

**A GESTÃO DO CONHECIMENTO E SUA RELAÇÃO COM O DESEMPENHO
ORGANIZACIONAL EM EMPRESAS INDUSTRIAIS DE MÉDIO PORTE: ESTUDO
MULTICASOS**

MARCILDE SABADIN

UNIVERSIDADE DE PASSO FUNDO (UPF)

ANELISE REBELATO MOZZATO

UNIVERSIDADE DE PASSO FUNDO (UPF)

A GESTÃO DO CONHECIMENTO E SUA RELAÇÃO COM O DESEMPENHO ORGANIZACIONAL EM EMPRESAS INDUSTRIAIS DE MÉDIO PORTE: ESTUDO MULTICASOS

1 Introdução

A gestão do conhecimento (GC) tem sido tema de estudo permeado debates entre vários pesquisadores nacionais e internacionais. Falar em GC tem sido desafiador, uma vez que ainda paira um questionamento sobre a possibilidade de gerir ou não o conhecimento. Como seria possível e viável esta gestão, uma vez que os detentores do conhecimento são pessoas, seres pensantes que podem ou não permitir essa proeza. No entanto, os caminhos para gerir o conhecimento se flexibilizam a partir do momento em que se observa o desenho da criação do conhecimento. Assim, destaca-se que se é possível desenhar a criação do conhecimento, então haveria também a possibilidade de esboçar pequenas ações que fazem parte das dimensões ou práticas da GC. Questiona-se também se estas dimensões podem ter forte, leve ou média relação com o desempenho organizacional.

Embora nos últimos anos, internacionalmente, a GC é considerada uma das disciplinas mais pesquisadas dentro da gestão (SERENKO *et al.*, 2011), em resposta às pressões pelo aumento da eficiência e da eficácia no uso do conhecimento (SERENKO; BONTIS, 2013), ainda não se tem precisão ou certeza da sua relação com o desempenho das organizações. Diferente do que se pensa, gerir o conhecimento tem sido nos últimos anos um desafio das organizações, tendo em vista a sua complexidade, embora haja semelhança nas definições da GC por parte da maioria dos autores, traduzidas em indicadores, dimensões ou práticas.

Sendo assim, surge o questionamento: pode-se inferir que a relação da GC com o desempenho organizacional é igual em todas as empresas? Mesmo sem respostas unânimes, os estudos dessa relação no âmbito internacional são robustos, enquanto que nacionalmente, ainda são incipientes, o que justifica esta pesquisa.

Desde o desenvolvimento da teoria da criação do conhecimento organizacional (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, 2008), um número considerável de estudos sobre o tema GC estão sendo publicados, de como ocorre o compartilhamento do conhecimento, as práticas e ferramentas da GC, inibidores e facilitadores das ações utilizadas nas organizações (DALKIR, 2005; JOIA; OLIVEIRA, 2007; TERRA, 2005; 2007; RAMOS; HELAL, 2010, TEIXEIRA; OLIVEIRA, 2012; FERNANDES; MENDIETA; SILVA, 2015). Então, como saber quais são as dimensões, também conhecidas por muitos estudiosos como práticas ou indicadores? E quais são os fatores considerados como desempenho na organização para que essa relação seja pactuada? Diante de tantos questionamentos, pode-se dizer que o desempenho organizacional é atributo de empresas que de alguma forma valorizam o seu capital intelectual, e indiretamente, muitas vezes sem saber, aplicam dimensões/práticas que indubitavelmente levam ao caminho da GC.

No Brasil, Sabadin e Mozzato (2016) constatarem que a maioria dos estudos sobre a GC foi realizado em empresas de grande porte. Tais autoras, identificaram os estudos realizados nas Ciências Sociais Aplicadas com o tema GC nos últimos 17 anos. Por meio dessa investigação bibliométrica realizada na base de dados *Scielo*, também verificaram que 55% das pesquisas são empíricas e 45% teóricas. A maioria dos estudos empíricos foram realizados em empresas de grande porte, sendo escassos nas de médio porte, o que levou a realização desta pesquisa em médias empresas industriais metalúrgicas locais. Portanto há necessidade de mais pesquisas sobre a temática, sobretudo em empresas de menor porte, visando a contribuir com os estudos organizacionais. Os estudos sobre GC estão disseminados na literatura da tecnologia

da informação (TI), no entanto, sua relação com o desempenho organizacional em matéria de gestão é tema pouco explorado empiricamente, ainda mais no extrato das médias empresas no âmbito nacional (SABADIN; MOZZATO, 2016).

Fundamenta-se esse estudo na necessidade de validar resultados de pesquisas sobre a GC em outras áreas, como inferem Ferraresi *et al.* (2014). Ou seja, especificamente no gerenciamento, no campo da Administração, com foco no conhecimento atrelado a gestão de pessoas (GP) visando atingir melhores resultados em desempenho organizacional. À medida que aumenta a complexidade das atividades organizacionais, maiores são os volumes de dados, informações e conhecimentos vitais para gerenciar essas atividades (AVELAR; VIEIRA; SANTOS, 2011).

Dos trabalhos internacionais pesquisados, os quais relaciona diretamente a GC com o desempenho organizacional, destaca-se o intitulado *Knowledge management driven firm performance: the roles of business process capabilities and organizational learning*, escrito por Wu e Chen (2014). Ele foi direcionador para complementar esta pesquisa no que concerne ao resultado da aplicação das dimensões de Terra (2007), como modelo de sistema de GC resultando em desempenho organizacional. Entende-se que o *framework* desenvolvido por meio desta pesquisa assume relevância e incide no avanço dos estudos da GC, tendo em vista a compreensão de como esta pode contribuir para com o desempenho organizacional. Portanto, este artigo tem como objetivo analisar como ocorre a GC em médias empresas industriais, investigando a sua relação com o desempenho organizacional.

Após essa introdução, segue a abordagens teóricas, as quais deram suporte à elaboração do *framework* e a pesquisa empírica. Na seção seguinte apresenta-se a metodologia utilizada para orientar os caminhos percorridos para realização da pesquisa empírica. Na sequência os dados são analisados e interpretados e, por fim, apresentam-se as considerações finais, com sugestões de pesquisas futuras.

1 Gestão do conhecimento e desempenho organizacional

2.1 Gestão do Conhecimento

A GC é a capacidade de gerar novos conhecimentos e disseminá-los na empresa, incorporando-os aos produtos, serviços e sistemas (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, 2008), impactando positivamente nas organizações, sendo que o objetivo geral da GC é maximizar a eficácia e o retorno de seus ativos de conhecimento relacionado à organização, buscando a renovação permanente (WIIG, 2004). Para Santos *et al.* (2002) a GC trata-se da administração dos ativos de conhecimentos das organizações. Terra (2007) entende ser um esforço para fazer com que o conhecimento de uma organização esteja disponível para aqueles que dele necessitem, quando se faça necessário, onde se faça necessário e na forma como se faça necessário, com o objetivo de aumentar o desempenho humano e organizacional.

No entanto, inferem Gonçalo e Borges (2010) que as práticas de GC estão diretamente relacionadas ao gerenciamento. Na visão baseada em GP, a GC é percebida como um processo resultante de um conjunto de habilidades e competências humanas dinamicamente envolvidas com o conhecimento por meio das pessoas. Quando o conhecimento é entendido como processo, o investimento nas pessoas proporcionará melhores resultados para a organização.

Para Dalkir (2005), a GC é entendida como a administração dos ativos de conhecimento de dentro das organizações, proporcionando à organização saber o que ela sabe. Diante desses conceitos, o ponto em comum desses autores em relação ao tema é a abordagem da GC, de suas dimensões que sugerem práticas ou ações atenuantes, que demonstram existir ou não atuações da GC nas organizações. Assim, Dalkir (2005, p. 3) refere que a GC é:

Coordenação deliberada e sistemática de pessoas, tecnologias, processos e estrutura da empresa na busca da criação de valor através do recurso do conhecimento e inovação. Essa coordenação é realizada através da criação, compartilhamento e aplicação do conhecimento como por meio de alimentação de valiosas lições aprendidas e das melhores práticas dentro da memória corporativa, fomentando continuamente a aprendizagem organizacional.

Diante do exposto, pode-se assumir numa certa magnitude, que não se gerencia a criação do conhecimento, mas criam-se condições/práticas de capacitação para o conhecimento, que sim, podem ser gerenciadas (VON KROGH; ICHIJO; NONAKA, 2001). A construção do conhecimento como um ciclo (CHOO, 2006), confirma além dos conhecimentos tácito e explícito (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, 2008), um terceiro conhecimento nas organizações, que é o conhecimento cultural. Tal conhecimento cultural está presente nas crenças, pressupostos e compromissos, gerando a atribuição de valor e significado aos novos conhecimentos, os quais preconizam amor, cuidado, confiança e compromisso, que são a base da criação do conhecimento (NONAKA; TOYAMA; BYOSIÈRE, 2001).

Consequentemente, o conhecimento existente nas pessoas é a eficiência que irá determinar o sucesso da empresa, cujas ações poderão diferenciá-la de seus concorrentes. Assim, a criação do conhecimento leva à inovação contínua e, por sua vez, a vantagens competitivas, como exemplo pode-se citar o lançamento de um produto novo ou um novo processo com melhores resultados.

Nonaka e Takeuchi (1997, 2008) estabeleceram um marco para a GC, ao desenhar como a utilização do conhecimento tácito e explícito, utilizados consciente ou inconscientemente no dia a dia, e a combinação entre eles podem gerar quatro processos, que integrados, formam o ciclo da criação do conhecimento, o modelo SECI: Socialização, Externalização, Combinação e Internalização.

A criação do conhecimento faz-se necessária, entretanto, como afirmam Probst, Raub e Romhardt (2002, p.173): “não é possível adquirir, desenvolver e acumular conhecimento. O conhecimento deve tornar-se utilizável e, apropriadamente, deve ser usado”. Portanto ocorre através da prática, do aprender fazendo, e está diretamente relacionada com o aprendizado organizacional.

Se o conhecimento tácito se torna integrado à cultura organizacional a partir do momento em que a maioria dos membros da organização passa a compartilhar determinado modelo mental (LIMA; GOSLING, 2005), para se fazer a GC, o conhecimento tem que ser gerado. Para que se complete o ciclo do conhecimento, as pessoas precisam internalizar os aprendizados e aplicá-los. Pressupõe-se que a criação do conhecimento é uma interação contínua, dinâmica e infinita entre o conhecimento tácito e o explícito, e o conceito do “ba” está associado a espiral do conhecimento num *continuum* evolutivo e infinito. Nonaka e Konno (1998) abordam o conceito de “ba”, com a metáfora de “lugar” que foi originalmente proposto pelo filósofo japonês Nishida (1970) e desenvolvida por Shimizu (1995).

Von Krogh, Ichijo e Nonaka (2001, p. 61) adicionam a “solicitude organizacional como uma das principais condições capazes de proporcionar não só a criação, mas a difusão do conhecimento”, as quais exigem e valorizam cada vez mais relacionamentos na organização. O “ba” pode ser visto como um espaço compartilhado para relações emergentes, o qual fornece uma plataforma para o avanço do conhecimento individual e/ou coletivo. Este “lugar” pode ser físico: espaços comerciais, ambientes de descanso, bares, sala do café; ou virtual: e-mails, teleconferência e redes sociais; ou mental: experiências compartilhadas, ideias e ideais; ou qualquer combinação dos mesmos.

O ouvir e reagir às suas ideias, promove a confiança e o conhecimento pessoal compartilhado, chamado de alta solicitude (VON KROGH; ICHIJO; NONAKA, 2001). A alta solicitude pode ser desenvolvida e praticada nos processos de capacitação comportamental das empresas, os quais estimulam o sentido de pertencimento. Para facilitar o compartilhamento do conhecimento pessoal e criar um lugar comum, as organizações necessitam oferecer condições para a criação do “ba” (GONÇALO; BORGES, 2010). Assim, proporciona-se um ambiente capaz de disseminar e compartilhar a informação para todos os setores e pessoas, papel que cabe aos gestores e aos executivos nas organizações, que é disponibilizar o “ba” para a criação de conhecimentos e "gerenciar" a emergência do novo conhecimento (NONAKA; TOYAMA; KONNO, 2002).

Portanto, o papel da GC consiste em compreender como as pessoas podem produzir conhecimentos, disseminá-lo e compartilhá-lo, com o objetivo de um bem maior e coletivo, ou seja, cocriar, reutilizar e aplicar outras formas (novos conhecimentos), favorecendo um clima de GC, do querer aprender, desenvolver e utilizar da maneira mais adequada todo o conhecimento disponível na empresa.

Para Terra (2007), a GC é um processo permanente, assim, está associada a evolução da sua própria teoria organizacional. Nessa lógica, Terra (2005; 2007) desenha o modelo das sete dimensões (desenvolvido na primeira tese de doutorado defendida na área de GC no Brasil) e os desdobramentos das práticas gerenciais, foco deste estudo para compreensão da GC, conforme é demonstrado no Quadro 1.

Quadro 1 – As sete dimensões da GC na concepção de José Cláudio Cyrineu Terra.

Dimensões Práticas	Comentário
1) Fatores estratégicos e o papel da alta administração	Destaca a importância da alta administração nos procedimentos de liderança, sendo fundamental na demarcação de conhecimentos a serem explorados pela empresa. Evidencia de forma transparente a estratégia empresarial, estabelecimento de metas desafiadoras e inovação.
2) Sistemas de informação e comunicação	A GC associada a TI, relaciona-se a utilização dos sistemas de informação para compartilhar informações e conhecimentos. Portanto somente a tecnologia não está apta a administrar uma empresa e não é garantia de bons resultados. O elemento humano é primordial, pois, são as pessoas que criam, compreendem e usam a informação. A confiança estabelecida entre a organização e os trabalhadores é relevante para o compartilhamento do conhecimento. Os sistemas de informação são instrumento que qualificam e armazenam o fluxo de conhecimento na organização.
3) Cultura e valores organizacionais	Normas e valores estabelecidos na empresa. Desenvolvimento de processos criativos e de aprendizagem, conduta democrática, evitando o pré-julgamento das ideias, aceitação da discussão de ideias “pífias, bobas” e indulgência com o erro. Favorecer os ambientes de trabalho para a integração e comunicação das pessoas.
4) Estrutura organizacional	Rompimento com a burocracia, com enfoque maior nas pessoas e seu conhecimento, sendo direcionadas para a criação e inovação. Trabalho em equipe, alternância na liderança quanto as prioridades dos projetos, minimização da hierarquia, e valorização da rede de aprendizados e memória organizacional.

5) Administração de Recursos Humanos	Recrutamento e seleção como função estratégica. Infere processo seletivo mais detalhado, com várias fases, entrevistas, estudos de caso, dinâmicas coletivas e de longa duração. Critérios de contratação e promoção claros, e rigorosos, evitando o envolvimento da alta administração. Migração do paradigma de treinamento para o paradigma do aprendizado, incluindo: compartilhamento de ideias e conhecimentos, aprendizagem em equipe, importância dada à intuição e conhecimento tácito e, avaliação dos resultados por meio das melhorias no trabalho. Empresas que estimulam os trabalhadores a terem carreiras envolvendo experiências diversificadas, aumentam seu potencial de criatividade e ampliam as redes sociais internas nas várias áreas e nos diversos campos de conhecimento da empresa. Para os sistemas de recompensa, o autor enfatiza que não existe consonância em se ressaltar o trabalho em equipe e cooperação e direcionar o sistema de pagamento apenas para o desempenho individual, uma vez que além da remuneração monetária, existem outras formas de reconhecer o esforço e desempenho dos trabalhadores.
6) Mensuração de resultados	Ressalta a importância da utilização de poucos indicadores, mas que avaliem as diversas áreas simultaneamente, evidenciando relações sistêmicas. Abordagem recente aos esforços para mensurar o capital intelectual e discorre sobre suas fontes internas (capital de liderança, capital social, capital estrutural e capital humano) e fontes externas (capital de rede - <i>Network Capital</i>). A avaliação das áreas evidenciando as relações sistêmicas: financeiro/ contábil, operacional, estratégico, e ativos intangíveis, baseados em conhecimento, que ainda são difíceis de mensurar, e se os gestores com suas equipes estão criando e gerando valor para a empresa.
7) Oportunidade de Aprendizado com o ambiente	Abordagem voltada ao aprendizado por meio da formação redes, clusters e alianças empresariais, não se limitando apenas nas relações com os clientes, mas ao aprendizado e redes com fornecedores. Abordagem ao <i>benchmarking</i> e inteligência competitiva, para mensurar resultados com empresas do mesmo setor ou processos similares.

Fonte: adaptado de Terra (2007).

As dimensões expostas no Quadro 1 não devem ser vistas ou trabalhadas isoladamente uma vez que dependem da análise de diversas variáveis, como *feedbacks* que estão sujeitos a maneabilidade, significância, oportunidade e constância, características descritas por Hartshorn (2008). Também dependem da análise do ambiente econômico, social e político, a evolução tecnológica e a concepção sobre a natureza humana, bem como estas se relacionam. Outros pesquisadores, corroborando Terra (2007), a exemplo de Dalkir (2005), indicam que a GC pode beneficiar tanto os indivíduos, como as comunidades de prática e as organizações. Os estudos empíricos apontam que em razão de que as práticas de GC estão diretamente relacionadas ao gerenciamento, o gerenciamento efetivo leva ao desempenho organizacional (JOIA; OLIVEIRA, 2007; RAMOS; HELAL, 2010; GONÇALO; BORGES, 2010). Os resultados de suas práticas de gestão facilitam a implantação da GC, e a evolução e maturidade dessas práticas possibilitarão por consequência, melhorias do desempenho organizacional.

Dalkir (2005) passou a pesquisar a GC para realizar as tarefas de rotina, com foco em sempre fazer melhor, analisar a situação com conhecimento, usá-lo nas rotinas de acordo com a situação e extensão, selecionar o conhecimento relevante e especial para cada situação, com foco em alternativas para soluções diversas e saber lidar com a situação com o conhecimento apropriado. Nessa lógica, mais tarde apresenta o ciclo integrado da GC (DALKIR, 2005).

Portanto, tratar o conhecimento como um recurso organizacional traz oportunidades para as organizações, sendo um elemento chave da vantagem competitiva e o principal ativo das organizações. No atual ambiente de mercado, onde as empresas devem operar e difundir suas competências, a competitividade é estruturalmente mais complexa do que aquela apresentada aos que estavam acostumados a competir.

Na visão baseada em gestão de pessoas, a GC é percebida como um processo resultante de um conjunto de habilidades e competências humanas dinamicamente envolvidas com o conhecimento através das pessoas. Quando o conhecimento é entendido como processo, o investimento nas pessoas proporcionará melhores resultados para a organização (GONÇALO; BORGES, 2010, p.63).

O processo do conhecimento também é imbricado por fatores que contribuem para o sucesso do processo de criação, disseminação e utilização do conhecimento. Assim, o sucesso da implementação da GC e seus resultados, pressupõe desencadear maior desempenho organizacional. Cada vez mais se torna fator preponderante a GC, uma vez que tem sido tema alvo de estudos, ao assumir papel central na geração de riqueza das empresas, na economia e sociedade como um todo (CRAWFORD, 1994; EDVINSSON; MALONE, 1998). No entanto, para Terra (2005; 2007) o que prevalece é a percepção da aprendizagem contínua e da melhoria da compreensão de cada trabalhador, a qual movimenta-se ciclicamente, com mútuo auxílio, onde orbitam as dimensões da GC, traduzidas pelos pesquisadores também como práticas ou indicadores (DALKIR, 2005; TERRA, 2007; JOIA; OLIVEIRA, 2007).

2.2 Desempenho Organizacional

Desempenho organizacional é um tema que tem recebido considerável atenção em estudos teóricos e empíricos. Barney (1996) organiza sua análise em torno de quatro abordagens do desempenho: sobrevivência, medidas contábeis, perspectiva de múltiplos *stakeholders* e medidas de valor presente. O desempenho organizacional é um fenômeno complexo, o qual escapa a uma concepção simplista. Infere Wiig (2004) que o desempenho pode ser mensurável e capaz de atingir níveis específicos, de acordo com os objetivos e orientações da administração geral da empresa, assim como das estratégias da mesma. Por sua vez, Hourneaux Jr. *et al.* (2005) definem o desempenho organizacional como sendo um ponto alvo da empresa e a razão da sua existência. Entretanto, ressaltam os autores que, atingir um determinado nível de desempenho dentro de uma organização, a qual constitui-se numa atividade difícil, entretanto, essencial para a sua competitividade.

Gerenciar o desempenho é necessário, sobretudo ao ser observado indicadores diversos. Entretanto, neste trabalho o desempenho organizacional é relacionado a GC e a aplicabilidade de suas práticas. Infere Stefano *et al.* (2014, p.22): “investir em CI é fundamental para garantir que as empresas saibam como executar estratégias operacionais que melhorem o seu desempenho”. Não negando outras questões relacionadas ao desempenho, acredita-se que a GC traz resultados significativos de maiores desempenhos para as organizações, sem foco apenas no lucro, mas nas pessoas, verdadeiras detentoras e geradoras de conhecimento (TZORTZAKI; MIHIOTIS, 2014; MAKAMBE, 2015). Entretanto, para avaliar resultados em desempenho, indicadores/dimensões são necessários.

Indicadores de desempenho organizacional são definidos como um conjunto de pessoas, processos, métodos e ferramentas que, conjuntamente, geram, analisam, expõem, descrevem, avaliam e revisam informações referentes as inúmeras dimensões do desempenho, tanto nos níveis individual, grupal, operacional e geral da organização (MACEDO-SOARES; RATTON, 1999). É importante salientar que os indicadores ainda podem ser classificados de modo mais específico, como por exemplo: com distinções entre simples (única medição) e compostos (diversas medições), diretos ou indiretos, e ainda direcionadores ou resultantes (WIIG, 2004). Esse autor preconiza que o caminho para o desempenho da empresa começa com filosofias e práticas de gestão e com deliberada e sistemática GC. Estes e outros fatores influenciam as capacidades e comportamentos que levam a ações efetivas.

Para Gassenferth e Soares (2007, p. 168) é preciso desenvolver um “painel de controle” baseado nos indicadores disponíveis. Segundo eles, para que a missão de qualquer organização seja levada à risca, uma série de indicadores de desempenho ou *key performance indicators* (KPIs) devem ser definidos e avaliados e, sua análise, fornecida à alta gerência e às diretorias de cada área funcional, visando criar um painel de controle que ajude nas tomadas de decisão e na dirigibilidade da empresa. Sendo assim, diversos indicadores e a busca pela informação poderão fomentar uma tomada de decisão eficaz, evidenciando a GC.

O desempenho da empresa resulta de mudanças que se propagam através da excelência operacional, liderança de produto, e intimidade com o cliente. Até pouco tempo atrás, muitos pesquisadores empreenderam para abordagem mais eficaz da medição do desempenho, tanto as financeiras como as não financeiras (HO; AHMAD; RAMAYAH, 2016). O desempenho financeiro tem sido visto por muitos como o objetivo final das empresas, independente do segmento, reflete o quão bem a empresa utiliza seus ativos para gerar receitas (CHEN; TSOU; HUANG, 2009).

2.3 Relação entre gestão do conhecimento e desempenho organizacional

Para Gonçalo e Borges (2010), a relevância da GC para o desempenho organizacional no Brasil, tem seus estudos ainda incipientes. Todavia, estudos recentes inferem que a postura hesitante dos profissionais merece maiores estudos pela falta de evidência empírica, uma vez que a “comunidade de pesquisa acadêmica quase unanimemente concorda com os benefícios de gestão do conhecimento e sua relação com o desempenho organizacional” (KIANTO, HUSSINKI, VANHALA, 2018, p 189). Dos trabalhos internacionais pesquisados, os quais relacionam diretamente a GC com o desempenho organizacional, destaca-se o intitulado *Knowledge management driven firm performance: the roles of business process capabilities and organizational learning*, escrito por Wu e Chen (2014). Este trabalho teve como objetivo principal definir um modelo adequado para avaliar o valor da GC para o desempenho organizacional. O estudo explorou principalmente as contribuições do conhecimento para o desempenho da empresa e a GC, o que geralmente envolve um escopo organizacional através de várias funções do negócio e, ainda, requer suporte de investimentos em TI e GP para sua viabilidade prática.

Com a evolução dos estudos, o modelo de Wu e Chen (2014) representa que as práticas de GC estão indiretamente sendo realizadas, pois apresentam categorias onde se subentende que ali estão inseridas as práticas da GC, que podem levar além da excelência operacional, liderança de produto e intimidade com o cliente, resultando na melhoria da performance da empresa (TREACY; WIERSEMA, 1995; WIIG, 2004) e, conseqüente, satisfação financeira.

A criação de um posicionamento único e valioso, tem sido utilizada por muitos autores como base para discutir como as empresas devem se posicionar no mercado. O livro *A Disciplina dos Líderes de Mercado*, de Treacy e Wieserma (1995) apresenta um dos conceitos de posicionamento mais conhecidos, que eles denominam de disciplina de valor, onde argumentam que existem unicamente três disciplinas de valor possíveis: **excelência operacional**, busca os custos correntes mais eficientes ou efetivos; **liderança de produto**, tenta ser o melhor, o primeiro, e o mais inovador; **intimidade com o cliente**, oferece a experiência mais focada nas respectivas prioridades que as acompanham. Eles também demonstram que o desempenho organizacional precede ter excelência operacional, intimidade com o cliente, liderança de produto e, conseqüentemente, como complementam Wu e Chen (2014), a realização financeira. Com a inclusão desse quarto valor, os autores referem que estes podem ser indicadores e pressupostos de valor, revelando que a organização está rumo a maiores desempenhos. O *framework* demonstrado na sequência é originário deste estudo.

3 Framework da pesquisa: análise da relação da GC e o Desempenho Organizacional

Além dos estudos de diversos autores sobre a GC, principalmente das dimensões das práticas da GC e indicadores (DALKIR, 2005; TERRA; JOIA; OLIVEIRA, 2007), no avanço do tema entende-se que o modelo sistêmico de Wu e Chen (2014) abrange a GC em sua completude, considerando os fatores para o desempenho organizacional: excelência operacional, intimidade com o cliente, liderança de produto e a realização financeira. Assim, o desenho proveniente dos estudos das dimensões e práticas da GC que podem incidir com baixa, média ou alta relação no desempenho organizacional, representando o modelo conceitual adotado neste estudo, o qual considera as sete práticas de Terra (2005, 2007) relacionadas a GC, e os resultados das análises da relação da GC e do desempenho organizacional, com base em Wu e Chen (2014). O *Framework* é apresentado na Figura 1 como o “modelo ideal”, no qual todas as sete dimensões são praticadas e refletem no desempenho organizacional.

Figura 1 – Framework da pesquisa



Fonte: elaborado com base em Terra (2007) e Wu e Chen (2014).

O pontilhado externo que aparece na Figura 1 significa que há um processo cíclico referente as práticas das sete dimensões que orbitam os resultados em desempenho organizacional. Então se houver práticas de uma das dimensões verificadas na empresa pesquisada, significa que a há forte relação da GC com o desempenho organizacional devido a implementação das dimensões. Caso a dimensão esteja afastada do círculo do desempenho, significa média ou baixa relação com o mesmo e que há necessidade de maior atuação de práticas daquela dimensão da GC, por isso o pontilhado perpassa sobre a dimensão sinalizando ausência ou pouca incidência da GC. O *framework* revela que no modelo ideal todas as dimensões fazem parte da rotina, significando ações de GC que gera desempenho organizacional desmembrados em 4 indicadores de desempenho, o quais são traduzidos nos estudos de Wu e Chen (2014).

Assim, quanto mais práticas, maior será a relação com o desempenho organizacional e os resultados em excelência operacional, intimidade com o cliente, liderança de produto e realização financeira. As dimensões desenvolvem um ciclo sistêmico, onde orbitam facilitadores para as práticas da GC que podem levar a um maior desempenho, as quais foram designadas como baixa, média ou alta.

4 Metodologia

O estudo múltiplos casos (YIN, 2005; 2016) foi o método adotado, por permitir maior aprofundamento do estudo, o que possibilita a comparação de resultados de vários casos, tornando o estudo mais robusto. No que se refere aos objetivos, esta pesquisa caracteriza-se como exploratória e descritiva (FLICK, 2009), sendo qualitativa a abordagem do problema (FLICK, 2009; YIN, 2016). O campo de pesquisa é constituído de três empresas industriais metalúrgicas de médio porte, representadas pelos nomes fictícios Alfa, Beta e Gama, os quais são designados de modo a prevalecer o sigilo das informações apresentadas.

A primeira indústria, a Alfa, serviu para a realização do estudo piloto, o qual seguiu os critérios de protocolo de estudo de caso (YIN, 2005). Após estudo piloto, seguindo o protocolo da pesquisa, ajustes necessários foram feitos (YIN, 2016; FLICK, 2009). Entretanto, este caso piloto também compôs o estudo final com a aplicação do *framework* proposto, sendo seus dados analisados comparativamente com as outras empresas industriais pesquisadas.

Foram entrevistados nove gestores representantes das áreas na empresa industrial Alfa, quatro na Beta e quatro na Gama. Todas as entrevistas foram gravadas e transcritas. Paralelamente, dados foram coletados por meio da observação não participante e documentos, momentos em que a pesquisadora utilizou anotações no caderno de campo. Todos os dados coletados foram organizados e analisados seguindo a análise de conteúdo (BARDIN, 2009; MOZZATO; GRZYBOVSKI, 2011), havendo a triangulação dos mesmos.

O total de 17 entrevistas, demandou 45 horas de gravações, observação e levantamento de documentos. Após a coleta, os dados foram classificados em categorias (GC, desempenho organizacional, e a relação entre ambos) e subcategorias (dimensões da GC e suas práticas, resultados no desempenho organizacional, baixa, média ou alta relação) para conclusão da análise e interpretação dos dados. A análise da relação da GC com o desempenho organizacional foi mensurada conforme apresentado na Quadro 3.

Quadro 3 – Relação da GC com desempenho organizacional

Relação	Descrição	Impacto no DO
Baixa	Será atribuída para os casos em que há a ausência de práticas da dimensão analisada, mas que há oportunidade de desenvolver ações práticas para internalizar um aprendizado e gerar DO.	Leve impacto na excelência operacional, intimidade com o cliente, liderança de produto e realização financeira
Média	As práticas são observadas na respectiva dimensão com pouca intensidade, oportunizando possibilidade de melhorias das ações ou intensificar outras práticas que possibilitam a internalização e melhoria do conhecimento na dimensão,	Considerável impacto na excelência operacional, intimidade com o cliente, liderança de produto e realização financeira
Alta	Quando a maioria das práticas são facilmente perceptíveis na dimensão analisada, e que na entrevista e observação não participante houve a percepção que foram internalizados novos conhecimentos na rotina daquela indústria.	Forte impacto na excelência operacional, intimidade com o cliente, liderança de produto e realização financeira

Fonte: as autoras (2017).

Como parâmetros para avaliação, foi analisada a baixa, média ou alta relação com a GC em cada dimensão na empresa industrial pesquisada, conforme a descrição e o respectivo impacto no seu desempenho organizacional como um todo (excelência operacional, intimidade com o cliente, liderança de produto e satisfação financeira), conforme explícito na Quadro 3, para cada uma das sete dimensões de Terra (2005; 2007).

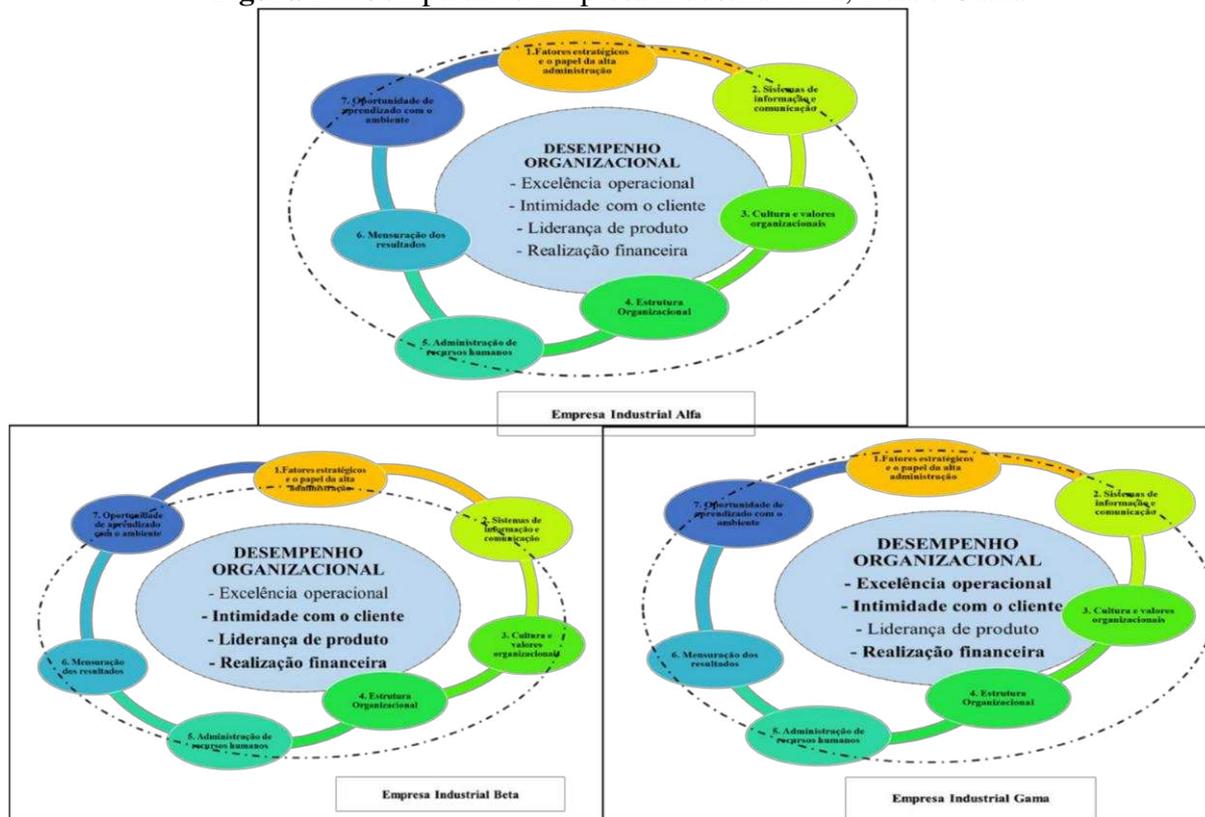
5 Apresentação dos resultados: análise conjunta dos casos

A percepção de melhores resultados no desempenho organizacional com a prática das dimensões da GC apareceu involuntariamente na pesquisa como uma alternativa para melhor gerir os conhecimentos nas empresas industriais. Ou seja, a visão de que a GC pode ser considerada, e/ou aplicada como um indicador do desempenho organizacional, foi colocada pelos próprios entrevistados como se percebe na fala (E8): “as práticas da GC poderiam ser vistas como indicador de desempenho, porque tiraria da zona de conforto e geraria mais resultados, e melhoraria as competências também”.

Assim, mesmo que nos três casos estudados havia a aplicação aleatória de algumas das dimensões do conhecimento na prática, não existia o conhecimento que ao atuarem de fato, se tratava das práticas da GC, o que pode resultar na melhoria da performance da empresa com direcionadores e resultantes, corroborando Wiig (2004).

Ainda que este estudo tenha como resultado relevante o fato da possibilidade de a GC ser um indicador do desempenho, outras situações referentes as práticas das dimensões surgiram em cada caso pesquisado, as quais são apresentadas brevemente na sequência. Para tal, num primeiro momento exibe-se a Figura 2 com o comparativo dos resultados da aplicação do *framework* nas empresas industriais pesquisadas.

Figura 2 – Comparativo Empresa Industrial Alfa, Beta e Gama



Fonte: as autoras (2017).

A Figura 2 demonstra que na indústria Alfa, a GC envolve com alta relação três das sete dimensões da GC de Terra (2007). Há restrição e dificuldade de implementar as seguintes dimensões: 1) fatores estratégicos e o papel da alta administração, 2) sistemas de informação e comunicação, 5) administração de RH e 7) oportunidade de aprendizado com o ambiente.

Embora a indústria Alfa tenha tentado implementar tais dimensões, constatou-se que há melhorias a serem efetivadas nessas práticas e na gestão mais ampla. Entretanto, os gestores demonstram estar conscientes quanto a isso. Em decorrência, a área de GP, com o apoio dos gestores, agiu proativamente e contratou uma consultoria externa para atuar nesse *Gap*. Na dimensão cultura e valores organizacionais, observa-se um valor muito forte que é o da confiança, mesmo havendo carência de estímulos de mais ações da dimensão ARH, o que pode significar novos conhecimentos, e agregar valores básicos para a criação do conhecimento como inferem os autores (NONAKA; TOYAMA; BYOSIÈRE, 2001).

Os resultados da pesquisa empírica junto a empresa industrial Beta (*framework* representativo na Figura 2) permitiu observar e verificar a atuação dos trabalhadores em ações que também são relevantes para as práticas da GC, bem como, verificar nas análises que a relação nas práticas da GC pode ser melhorada e corrigida em seis, das sete dimensões de Terra (2007). Especificamente na dimensão estrutura organizacional, constatou-se que as práticas da GC desencadeiam uma alta relação no desempenho organizacional.

Como pode ser observado no Framework representativo da empresa industrial Gama (Figura 2), essa apresentou práticas mais efetivas em apenas duas dimensões. O fato dela não atuar, ou apenas atuar parcialmente nas demais dimensões (relação média), não apresentou evidências de que está baixando ou perdendo em desempenho. Nessa relação média que influencia a GC no desempenho organizacional, as ações das equipes estão sendo importantes, como *feedbacks* constantes e formais, realizados anualmente pelo principal gestor, diretor desta empresa industrial. Dessa forma, esse líder que é percebido como bom pela sua equipe, utiliza ferramentas na sua liderança, seguindo preceitos de Hartshorn (2008). Os demais gestores relatam que procuram se espelhar nesse líder para gerir as suas equipes. Portanto, fica evidenciado que tais gestores necessitam do apoio da administração de RH, que por sua vez, ao ser mais capacitada para prestar esse suporte, atuará no desenvolvimento desses, contribuindo para com a GC, corroborando Nonaka e Takeuchi (1997, 2008), quanto a criação do conhecimento, e Terra (2007), no que se refere a sétima dimensão: aprendizado com o ambiente.

Após descrever e analisar os espaços organizacionais das empresas industriais pesquisadas, foi possível identificar algumas práticas de GC, que melhoram o desempenho organizacional, tais como: dispor de layouts conducentes às trocas informais de informações (uso de espaços abertos, sala do café e salas de reunião), trabalho com equipes multidisciplinares, espaços que se sobrepõem à estrutura formal tradicional e hierárquica, autonomia na realização dos trabalhos e dedicação a projetos inovadores. Essas ações estão inseridas na dimensão 4 de Terra (2007), a estrutura organizacional, dimensão importante para alavancar desempenho organizacional nas médias empresas industriais. Porém, não ocorre o mesmo com a dimensão 5 de Terra (2007), ARH, a qual necessita maior atenção. Faz-se necessário um olhar mais atento a ARH para que ocorra a GC e conseqüente aumento do desempenho organizacional.

Inferese-se que a cultura de aprendizagem pode ser inserida e melhor trabalhada pela ARH, preparando e capacitando os gestores, inclusive, se aliando a TI, o que facilitaria, sobremaneira, a efetividade da GC, corroborando com preceitos de Dalkir (2005). Implementar de fato práticas da GP concomitante a GC para renovar o setor de RH, e conseqüentemente desempenhar a quinta dimensão de Terra (2007), ARH. A ARH, ao existir de fato, tem condições de auxiliar na criação de indicadores de desempenho, após mensurar, controlar, reavaliar e remunerar de acordo. Dessa forma a ARH contribui para a GC, a qual impacta no desempenho organizacional.

No Quadro 4 apresenta-se um resumo dos resultados da relação da GC com o desempenho organizacional, em cada dimensão de Terra (2007).

Quadro 4 – Comparativo dos resultados provenientes da análise conjunta dos casos

PRÁTICAS DAS DIMENSÕES DA GC (TERRA, 2007)	ALFA	BETA	GAMA
1) Fatores estratégicos- papel da alta administração	BAIXA	BAIXA	MÉDIA
2) Sistemas de informação e comunicação	MÉDIA	BAIXA	MÉDIA
3) Cultura e valores organizacionais	ALTA	MÉDIA	ALTA
4) Estrutura organizacional	ALTA	ALTA	ALTA
5) Administração de recursos humanos	BAIXA	BAIXA	BAIXA
6) Mensuração de resultados	ALTA	MÉDIA	MÉDIA
7) Oportunidade de aprendizado com o ambiente	MÉDIA	MÉDIA	MÉDIA
Indicadores de DO mais percebidos em cada indústria (WU; CHEN, 2014)	Excelência operacional, intimidade com o cliente, liderança de produto e realização financeira	Excelência operacional, intimidade com o cliente, liderança de produto e realização financeira	Excelência operacional, intimidade com o cliente, liderança de produto e realização financeira

Fonte: as autoras (2017).

Como pode ser verificado no Quadro 4, as práticas das sete dimensões estudadas por Terra (2007) são desenvolvidas e percebidas na rotina dos três casos estudados, mesmo que variando entre baixa e alta aplicação. A dimensão mensuração dos resultados, mesmo independente, afeta com alta influência as demais dimensões, podendo conferir maior competência, velocidade e motivação, o que influencia significativamente para que a GC seja melhor percebida e compreendida pelos trabalhadores.

Na dimensão 1, fatores estratégicos e o papel da alta administração, mostra que as rotinas existentes são pouco evidenciadas, tornando baixa a relação com o desempenho organizacional, ainda que foi considerada média relação na empresa industrial Gama, quando constata-se a estratégia organizacional, visão, missão e valores visíveis nos murais da empresa industrial, em diversos setores de trabalho. A segunda dimensão pode ser percebida ao se evidenciar um fluxo de informações e comunicação bem organizada e expressiva, tanto nos murais, quanto no portal e nos arquivos das empresas industriais pesquisada, bem como nos arquivos. O que comprova a alta relação da GC com o desempenho organizacional na dimensão cultura e valores organizacionais, é que em duas empresas industriais há evidências de que a cultura é estabelecida pelo conhecimento dos trabalhadores em saber que existe um planejamento estratégico, e conceitos unânimes de procedimentos realizados de acordo com padrões pré-estabelecidos.

A estrutura organizacional é a única dimensão que demonstra ser possível a alta relação da GC para com o desempenho, uma vez que tanto a estrutura organizacional, quanto a física, quanto a de gestão, cuja dimensão torna-se exclusiva ao convergir nas três empresas industriais pesquisadas. Ao contrário da quinta dimensão, a ARH, é percebida com baixa relação desta dimensão da GC. Um RH com baixa relação percebida, pouco atuante nas três empresas industriais, pode comprometer todo o ciclo sistêmico para que todas demais dimensões sejam atuantes na sua totalidade, constatada nas respostas dos entrevistados e na observação não participante. A Administração de RH, com maior intensidade, pode conferir um resultado significativo no desempenho organizacional, principalmente aliada a GP. É o caminho para abrir espaço às outras dimensões, como um facilitador para o ciclo da GC. Essa discussão

poderá proporcionar maiores subsídios para uma pesquisa futura, com foco somente nos resultados que essa alta relação poderia desencadear ao aliar a GP com a administração do RH. Talvez seja uma alternativa para que o ciclo sistêmico da GC se complete integralmente em todas as suas dimensões com alta relação ao desempenho.

A sexta e sétima dimensões de Terra (2007) apresentam média relação com o desempenho organizacional, e o bloqueio para se chegar a um nível de relacionamento desejado para maiores desempenhos da organização, seria justamente a ausência de subsistemas que envolvem e fazem parte da GP, o que alavancaria todas as demais dimensões.

Em síntese, são duas dimensões trabalhadas com menor efetividade nos três casos: 1) a quinta dimensão, a ARH, ocorre com baixa frequência nos três casos estudados; 2) a primeira dimensão, fatores estratégicos, ocorre com baixa frequência em dois dos casos e no outro com média. Em contrapartida, salienta-se a quarta dimensão, a estrutura organizacional, com incidência alta nos três casos estudados. O que incita a possibilidade de melhores desempenhos, pois o campo já está preparado.

Diante do exposto observa-se que os respectivos indicadores podem sustentar a permanência dessas empresas industriais, para se manter num mercado competitivo. Assim, estão salientados em negrito no Quadro 4, os indicadores de desempenho organizacional, os quais podem ser gerados pela GC e foram mais percebidos em cada empresa industrial, durante o estudo.

Por fim, cabe destacar que as evidências empíricas apontam a vontade premente dos gestores e das próprias equipes em trabalhar com indicadores e dimensões da GC, melhorando assim as suas práticas, com vistas que se tornem rotina. Relatam estarem cientes da interferência direta de tais práticas no desempenho organizacional. Tal constatação vai ao encontro do que afirmam Wu e Chen (2014) quanto ao fato de que há aumento de desempenho organizacional quando oportunizado resultados agregados ao desempenho organizacional, tais como: excelência operacional, intimidade com o cliente, liderança de produto e realização financeira. Ainda cabe salientar que os pesquisados parecem entenderem que as pessoas são as verdadeiras detentoras e geradoras de conhecimento, como pontuam Tzortzaki e Mihiotis (2014) e Makambe (2015), mas sem negar outras questões importantes para o melhor desempenho organizacional.

6 Considerações finais

Ao percorrer a literatura em busca dos aspectos estratégicos e técnicas empregadas por empresas industriais, no intuito de entender como ocorre a GC, e não negando outras questões relacionadas ao desempenho organizacional, acredita-se que a GC gera resultado significativo ao desempenho das empresas industriais deste porte e segmento. Portanto, propõem-se que as áreas responsáveis pela gestão façam uma reflexão quanto à criação de possibilidades de maior difusão das dimensões da GC, suas ações e propostas de trabalho, para que os gestores se responsabilizem pelas questões relacionadas a GC. Uma vez que o ambiente propício e seus artefatos, vinculados as estratégias organizacionais são importantes para a criação, disseminação e reutilização do conhecimento, valem esforços nesse sentido.

Constata-se claramente que a dimensão ARH necessita ser melhor reconhecida, principalmente no que tange as macroestratégias da alta administração e nos sistemas de informação e comunicação, bem como na mensuração dos resultados. A ARH pode auxiliar na difusão de melhores práticas no meio organizacional das médias empresas industriais, como central para seu melhor desempenho organizacional. Assim, a criação do conhecimento e a GC estão imbricadas e, como uma espiral contínua e evolutiva, geram desempenho organizacional

e pessoal perceptíveis, sendo maiores se a aliança incluísse a GP previamente. Ainda, há que se relacionar intimamente com a ARH, principalmente nas macroestratégias da alta administração e nos sistemas de informação e comunicação. Por meio dessa pesquisa multicascos conclui-se que as práticas da GC, sendo compreendidas e aplicadas de fato, mesmo interdependentes entre si, promovem maior desempenho organizacional.

Apesar do tema GC ser recorrentemente debatido no contexto acadêmico, ainda é incipiente quando relacionado ao desempenho organizacional, sobretudo nas pesquisas nacionais. Portanto, sabe-se que há necessidade de mais empíricas relacionando esses dois constructos, assim como mais pesquisas de caráter quantitativo que relacionem os constructos e que também considerem a realidade nacional. Analisando de maneira mais micro, são pertinentes pesquisas que trabalhem o tipo de estrutura que pode gerar maior desempenho, e ainda, estudos que envolvam cada dimensão em separado, também relacionando com o desempenho organizacional.

Algumas outras sugestões são expostas para que em estudos posteriores sobre o tema GC, também sejam ouvidos os trabalhadores que não ocupam cargos gerenciais. Sugere-se ainda a realização de mais pesquisas sobre o tema, tanto qualitativas como quantitativas, em outros segmentos de negócios que também não se configurem de grande porte. Também se apresenta a necessidade de mais estudos empíricos sobre a influência e impacto da GC sobre o desempenho organizacional, que não precisam se concentrar somente em indústrias, mas em organizações dos mais diversos segmentos.

Como limitação desta pesquisa, destaca-se que, no decorrer emergiram inúmeras possibilidades de pesquisas direcionadas, por exemplo a mensuração de quanto mais desempenho organizacional é promovido, entretanto o tempo e a abrangência não permitiram tal aprofundamento, também ficando como sugestão de pesquisa futura.

Concluindo, destaca-se que para a área acadêmica as implicações teóricas desta pesquisa são pertinentes ao fomentar mais estudos empíricos. Nessa lógica, salienta-se a contribuição que este estudo traz ao apresentar um *framework* para pesquisas futuras que tenham no seu escopo a relação entre GC e desempenho organizacional. Assim, entende-se como importante a aplicação do *framework* tanto para avançar nos estudos sobre GC e implicações no desempenho organizacional, como para qualificar o modelo proposto. Como contribuição gerencial decorrente deste estudo, evidencia-se a necessidade de reflexão por parte dos dirigentes organizacionais quanto à criação de possibilidades de maior difusão das dimensões da GC, trabalhando-as em busca de maior desempenho organizacional e desenvolvimento dos profissionais envolvidos.

Por fim, espera-se que esta pesquisa tenha trazido contribuição para pesquisadores que trabalham com a gestão do conhecimento e o desempenho organizacional, principalmente com relação aqui proposta, servindo assim como incentivo para pesquisas futuras, possibilitando aprofundamentos e reflexões. Afinal, são contribuições como essa, mesmo que modestas e sem a pretensão de generalização, que acontecem avanços na construção do conhecimento.

Referências:

- AVELAR, E. A.; VIEIRA, E. A.; SANTOS, T. DE S. Knowledge Management: An Analysis of the Brazilian Studies Developed Along the First Decade of the 21st Century. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 1, n. 2, p. 150–165, 2011.
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa, Portugal; Edições 70, LDA, 2009.
- CHEN, J. S.; TSOU, H. T.; HUANG, A. Y. H. Service delivery innovation antecedents and impact on firm performance. **Journal of Service Research**, v.12, n.1, p. 36-55. 2009.

CHOO, C. W. **A Organização do Conhecimento**. São Paulo: SENAC, 2006.

CRAWFORD, R. **Na era do capital humano**. São Paulo: Atlas, 1994.

DALKIR, K. **Knowledge management in theory and practice**. Burlington: Elsevier, 2005.

EDVINSSON, L.; MALONE, M. S. **Capital Intelectual**. São Paulo: Makron, 1998.

FERNANDES, P.F; MENDIETA, A.C.; SILVA, M.A.B. Fatores Facilitadores e Inibidores às Práticas de Gestão do Conhecimento em uma Grande Empresa Brasileira do Setor Industrial. **Gestão & Planejamento**, Salvador, v. 16, n. 2, p. 222-239, maio/ago. 2015.

FERRARESI, A. A.; SANTOS, S. A.; FREGA, J. R.; QUANDT, C. O. Os impactos da gestão do conhecimento na orientação estratégica, na inovatividade e nos resultados organizacionais: uma survey com empresas instaladas no Brasil. **RAM**, v. 15, n. 2, p.199-231, 2014.

FLICK, U. **Desenho da pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Bookman, 2009.

GASSENFERTH, W.; SOARES, M. A. M. Uma análise da evolução do *Balanced Scorecard* como ferramenta de controle de desempenho e sua relação com os indicadores financeiros. **Revista de Administração Mackenzie**. São Paulo. v. 8, n. 2. 2007.

GONÇALO, C.R.; BORGES, M.L. A Gestão do Conhecimento Organizacional. In: HARTSHORN, K. Os efeitos do feedback corretivo gerenciável sobre a precisão da escrita do ESL (**dissertação de doutorado**). Universidade Brigham Young, Provo, EUA. 2008.

HO, T. C.; AHMAD, N. H.; RAMAYAH, T. Competitive capabilities and business performance among manufacturing SMEs: Evidence from an emerging economy, Malaysia. **Journal of Asia-Pacific Business**, v.17, n. 1, p. 37-58. 2016.

JOIA, L. A.; OLIVEIRA, M. F. Personalização ou codificação? Avaliando estratégias de foco em gestão do conhecimento. **Organização & Sociedade**, v. 14, n. 43, p. 13-36, 2007.

KIANTO, A.; HUSSINKI, H.; VANHALA, M. O impacto da gestão do conhecimento no desempenho organizacional das empresas. **Escola de Negócios e Gestão, Lappeenranta University of Technology**, Finlândia. 189-207. 2018. DOI: 10.1007 / 978-3-319-66890-1_10.

LIMA, A. C. S.; GOSLING, M. A espiral do conhecimento: uma experiência em processo de desenvolvimento de software na universidade. **REAd-Edição 45**, v.11, n.5, mai-jun 2005.

MACEDO-SOARES, T. D. L. V. A.; RATTON, C. A. Medição de desempenho e estratégias orientadas para o cliente: resultados de uma pesquisa de empresas líderes no Brasil. **Revista de Administração de Empresas**, v.39, n.4, p.46-59, 1999.

MAKAMBE, U. Perspectives on Knowledge Management – A Literature Review. **Information and Knowledge Management**, v. 5, n.1, p. 88-97, 2015.

MACKEY, A.; GASS, S. Common data collection measures. In: _____. *Second language research: methodology and design*. Mahwah: Lawrence Erlbaum, 2005. p. 43-99.

MOZZATO, A. R.; GRZYBOVSKI, D. Análise de Conteúdo como Técnica de Análise de Dados Qualitativos no Campo da Administração: Potencial e Desafios. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 15, n. 4, pp. 731-747, Jul./Ago. 2011.

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

_____. **Criação de conhecimento na empresa**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

NONAKA, I.; KONNO, N. The concept of "Ba": Building foundation for Knowledge Creation. **California Management Review**, v. 40, n.3, Spring, 1998.

NONAKA, I.; TOYAMA, R. E.; KONNO, N. SECI, ba and leadership: a unified model of dynamic knowledge creation. **MKER**. London: Sage Publications, 2002.

NONAKA, I. A empresa criadora de conhecimento. In: TAKEUCHI, Irotaka; NONAKA, Ikujiro. **Gestão do conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, p. 39-53, 2008. Cap. 2.

RAMOS, E.N.P.; HELAL, D.H. A prática da gestão do conhecimento em uma empresa familiar do ramo varejista em Minas Gerais (MG): um estudo de caso. **JISTEM: Journal of Information Systems and Technology Management**, v.7, n. 2, p. 433-452, 2010.

SABADIN, M.; MOZZATO, A. R. Por Onde anda a Gestão do Conhecimento? Pesquisa Bibliométrica em Periódicos Nacionais (1999-2015) Empreendedorismo e Pequenas Empresas: novos contextos e novas configurações. **Anais do IX Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Pequenas Empresas**. Passo Fundo: EGEPE, 2016. SANTOS, A. R.; SERENKO, A. *et al.* The Superstar Phenomenon in the Knowledge Management and Intellectual Capital Academic Discipline. **Journal of Informetrics**, v. 5, n. 3, p.333–345,2011.

SERENKO, A.; BONTIS, N. The intellectual core and impact of the knowledge management academic discipline. **Journal of Knowledge Management**. v. 17, n. 1, p. 137–155, 2013.

STEFANO, N. M.; CASAROTTO FILHO, N.; FREITAS, M. C. D.; MARTINEZ, M. A. T. Gestão de Ativos Intangíveis: implicações e relações da gestão do conhecimento e Capital Intelectual. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 4, n. 1, p. 22-37, 2014.

TAKEUCHI, I; NONAKA, I. **Gestão do conhecimento**. POA: Bookman, p. 39-53. 2008.

TEIXEIRA, E. K.; OLIVEIRA, M. Métricas de gestão do conhecimento: análise em artigos publicados em periódicos científicos de 2001 a 2011. **REVISTA ADM.MADE**, v. 16, n.1, p. 110-128, 2012.

TERRA, J. C. C. **Gestão do Conhecimento: o grande desafio empresarial; inclui o modelo das sete dimensões da gestão do conhecimento**. 5ª. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

_____. **Gestão do conhecimento: sete dimensões e 100 práticas gerenciais**. São Paulo: TerraFórum Consultores, 2007.

TREACY, M.; WIERSEMA, F. Customer intimacy and other value disciplines. **Harvard Business Review**, v. 71, n. 1, p. 84-93, 1993.

TSOUKAS, H.; VLADIMIROU, E. What is organizational knowledge? **Journal of Management Studies**, v.38, n. 7, p. 973-991, 2001.

TZORTZAKI, A.M.; MIHIOTIS, A. A review of Knowledge Management Theory and Future Directions. **Knowledge and Process Management**, v.21, n.1, p.29-41, 2014.

VON KROGH, G.; ICHIJO, K.; NONAKA, I. **Facilitando a criação do conhecimento: reinventando a empresa com o poder da inovação contínua**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. (3Ed.). Porto Alegre: Bookman, 2005.

WIIG, K. M. **Knowledge management foundations: thinking about thinking**. How people and organizations create, represent and use knowledge. Arlington: Schema, 1993. _____. People focused knowledge management: how effective decision making leads to corporate success (**Knowledge ResearchInstitute**, Eds.). p.364 p. U.K.: Elsevier, 2004

WU, I. L.; CHEN, J. L. Knowledge management driven firm performance: the roles of business process capabilities and organizational learning, **Journal of Knowledge Management**, v.18, n. 6, p.114-1164, 2014.