215).

Dessa forma as competências básicas seja na forma de conhecimento, habilidade, atitude, experiência, ou qualquer outro aspecto pessoal e organizacional são características essenciais para o desempenho da atividade profissional diferenciando o desempenho das pessoas (Chiavenato, 2006). Na figura 2 Chiavenato (2006, p.215) demonstra a relação e as características de conhecimento, habilidades e competência.

**Figura 2:** Conhecimento, habilidades e competência.



**Fonte:** Chiavenato (2006,p.215)

Após entender o que é gestão de conhecimento, gestor do conhecimento e gestão de competências é importante salientar as mudanças que estão ocorrendo pela aparição destes fatores na sociedade, economia e nas organizações.

### 2.2.3 A sociedade do conhecimento

A sociedade industrial está se transformando na sociedade do conhecimento. Esta nova sociedade tem como objetivo o saber, conhecer. Essa mudança está acontecendo por diversos aspectos como: mudanças demográficas, novo papel do estado, desenvolvimento tecnológico, globalização na economia, gestão empresarial, conhecimento entre outros (Santos, et.al.,2009)

Para que empresas ou pessoas estejam aptas a participar desta nova sociedade são necessárias ações como educação para atividades de trabalho intensivas em conhecimento, rede eletrônica que transporta informação na

velocidade da luz e cooperação de forma que o aprendizado seja compartilhado entre organizações e seus clientes (Santos, et.al.,2009)

Dessa forma Cavalcante, Gomes e Pereira (2001, p.32) expõem que: “Na sociedade do conhecimento, o trabalhador precisa, em primeiro lugar, estar continuamente investigando e ser criativo. Muito em breve, a capacidade de inovação deverá ser um dos principais critérios de valorização da mão-de-obra.”

A nova economia em que a sociedade está se transformando, possui características diferentes das características da sociedade industrial. A mesma se torna mais flexível, criativa e procura profissionais condizentes com a demanda atual. Um profissional que segue as regras da sociedade do conhecimento deve aprender a aprender e ser um empreendedor polivalente (Santos, 2009)

### 2.2.3.1 Características da sociedade do conhecimento

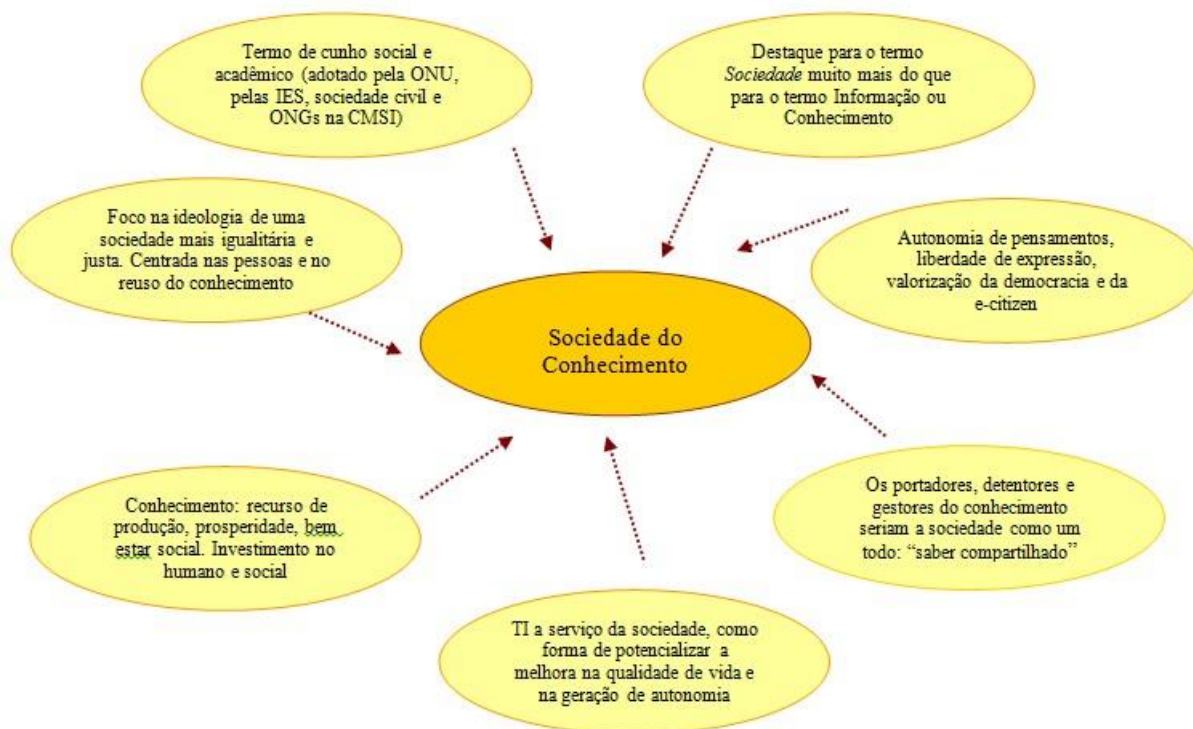
A sociedade do conhecimento trata-se também de novas fontes de vantagens competitivas como a capacidade de inovar e criar novos produtos e explorar novos mercados (Santos, 2009).

Segundo Adrielson (2010) as principais características da sociedade do conhecimento são:

- Educação orientada exclusivamente para aprender a aprender;
- Processo de apropriação social do conhecimento onde o conhecimento se converte em bem público – o capital social;
- O processo de aprendizagem social. O conhecimento cria ou fortalece capacidades e habilidades nas pessoas, comunidades e organizações que o apropriam;
- Pensamento estratégico e prospectivo. A compensação da mudança, a projeção de tendências dinâmicas e a identificação de aspectos críticos e estratégicos no processo de geração do conhecimento;

De forma mais ampla Dziekaniak e Rover (2011) demonstram na Figura 3 outras características da sociedade do conhecimento.

**Figura 3:** Características da sociedade do conhecimento.



**Fonte:** Dziekaniak e Rover ( 2011)

Se a sociedade muda, o que está em volta dela também tende a mudar. A economia é um dos fatores que mais influenciaram a mudança da sociedade industrial para sociedade do conhecimento, as mudanças que veem ocorrendo só comprovam que o conhecimento está transformando o mundo em uma aldeia global, destacada por Toffler (1997) como sendo a responsável pela ampliação do escopo das atividades organizacionais e que consolida a economia do conhecimento.

#### 2.2.4 Economia do conhecimento

De acordo com Veloso (2005) a economia do conhecimento tem como função levar o conhecimento para todos os setores da economia. Tendo como ideia básica tornar todos estes intensivos em ciência e tecnologia, em geral, em conhecimento.

O primeiro significado dessa mudança é a possibilidade de uma completa mudança no quadro de nossas vantagens comparativas, atuais e potenciais, para melhorar a competitividade e criação de valor adicionado. O segundo é

levar o conhecimento para todos os segmentos da sociedade, inclusive os de baixa renda caracterizando então um cenário de transformação estrutural na economia (Veloso, 2005).

Neste cenário a rápida invenção de novos conhecimentos e a facilidade de acesso a estes, são fatores de aumento da eficiência, inovação e qualidade de bens e serviços. O crescimento das atividades econômicas intensivas em conhecimento e a globalização das atividades econômicas estão influenciando esta grande revolução da economia (Santos, et.al.,2009).

#### 2.2.4.1 Características da economia do conhecimento

Assim como a sociedade do conhecimento a economia do conhecimento possui suas características específicas (Santos, et.al. 2009) as divide em 4 que são: Codificação do conhecimento, Inovação, TIC e Aprendizagem.

##### 2.2.4.1.1 Codificação do conhecimento

A codificação do conhecimento é a coleta de informações focalizadas no conhecimento tácito das pessoas. Esta produz convergência, por interliga diferentes áreas de competências reduzindo a dispersão do conhecimento e aumentando a rotação do estoque de conhecimento, promovendo então mudança na organização (Santos, et.al. 2009).

##### 2.2.4.1.2 Inovação

Coral, Ogliari e Abreu (2008, p.2) definem inovar como “tonar novo, renovar, introduzir novidade” porém a inovação não acontece com a introdução de uma novidade no mercado, para ser considerada realmente uma inovação ela precisa ser percebida e aceita pelos clientes da organização. Isso diferencia então a inovação da invenção (Coral; Ogliari; Abreu, 2008).

##### 2.2.4.1.3 TIC



A tecnologia da informação e comunicação (TIC) é um conjunto de recursos tecnológicos, utilizados de forma integrada com um objetivo em comum, estes podem ser utilizados de diversas formas e nos mais variados locais. Sendo que é importante frisar que foi a internet que novos sistemas de comunicação foram criados, potencializando o uso do TICs em diversos campos (Pacievitch, 2008).

#### 2.2.4.1.4 Aprendizagem

A aprendizagem propriamente dita é aquisição de conhecimento que se realiza pela aprendizagem de texto, audição de explicação, descoberta entre outros aspectos (Mutschele, 2001).

Aprendizagem é um processo inteligente e seletivo; não consiste num encadeamento de reflexões ou numa reação cega e inconsciente a estímulos externos, mais é uma atividade consciente que implica sempre: compreensão da situação. A aprendizagem é um processo dinâmico e auto-ativo. O principal agente da aprendizagem é a própria atividade (Mutschele, 2001, p.7).

As características da economia do conhecimento são também influentes em todas as áreas do mesmo. A inovação, Aprendizagem, tecnologia da comunicação e as codificações estão ajudando a sociedade e as organizações do conhecimento se transformar (Santos, et.al. 2009).

#### **2.2.5 A organização do conhecimento**

As organizações estão sendo composta pelo conhecimento, a necessidade do saber se agrega a qualquer atuação dentro da mesma exigindo que a empresa possa gerir o conhecimento das pessoas nas organizações sem esquecer seus fatores tradicionais de produção. Isso está sendo ocasionado pela globalização, dessa forma as empresas se veem forçadas a empreender esforços continuados de modernização organizacional, a fim de se manterem competitivas, adaptadas às características da nova sociedade (Rossetti, et. al. 2008).

Pacheco (2009) expõe que a gestão do conhecimento deve trabalhar com processos que organizam tarefas e atividades da organização, pessoas que congregam as competências, tecnologias que devem auxiliar e servir os processos e as pessoas e conhecimento que é o insumo e o produto organizacional. Ele caracteriza que esses quatro itens devem-se completar em três dimensões. A figura 4 mostra com clareza a estrutura das três dimensões da organização de conhecimento.

**Figura 4:** Estrutura das três dimensões da organização de conhecimento.



**Fonte:** Pacheco (2009).

Neste contexto Rossetti, et. al. (2008) afirma que a capacidade e a flexibilidade de ação organizacional proativa, diante das mudanças e inovações torna-se necessário para a sobrevivência das empresas.

Para que a gestão do conhecimento seja incorporada pelas organizações é necessário atender alguns pré-requisitos:

- Desenvolvimento de uma estrutura organizacional que estimule a criação, a disseminação e a utilização do conhecimento;
- Criação de um repositório de conhecimento (memória organizacional) proveniente dos ambientes internos e externos da organização;
- Melhoria do acesso a informação e ao conhecimento através do uso de tecnologias colaborativas;

- Criação e manutenção de perfis de competências (habilidades e talentos) dos membros da organização (Porém e Guaraldo,2012 apud Freitas Junior, 2009, p.143).

Uma gestão de conhecimento se torna fundamental na interação das pessoas. A gestão do conhecimento consiste em combinar o saber e o saber nos processos nos produtos da organização para a criação de valores tornando então a gestão do conhecimento essencial (Rossetti, et. al., 2008).

A gestão do conhecimento tem a capacidade de lidar de forma criativa com as suas diferentes dimensões. A eficácia de sua atuação depende de sua contextualização, armazenamento, complicação, realização etc. Sendo que o seu principal objetivo é transformar o conhecimento individual em conhecimento coletivo (Rossetti, et. al. 2008 apud Correia e Sarmiento 2003).

#### 2.2.5.1 A importância do conhecimento nas organizações

No cenário atual a importância do conhecimento se torna muito relevante principalmente quando se trata de competitividade de mercado. Nesse sentido é necessário que o ambiente organizacional mantenha um fluxo de informações disponíveis para as pessoas usufruírem do seu potencial criativo. Sendo que o conhecimento pode ser considerado um patrimônio individual da organização (TAGLIPIETRA; SHIMIDT; BERTOLINI, 2009).

Em síntese, a gestão do conhecimento pode trazer para as organizações competências e habilidades capazes de gerar mais qualidade em seus processos, rotinas, experiências e se adaptarem constantemente as mudanças e inovações existentes. O compartilhamento de informação que se gera conhecimento entre os colaboradores da organização. Aprender a compartilhar informações faz parte de um longo processo de troca, podendo então afirmar que todo o compartilhamento de informação se implica em comunicação (PORÉM; GUARALDO,2012).

#### 2.2.5.2 A dimensão tácita e explícita do conhecimento organizacional

Conforme Mintzberg (2006) a criação de conhecimento organizacional envolve uma criação contínua entre conhecimento tácito e o explícito.

O conhecimento tácito é difícil de formalizar, sendo difícil sua comunicação e compartilhamento com os outros. Este envolve gerenciamento intangível incorporados em crenças experiências e valores pessoais. Já o conhecimento explícito tem fácil comunicação e é sistemático na forma de dados físicos ou procedimentos codificados. É importante destacar que os dois são diferentes mais sempre trabalham juntos, ou seja sempre haverá uma forte dimensão tácita associada a maneira de usar e implementar o conhecimento explícito (Mintzberg, 2006).

Mintzberg et. al. (2006, p. 230) demonstra através da Figura 5 os processos de administração de conhecimento e os tipos primários de conhecimento associado a cada processo. Podemos assim entender e perceber as diferenças e aonde são aplicados o conhecimento tácito e o explícito.

**Figura 5:** Processos de administração de conhecimento e os tipos de conhecimento.

<b>Processos de administração de conhecimento</b>	<b>Tipos de conhecimento</b>	<b>Exemplos de conhecimentos potencialmente úteis para empresas norte-americanas controladoras de JV</b>
Compartilhamento de tecnologia	Explícito	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Processos de controle de qualidade</li> <li>■ Projetos de produto</li> <li>■ Sistemas de programação</li> </ul>
Interações JV-controladora	Explícito Tácito	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Práticas específicas de recursos humanos</li> <li>■ Expectativas dos clientes japoneses</li> </ul>
Movimento de pessoal	Tácito	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Objetivos de melhoria contínua</li> <li>■ Comprometimento com satisfação do cliente</li> </ul>
Associações entre empresa controladora e estratégias da aliança	Explícito Tácito	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Informações de mercado</li> <li>■ Visões para o futuro</li> <li>■ Relações de keiretsu do parceiro</li> </ul>

**Fonte :** Mintzberg, et. al. ( 2006, p.230).

### 2.2.5.3 A cultura “das” e “nas” organizações do conhecimento

A comunicação é parte do cotidiano do ser humano ela influencia o processo de desenvolvimento de uma sociedade e da identificação para um

indivíduo. Por meio da comunicação o homem constrói suas crenças, valores e ideologias. (Porém; Guaraldo,2012)

É por meio da comunicação organizacional que as empresas trocam informações, promovem integração social e organizacional. Com isso pode se identificar a importância da comunicação para as empresas, sendo considerado o elemento básico para a sobrevivência da mesma (Porém; Guaraldo,2012).

Comunicação organizacional é: “o processo, através do qual, os indivíduos da organização obtêm as informações pertinentes sobre ela e as mudanças que nela ocorrem, desempenhando a função de fonte de informação para os indivíduos da organização” (Porém; Guaraldo, 2012, apud Valentim; Zwaretch, 2006, p. 55).

É necessário que as empresas criem e promovam espaços dialógicos e informacionais para que todo o conhecimento obtido seja compartilhado, incorporado, socializado e traduzidos em inovação, a fim de que a comunicação possa contribuir positivamente para a organização (Porém; Guaraldo,2012).

#### 2.2.5.3 Atividades e organizações intensivas em conhecimento

O conhecimento deve ser utilizado nas organizações como um recurso estratégico para estabelecer uma vantagem competitiva sustentável, contudo nas organizações intensivas em conhecimento, este torna-se um atributo essencial (NADAI; CALDO 2006).

As organizações intensivas do conhecimento (OIC) para Afonso e Caldo (2011) apud Nadai e Caldo (2006), refere-se às organizações que utilizam fortemente ativos intangíveis tais como para a produção e venda de serviços.

Conforme Nadai e Caldo (2006) existem características organizacionais que podem determinar as empresas que são denominadas organizações intensivas em conhecimento, são estas:

- **Atividades desempenhadas:** Desenvolvimento de atividades intensivas em conhecimento nos negócios.
- **Pessoas da organização:** Estas são orientadas para o conhecimento, devendo estar envolvidas, curiosas intelectualmente, interessadas em informação, capazes de criar, compartilhar e utilizar conhecimentos.

- **Categorias de produtos intensivos:** Produtos intensivos em conhecimento cultural, propriedades intelectual, os baseados em processos, os baseados em mídia, os de indexação eletrônica.
- **Práticas de gestão:** Pensar na organização como um sistema, construir e facilitar a formação de comunidades de prática e aprendizado e incentivar o desenvolvimento das pessoas criativas; planejamento nos tópicos de aprendizagem, entre outros.

Estas organizações se concentram em resultados. A estrutura de produção é organizada em célula de trabalho e as dimensões são tomadas por quem executa esta atividade ou tarefa, todo trabalho é planejado, executado e avaliado de forma contínua. As organizações do conhecimento estão sempre em busca da aprendizagem de seu pessoal (SANTOS, 2006).

São práticas de gestão do conhecimento:

As competências organizacionais, o estabelecimento de metas desafiadoras pela alta administração a confiança recíproca entre empresa e trabalhador, a cultura organizacional, a valorização de realizações importantes, o escopo das responsabilidades dos cargos, a capacitação do pessoal, o baixo *turnover*, a mensuração dos resultados (Afonso e Caldo, 2011, p.152, apud Terra, 1999).

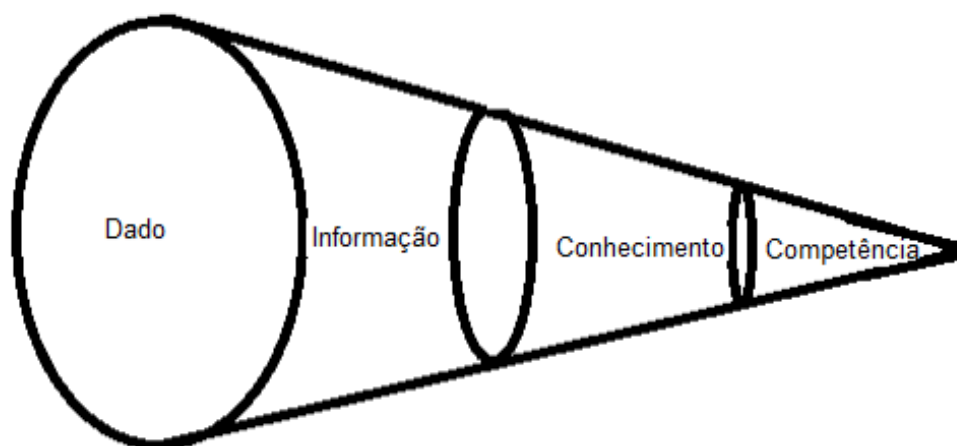
Transformar uma organização comum em uma organização intensiva em conhecimento exige sistematizar, em todas as suas relações, a sua capacidade de captar, criar, analisar, traduzir, modelar, armazenar, programar e gerenciar todas as informações contidas no sistema organizacional, transformando-as em conhecimento (Afonso; Caldo, 2011, apud Nonaka; Takeuchi, 1997).

Contudo cada organização deve definir qual conhecimento será desenvolvido para ai então elaborar ação, criação e integração de conhecimento para desenvolver cada competência estratégica, mantendo a vantagem competitiva no mercado (Afonso; Caldo, 2011).

### 2.2.6 A cadeia de valor do conhecimento

A cadeia de valor do conhecimento é formada pelo dado, informação, conhecimento e competência. Dorow, et al (2008, apud Rowley, 2007) demonstram na figura 4 a cadeia de valor do conhecimento.

**Figura 6:** Cadeia de valor do conhecimento.



**Fonte:** Dorow, et all (2008, apud Rowley,2007)

Contudo o dado da cadeia de valor é uma simples observação sobre o estado do mundo, é facilmente estruturado e obtido por máquinas, transferível e frequentemente quantificado (Dorow, et. al.,2008, apud Davenport, 1998, p.18).

Dados são um conjunto distinto de fatos, relativos a eventos. Numa linguagem organizacional, dados podem ser descritos como registros de uma transação, os dados não revelam o porquê de tal evento, nem podem prever a probabilidade de tal evento tornar a repetir-se, mas todas as organizações precisam de dados e alguns setores dependem fortemente deles. O registro e a manutenção de dados estão no cerne dessas organizações e uma efetiva gestão desse dados é fundamental para o sucesso das mesmas (DAVENPORT; PRUSAK, 1998).

Dados apenas descrevem parte do que aconteceu, não fornecem interpretação ou julgamento, no entanto dados são extremamente importantes para as organizações pois são matéria-prima para a informação (DAVENPORT; PRUSAK, 1998). A informação é o resultado do processo de manipulação dos dados, podendo ser recebido por pessoa animal ou máquina (Dorow, et. al., 2008, apud Serra, 2007)

A informação tem como finalidade mudar o modo em como o destinatário vê algo, influenciar sobre seu julgamento e comportamento, ela deve informar, os dados é que fazem a diferença. Informar significa dar a forma, sendo assim a informação tem a responsabilidade de formar perspectivas ou insight no receptor (DAVENPORT; PRUSAK, 1998).

Diferente dos dados a informação tem significado, relevância. No entanto o receptor é quem define se a mensagem recebida é uma informação, isto é se ela realmente informa (DAVENPORT; PRUSAK, 1998).

O conhecimento é formado pelas informações que são relativamente estáveis e estatísticas (DOROW, et. al. 2008, apud NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

O conhecimento é uma mistura de vários elementos, é fluido mas também formalmente estruturado, intuitivo e por isso difícil de expressar em palavras ou de ser entendido em termos lógicos. Tem-se por ativo algo concreto, de fácil identificação, mas os ativos de conhecimento são muito mais difíceis de se identificarem (DAVENPORT; PRUSAK, 1998).

Para que a informação seja transformada em conhecimento, os seres humanos precisam fazer todo o trabalho virtualmente, essa transformação geralmente ocorre através dos seguintes pontos:

- Comparação: de que forma as informações relativas a esta situação se comparam a outras situações conhecidas?
- Consequências: que implicações estas informações trazem para as decisões e tomadas de ação?
- Conexões: quais as relações deste novo conhecimento com o conhecimento já acumulado?
- Conversação: o que as outras pessoas pensam desta informação?

Embora obtenhamos dados a partir de registros ou transações e informações a partir de mensagens o conhecimento é adquirido através de indivíduos ou de grupos de conhecedores e até mesmo de rotinas organizacionais. O conhecimento é entregue por meios estruturados como livros e documentos, e de contatos pessoa a pessoa, que vão desde conversas até relações de aprendizado (DAVENPORT; PRUSAK, 1998).

E por fim a competência que é a habilidade de produzir algo em determinada área do conhecimento (DOROW, et. al. 2008, apud STEZER, 1999).

Com tudo as organizações devem tomar decisões baseando-se em sabedoria e competência e não em dados. O conhecimento é cumulativo, sendo que cada indivíduo tem experiências diferentes entretendo informações e conhecimentos diferentes. Podemos então afirmar que dados, informação, conhecimento e competências estão interligados, porém possuem definições



completamente diferentes mas juntos formam a cadeia de valor do conhecimento (DOROW, et. al., 2008).

### 2.3 O PROCESSO DE COMPARTILHAMENTO DE CONHECIMENTO

Nonaka e Takeuchi (2008) diz que o pressuposto de que o conhecimento é criado através da interação entre tácito e explícito permite falar sobre quatro formas dessa conversão do conhecimento.

Utilizando o modelo SECI os autores citam as diferentes formas de conversão do conhecimento, que são de tácito para tácito (socialização), de tácito para explícito (externalização), de conhecimento explícito para explícito (combinação) ou de explícito para tácito (internalização).

A socialização é um processo de compartilhamento de experiências e cria conhecimento tácito. Para Nonaka e Takeuchi (2008) o indivíduo pode adquirir conhecimento tácito diretamente dos outros sem usar a linguagem, isso se dá por meio da observação, como ocorre por exemplo com os aprendizes que trabalham com seus mestre e aprendem sua arte não através da linguagem, mas da observação, imitação e prática.

A externalização é onde o conhecimento tácito torna-se explícito, podendo tomar a forma de analogia, conceito, metáforas, hipóteses ou modelos. Para Nonaka e Takeuchi (2008) quando tentamos conceituar uma imagem, expressamos a sua essência na linguagem, e a discrepância e falhas entre as imagens e as expressões ajudam a promover a reflexão e a interação entre os indivíduos.

Quando ocorre a conversão do conhecimento explícito para explícito, Nonaka e Takeuchi (2008) classificam como o processo de combinação, pois os indivíduos trocam e combinam o conhecimento através de meios como documentos, reuniões, conversas telefônicas ou redes de comunicação computadorizadas.

A quarta forma de conversão do conhecimento citada por Nonaka e Takeuchi (2008) é a Internalização, esse segundo os autores, é o processo de incorporação do conhecimento explícito em tácito e está totalmente ligado ao “aprender fazendo”.

Davenport e Prusak (1998), levantam a seguinte questão: como pode uma organização efetivamente transferir conhecimento? Ao mesmo tempo que respondem de forma objetiva a questão: contratar pessoas perspicazes e deixar que elas conversem entre si. Ainda de acordo com os autores isso não acontece com muita frequência nas organizações, as mesmas contratam pessoas brilhantes e as isolam ou sobrecarregam, não permitindo tempo para pensar ou conversar.

De acordo com Davenport e Prusak (1998), a transferência espontânea do conhecimento é vital para o sucesso de uma empresa. Embora o termo gestão do conhecimento sugere uma transferência formalizada, um de seus elementos é desenvolver estratégias específicas para incentivar essas trocas espontâneas.

Brainstorming, assistência entre colegas (*Peer Assist*), Café do conhecimento (*Knowledge Coffe*), são algumas das técnicas elencadas por Young (2010) para a implementação da gestão do conhecimento.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A seguir estão dispostos os procedimentos metodológicos utilizados para a construção do presente estudo.

#### 3.1 DELINIAMENTO DA PESQUISA

Segundo Vergara (2010), a duas formas de definição, quanto aos meios e quanto aos fins de investigação. Quanto aos fins de investigação da pesquisa será de caráter descritiva, explicativa e exploratória.

Conforme Cervo e Bervian (2002), a pesquisa descritiva tem por objetivo observar, analisar, registrar e relacionar fatos ou fenômenos ocorridos sem a intenção e modificá-los. O que justifica o pesquisador escolher esse tipo de pesquisa é a possibilidade de esclarecer os fatos ocorridos relacionados ao tema do estudo.

Vergara (2010), diz que a pesquisa explicativa tem como objetivo esclarecer os fatores que contribuem para determinado fenômeno acontecer e visa revelar os motivos por quais estes acontecem. Este tipo de pesquisa se adequa ao estudo, pois o pesquisador tem como objetivo analisar a utilização do objeto estudado.

Segundo Meirelles (2004), define-se por pesquisa exploratória o meio utilizado para expor ou apresentar um problema encontrado, a fim de se chegar a um objetivo. Geralmente fundamentada em estudos bibliográficos, de campo ou uso de cognição livre. Por ser o tema abordado ainda pouco estudado, caracteriza-se por pesquisa exploratória.

Quanto aos meios de investigação este estudo se dará por pesquisa bibliográfica. Segundo Vergara (2010), pesquisa bibliográfica é o estudo desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, material acessível ao público em geral. Com este meio de investigação, busca-se conhecer as contribuições culturais ou científicas do passado sobre determinado assunto, tema ou problema (CERVO; BERVIAN; DA SILVA, 2007, p. 60).

O motivo de este estudo ter como meio de investigação a pesquisa bibliográfica, se dá pelo pesquisador precisar buscar em materiais já publicados

o necessário para o conhecimento do objeto de estudo.

### 3.2 DEFINIÇÃO DA ÁREA E POPULAÇÃO

Segundo Martins; Theóphilo (2009), a população é o total de elementos que constituem o objeto da pesquisa, trata-se tanto de pessoas bem como de objetos, ocorrências ou acontecimentos. A seguir está o quadro explicativo da definição de área e população do presente estudo.

**Quadro 1:** Definição de área e população.

Objetivos	Período	Extensão	Unidade de amostragem	Elemento
Identificar os principais instrumentos apresentados pela literatura para o compartilhamento de conhecimento nas organizações.	1995 a 2014	Artigos, Dissertações e Teses de bases indexadas.	Bases de dados indexadas	Artigos e pesquisas empíricas publicadas sobre o tema

Fonte: Elaborado pelo autor, 2015.

### 3.3 PLANO DE COLETA E ANÁLISE DOS DADOS

Segundo Roesch (2009), o plano de coleta de dados tem por objetivo esclarecer se os dados serão oriundos de dados primários ou dados secundários.

Para este estudo serão utilizados dados secundários, segundo Lakatos e Marconi (2003, p. 175), dados secundários são extraídos de fontes primárias como trabalhos de campo auxiliares, documentos originais, pesquisa baseada em dados de recenseamento, pesquisa utilizando a correspondência de outras pessoas.

O processo de análise abrange alguns tipos de procedimentos, dentre eles codificação das respostas, tabulação dos dados e cálculos estatísticos.

Assim o pesquisador pode analisar e interpretar os dados obtidos e desse modo alcançar os resultados esperados (GIL, 2002).

O estudo utilizará da abordagem qualitativa, que visa descrever e compreender determinado problema, segundo Oliveira (2002), a abordagem qualitativa pode permitir a interpretação de comportamentos e atitudes dos indivíduos em maior profundidade e também contribuir no processo de mudança de determinado grupo ou indivíduo.

De acordo com Botelho, Cunha e Macedo (2011), o processo de revisão de literatura requer uma síntese pautada em diferentes tópicos, formando uma ampla compreensão sobre o conhecimento. A revisão da literatura é o passo inicial para a construção do conhecimento científico, pois através desses processos de revisão que surgem novas teorias e são identificadas lacunas e oportunidades para a pesquisa em assuntos específicos.

Segundo Broome (2006), uma revisão integrativa resume o passado da literatura empírica ou teórica e fornece uma compreensão maior de um fenômeno específico. Para Whitemore e Knafl (2005), a revisão integrativa contribui para o desenvolvimento de teorias, é uma abordagem que permite a inclusão de novos estudos, abordando diversas metodologias.

A seguir estão apresentados os termos chaves deste estudo.

**Quadro 2: Termos chave.**

<b>Gestão do conhecimento</b>
<b>Compartilhamento do conhecimento</b>
<b>Barreiras da geração e do compartilhamento do conhecimento</b>

**Fonte:** Elaborado pelo autor, 2015.

### 3.4 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

O estudo apresentado sofreu com algumas limitações, sendo a maior delas o tempo estabelecido para entrega. Um estudo deste porte requer prazo e disponibilidade de tempo do autor, ambos escassos neste caso. Apesar das limitações o estudo alcançou os resultados propostos nos objetivos geral e específicos.

## 4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA

Para a pesquisa o autor buscou nas bases de dados teses, dissertações e artigos através dos seguintes termos: **“Compartilhamento” AND “Gestão do Conhecimento” “Barreiras” AND “Gestão do Conhecimento”**.

Para apresentar a pesquisa o autor leu em alguns estudos apenas o resumo, para usar critérios de eliminação, e os demais foi lido o estudo completo, para que autor apropriasse do conhecimento contido nos mesmos.

### 4.1 CARACTERIZAÇÃO DAS BASES E DOS TRABALHOS UTILIZADOS

Para a pesquisa foram utilizados os bancos de dados Portal de periódicos capes e BDTD – teses e dissertações, a seguir uma explicação dos mesmos.

O Portal de periódicos capes foi criado com o intuito de fortalecer a pós-graduação no Brasil. Foi oficialmente lançado em 2000, mesma época em que começavam a ser criadas as bibliotecas virtuais e em que as editoras iniciavam o processo de digitalização de seus acervos.

A biblioteca digital de teses e dissertações (BDTD) é coordenada pelo Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia (IBICT) e integra os sistemas de informação de teses e dissertações existentes nas instituições de ensino e pesquisa brasileiras, e estimula o registro a a publicação de teses e dissertações em meio eletrônico.

### 4.2 O COMPARTILHAMENTO DE CONHECIMENTO: UMA CONTRIBUIÇÃO A PARTIR DA REVISÃO INTEGRATIVA

O compartilhamento é o processo pelo qual uma unidade ou um indivíduo é afetado pelo conhecimento ou experiência de outra unidade ou indivíduo. Esse compartilhamento pode ser composto por dois processos, que é quando o conhecimento é comunicado a outros, que caracteriza se nos estudos como a doação de conhecimento, ou quando ele é buscado em outros que fica caracterizado como coleta de conhecimento.

Alguns fatores são em sua essência barreiras na hora de compartilhar o conhecimento, nos estudos pesquisados o autor pode destacar alguns que são,

capacidade de absorção, relacionamento, tempo, framework, valorização de *experts*, falta de reconhecimento, distância e diferenças culturais.

Para evitar essas barreiras ações que atuem como facilitadores devem ser implantadas para extinguir esses inibidores da criação e do compartilhamento do conhecimento.

#### 4.3 UM RELATO DOS PRINCIPAIS ESTUDOS

A seguir estão dispostos o resumo dos principais estudos encontrados na pesquisa.

Para Nodari (2013), conhecimento é um dos principais recursos organizacionais, que possibilita a vantagem competitiva e a sua gestão é um grande desafio para as organizações contemporâneas. O compartilhamento do conhecimento, caracterizado pelo autor como o processo pelo qual uma unidade é afetada pelo conhecimento ou pela experiência de outra unidade, é um dos principais processos da gestão do conhecimento. O compartilhamento é composto por outros dois processos, a doação do conhecimento, que é a comunicação do capital intelectual de um indivíduo para outros, e a coleta de conhecimento, que consiste na consulta a outros indivíduos, implicando no compartilhamento do capital intelectual.

Segundo Buoro (2005), não é exagero dizer que o conhecimento é o ativo mais importante para as organizações e estas já reconhecem a necessidade de gerir o conhecimento e o quanto é fundamental para elas se estruturarem e adotarem práticas de gestão do conhecimento. O autor relata que o processo de compartilhamento do conhecimento é essencial dentre os processos que compõem a gestão do conhecimento. Para Buoro o processo de compartilhamento do conhecimento é responsável pela multiplicação na organização dos conhecimentos já existentes, promover a utilização dos mesmos e estimular de forma indireta a criação de novos conhecimentos. Desta forma, segundo o autor, é vital a criação de ações que atuem como facilitadores do processo de compartilhamento do conhecimento e a implantação de ações que evitem a manifestação dos inibidores do processo de compartilhamento do conhecimento.

Wendling (2011), destaca como barreiras no compartilhamento do conhecimento (redes globais) os mesmos admitidos pela literatura, que são capacidade de absorção, relacionamento, tempo, framework, estrutura com “silos”, valorização de *experts*, falta de reconhecimento, distância, fuso horário e diferenças culturais. O autor relata também outras barreiras não identificadas na literatura, quais sejam tecnologia, a qualificação de profissionais, o custo e a metodologia de desenvolvimento de software. No entanto o autor identifica cenários nos quais esses fatores são facilitadores do compartilhamento do conhecimento, como por exemplo as diferenças culturais que propiciam times mais qualificados e com perfis diferentes, ou ainda a distância que estimula a produção de documentações mais qualificadas.

Segundo Araújo (2013), as barreiras encontradas para o compartilhamento do conhecimento, são principalmente em relação ao conteúdo do conhecimento, ao contexto, à fonte emissora e à fonte receptora.

Segundo Salmazo (2014), o conhecimento quanto mais compartilhado mais aumenta e quanto mais utilizado maior é o seu valor e por isso torna-se fundamental para as organizações capturar os ativos de conhecimento utilizados por seus colaboradores com o objetivo de transformar esse conhecimento em capital intelectual. Para este objetivo ser alcançado utiliza-se a gestão do conhecimento. A gestão do conhecimento corresponde ao conjunto de ações de uma organização para criar, adquirir, compartilhar e utilizar os ativos intangíveis, a fim de auxiliar na geração de ideias, solução de problemas e tomadas de decisão. Segundo o autor a dimensões que influenciam na gestão do conhecimento são: cultura e estrutura organizacional, estratégia, recursos humanos, aprendizado com o ambiente, avaliação permanente e tecnologia da informação.

Guimarães (2009), identificou através da literatura que as barreiras encontradas para o compartilhamento do conhecimento podem ser individuais, culturais, organizacionais e tecnológicas

Segundo Furlanetto (2007), a gestão do conhecimento se constitui em estratégia de ampliação da capacidade competitiva e da sustentabilidade diante de um mercado extremamente dinâmico. Para o autor a geração de novos conhecimentos e a disseminação nos vários níveis da organização depende de ações sistematizadas para garantir a qualidade do conhecimento e a sua



utilização nos sistemas produtivos e operacionais. O autor defende que a implantação de projeto de gestão do conhecimento, envolve um conjunto de fatores estratégicos ligados a alta administração, ao ambiente cultural interno e à gestão de pessoas.

#### 4.4 AÇÕES PARA O COMPARTILHAMENTO: UMA POSSIBILIDADE DE APROFUNDAMENTO A PARTIR DAS BARREIRAS IDENTIFICADAS

Para o compartilhamento do conhecimento acontecer com sucesso dentro das organizações, algumas ações devem ser implantadas e levadas a sério. O autor sugere que sejam feitos estudos sobre as melhores práticas para inibir as barreiras do compartilhamento do conhecimento, numa tentativa de adequar cada organização específica, pois seria uma utopia afirmar que para todas as organizações as mesmas ações seriam adequadas.

Leonard-Barton (1995) sugere algumas ações para a criação do conhecimento, são elas: Solução criativa e compartilhada de problemas; Importação e integração de novos métodos e ferramentas; Experimentação e prototipação; Importação de conhecimentos externos.

Na solução criativa e compartilhada de problemas indivíduos com diferentes especialidades são colocados juntos para que seja canalizado seus conhecimentos e experiências para a solução criativa do problema. Quanto mais habilidosas as pessoas se tornam, mais suas particularidades são desenvolvidas formadas por suas especialidades, estilos cognitivos e preferências por ferramentas ou métodos. Quando se reúne variadas experiências torna-se possível a criação de soluções inovadoras, para promover esta junção são utilizadas técnicas integrativas, como a definição de uma visão clara, e criação de protótipos para conectar as diferentes especialidades.

A segunda atividade que é a importação e integração de novos métodos e ferramentas, nela o conhecimento é introduzido na tecnologia e método de processo, melhorando a operação interna. Para o sucesso dessa atividade é necessário a participação do usuário e integração das informações que o mesmo detém.

A experimentação e prototipação estende as capacidades existentes da empresa e cria novas para o futuro. A contínua e abrangente experimentação cria um ciclo virtuoso de inovação. Para que o aprendizado realmente ocorra, o gerenciamento desta fase é indispensável.

A importação do conhecimento externo pode ser de natureza tecnológica ou mercadológica. A empresa deve aumentar sua capacidade absorptiva para poder importar o conhecimento de natureza tecnológica, através de contínua busca por oportunidades tecnológicas. A importação de natureza mercadológica acontece pela busca de novas oportunidades de mercado com técnicas baseadas no profundo entendimento das necessidades do usuário.

Leonard-Barton(1995) identifica elementos que habilitam a geração do conhecimento dentro das organizações. Esses elementos são: Sistemas físicos; Sistemas de gestão; Qualificações e conhecimentos; Valores corporativos. Abaixo uma explanação a respeito de cada um deles.

Sistemas físicos podem ser exemplificados por software, hardware e equipamentos. Já os sistemas de gestão podem ser programas educativos, programas de incentivo e planos de promoção, orientando para o uso estratégico do conhecimento e fomentando o acúmulo do mesmo nos sistemas físicos. As qualificações e conhecimentos, se dá através da manutenção dos indivíduos com formação diversificada, destacando uma composição rica em qualificações personalizadas, ou seja, estilos cognitivos preferidos, instrumentos ou métodos preferidos ou tarefas preferidas. Por fim os valores corporativos são responsáveis pelo direcionamento de padrões de comportamentos e conceitos e da identificação das áreas de conhecimento relevantes para a empresa.

## 5 CONCLUSÃO

As mudanças nunca ocorreram tão rapidamente quanto na atualidade, e o sucesso das organizações está cada vez mais frágil, diante disso o conhecimento tornou-se fonte de competitividade de mercado.

Gerir o conhecimento influencia diretamente na competitividade da organização, diante disso entra a gestão do conhecimento com o objetivo de criar, compartilhar e assegurar que o conhecimento seja utilizado pelas unidades das organizações.

Um grande passo para o sucesso das organizações é criar continuamente o conhecimento, disseminar este conhecimento e implantá-lo em suas tecnologias e produtos.

A gestão do conhecimento conduz novas formas de trabalho e comunicação bem como integração entre as pessoas, pois ocorre através de interação social, estudo e trabalho, sendo que o conhecimento é criado somente por pessoas.

Há a necessidade de profissionais que entendam sobre a gestão do conhecimento e consigam alinhar os objetivos da organização com uma estratégia que chegue ao resultado final com eficiência e eficácia.

Algumas barreiras podem ser encontradas no processo de compartilhamento do conhecimento, com o estudo pode-se identificar que estas barreiras são geralmente causadas pelas diferenças culturais, comunicação e a falta de reconhecimento.

Ação habilitadoras do conhecimento devem ser colocadas em prática, sejam elas sistemas físicos como software, hardware ou máquinas, sistemas de gestão, como programas educativos ou planos de promoção/incentivo e direcionamento dos valores corporativos.

## REFERÊNCIAS

ADRIELSON, Oliveira. **A Sociedade do Conhecimento e a internet**. 2010. Disponível em: <http://www.artigonal.com/tecnologias-artigos/a-sociedade-do-conhecimento-e-a-internet-1956537.html> Acessado em: 11 de novembro de 2014.

AFONSO, Carla Winter Afonso arlaWinter; CALDO, Luiz Roberto. **Organizações intensivas do conhecimento e sua relação com as estratégias de marketing**. R.Adm., São Paulo, v.46, n.2, p.150-160, abr./maio/jun. 2011. Disponível em: [file:///D:/Users/Chiquinho%20Motos/Downloads/arq04%20\(1\).pdf](file:///D:/Users/Chiquinho%20Motos/Downloads/arq04%20(1).pdf) Acessado em: 14 de novembro de 2014.

ANDER-EGG, Ezequiel. *Introducción a las Técnicas de Investigación Social: para trabajadores sociales*. 7. ed. Buenos Aires: Humanitas, 1978

APPOLINÁRIO, Fabio. **Metodologia da ciência: filosofia e prática da pesquisa**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

ARAÚJO, Davi Lucas Arruda de Barreiras; **Barreiras na transferência de conhecimento de vendas em franquias de escolas de idiomas: um estudo sob a perspectiva do franqueado** / Davi Lucas Arruda de Araújo – 2013. 130 f.

BALZANI, Haylla. **A importância da cadeia de valor**. 2014. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/academico/a-importancia-da-cadeia-de-valor/79672/> Acessado em: 13 de novembro de 2014.

BDTD Teses e Dissertações. **A BDTD: O que é a BDTD**. 2006. Disponível em: <http://bdttd.ibict.br/a-bdttd>. Acesso em: 13 maio 2015.

BOTELHO, L. L. R.; CUNHA, C. C. A.; MACEDO, M. O método da revisão integrativa nos estudos organizacionais. **Gestão e Sociedade**, v. 5, n. 11, p. 121-136, 2011.

BROOME, M. E. Integrative literature reviews for the development of concepts. In: RODGERS, B. L.; CASTRO, A. A. Revisão sistemática e meta-análise. 2006. Disponível em: <[www.metodologia.org/meta1.PDF](http://www.metodologia.org/meta1.PDF)>. Acesso em: 15 abril 2015.

BUORO, Gustavo. **O processo de compartilhamento de conhecimento: estudo de caso TenarisConfab**. 2005. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, University of São Paulo, São Paulo, 2005.

CAPES/ MEC. **Histórico**: 1990-2000: A criação do Portal de Periódicos. Disponível em: <[http://www.periodicos.capes.gov.br/index.php?option=com\\_pcontent&view=pccontent&alias=historico&Itemid=124](http://www.periodicos.capes.gov.br/index.php?option=com_pcontent&view=pccontent&alias=historico&Itemid=124)>. Acesso em: 13 maio 2015.

CAVALCANTI, Marcos; GOMES, Elisabeth; PEREIRA, André. **Gestão do conhecimento na sociedade do conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia científica**. 5. ed São Paulo: Prentice Hall, 2002. 242 p.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino; SILVA, Roberto da. **Metodologia científica**. 6. ed São Paulo: Prentice Hall, 2007. 162 p.

CORAL, Eliza; OGLIARI, André; ABREU, Aline França De. **Gestão Integrada Da Inovação**: Estratégia, organização e desenvolvimento de produtos. São Paulo: Atlas. 2008. 269p.

COSTA, Newton C A da. **O conhecimento científico**. 2. ed. São Paulo: Discurso Editorial, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração Geral e Pública**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006. 606p.

DAVENPORT, Thomas H; PRUSAK, Laurence. **Conhecimento Empresarial: Como as organizações gerenciam o seu capital intelectual**. 9. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998. 237 p.

DIEHL, Astor Antônio; TATIM, Denise Carvalho. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.

DOROW, Patrícia Fernanda, et all. **Estado da Gestão do Conhecimento nos dias atuais**. 2008. Disponível em: <[http://www.convibra.com.br/upload/paper/2012/29/2012\\_29\\_4745.pdf](http://www.convibra.com.br/upload/paper/2012/29/2012_29_4745.pdf)> Acessado em: 13 de novembro de 2014.

DZIEKANIAK Gisele; ROVER Aires. **Sociedade do Conhecimento: características, demandas e requisitos**. *DataGramaZero - Revista de Informação - v.12 n.5 out/11*

FURNALETTO, Antonio; Fatores estratégicos para implantação da gestão do conhecimento / Antonio Furlanetto – Porto Alegre, 2007. 154f.

GONÇALVES, Carlos Alberto; MEIRELLES, Anthero de Moraes. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2004.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4.ed São Paulo: Atlas, 2002. 175 p.

GUIMARÃES, Marcos Vinícius Amorim Ferreira; **Compartilhamento de informação e conhecimento em equipes de desenvolvimento de software / Marcos Vinícius de Amorim Ferreira Guimarães** – Brasília 2009. 141 f.

HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto; FERNÁNDEZ COLLADO, Carlos; BAPTISTA LUCIO, Pilar. **Metodologia de pesquisa**. 3. ed São Paulo: McGraw-Hill, 2006.

ICHIJO, K. **Gestão do conhecimento**. *Bookman*, Porto Alegre, p.118-141, 2008

KNELLER, George F. **A ciência como atividade humana**. Rio de Janeiro: Zahar, 1980. Antonio José de Souza.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

LIMA, Edson; JUNIOR, Gonzaga. **Gestão da Informação e do conhecimento**. Curitiba: IESDE Brasil. 3ªed. 2009. p.239.

LEONARD-BARTON, Dorothy. **Wellsprings of knowledge: Building and Sustaining the Sources of Innovation**. Boston: Harvard Business School Press, 1995.

MARTINS, Gilberto de Andrade; THEÓPHILO, Carlos Renato. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MUTSCHELE, Marly Santos. **Problemas de aprendizagem, da criança: causas físicas, sensoriais, neurológicas, emocionais, intelectuais, sociais e ambientais**. São Paulo: Edições Loyola, 2001. 101p.

MINTZBERG, Henry, et all. **O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados**. Porto Alegre: Artmed. 2006. 485p.

NADAI, F.; CALADO, L. **Uma análise crítica do termo 'organizações intensivas em conhecimento'**. Revista Gerpros da Unesp, São Paulo, v.1, n.2, p.1, abr. 2006.

NODARI, Felipe **A relação entre o compartilhamento de conhecimento e o desempenho organizacional, mediada pela capacidade absorptiva**. / Felipe Nodari. – Porto Alegre, 2013. 144f.

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. **Tratado de metodologia científica: projetos de pesquisas, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses.** São Paulo: Pioneira Thimson Learning, 2002.

PACHECO, Roberto C. S. **Conhecimento com Fator de Produção e a Relação Universidade-Empresa.** 2009. Disponível em: <http://pt.slideshare.net/rpacheco/conhecimento-com-fator-de-produo-e-a-relao-universidadeempresa> Acessado em: 12 de novembro de 2014.

PACIEVITCH, Thais. **Tecnologia da informação e comunicação.** 2008. Disponível em: <http://www.infoescola.com/informatica/tecnologia-da-informacao-e-comunicacao/> Acessado em: 12 de novembro de 2014.

PORÉM, Eugênia; GUARALDO, Tamara de Souza Brandão. **Informação, conhecimento e comunicação em organizações do conhecimento.** DataGramZero - Revista de Informação - v.13 n.1 fev/12 . Disponível em: [http://www.dgz.org.br/fev12/Art\\_06.htm](http://www.dgz.org.br/fev12/Art_06.htm). Acessado em: 12 de novembro de 2014.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo; BECKER, Grace Vieira; MELLO, Maria Ivone de. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso.** 3. ed São Paulo: Atlas, 2009.

ROSSETTI, Adroaldo; et all. **A organização baseada no conhecimento: novas estruturas, estratégias e redes de relacionamento.** Ci. Inf., Brasília, v. 37, n. 1, p. 61-72, jan./abr. 2008.

SALMAZO, Paulo Rogério; **Um estudo em gestão do conhecimento para uma empresa de tecnologia da informação** / Paulo Rogério Salmazo – Porto Alegre: Programa de Pós-Graduação em Computação, 2004. 139 f.



SANTOS, Sheila. **Sociedade do Conhecimento**. 2009. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/economia-e-financas/sociedade-do-conhecimento/32288/>> Acessado: 11 de novembro de 2014.

SANTOS, Neri Dos, et. al. **Nivelamento para avaliação de conhecimento**. 2009. Disponível em: <[file:///D:/Users/Chiquinho%20Motos/Downloads/Aula 1 Gestao do Conhecimento.pdf](file:///D:/Users/Chiquinho%20Motos/Downloads/Aula%201%20Gestao%20do%20Conhecimento.pdf)> Acessado em: 11 de novembro de 2014.

SANTOS, Neri. **Conhecimento Organizacional**, p.18, 2009.

SANTOS, Neri. **Conhecimento Organizacional**. In CRAWFORD, Richard: São Paulo. Ed Atlas, 1994. 186p.

TAGLIPIETRA, Miguel Odacir; SHIMIDT Otto Adir; BERTOLINI, Flor Geysler. **ORGANIZAÇÕES DO CONHECIMENTO: PROCESSO DE GERAÇÃO DE INOVAÇÕES PARA OS SERVIÇOS NAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR**. Florianópolis, 2009. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/36867/Organiza%C3%A7%C3%B5es%20do%20conhecimento%20Processo%20de%20gera%C3%A7%C3%A3o%20de%20inova%C3%A7%C3%B5es%20para%20os%20servi%C3%A7os%20nas%20institui%C3%A7%C3%B5es%20d.pdf?sequence=1>> Acesso em: 12 de novembro de 2014.

TAKEUCHI, H.; NONAKA, I. **Gestão do conhecimento**. *Bookman*, Porto Alegre, p. 54-90, 2008

THIESEN, Juarez da Silva. A interdisciplinaridade como um movimento articulador no processo ensino-aprendizagem. **Rev. Bras. Educ.**, Rio de Janeiro, v. 13, n. 39, p. 545-554, Dec. 2008 . Available from <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S14132478200800030010&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S14132478200800030010&lng=en&nrm=iso)>. Access on 13 May 2015. <http://dx.doi.org/10.1590/S1413-24782008000300010>.

TOFFLER, Alvin. Criando uma nova civilização: a política da terceira onda. Rio de Janeiro: Record, 1995. 142 p.

VELOSO, João Paulo dos Reis. **O Brasil e a Economia do Conhecimento - o Modelo do Tripé e o Ambiente Institucional**. 2005. 56p. Disponível em: <http://portal2.tcu.gov.br/portal/pls/portal/docs/2062412.PDF> Acesso em: 11 de novembro de 2014.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2010.

WENDLING, Marcelo; **Análise do compartilhamento do conhecimento em times globais em empresas de desenvolvimento de software** / Marcelo Wendling. Porto Alegre, 2011. 183 f.

WHITTEMORE, Robin; KNAFL, Kathleen. The integrative review: updated methodology. *Journal of Advanced Nursing*, 52(5), 546–553, 2005.

YOUNG, Ronald, **Knowledge Management Tools and Techniques Manual**. Published by the Asian Productivity Organization, Tokyo, 2010.