

## O modelo de Gestão do Conhecimento Sense Making aplicado a prestação de serviços em um consultório Odontológico: Um estudo de caso em União da Vitória - Pr

Ademir Rodrigues de Mattos (SOCIESC-UNIUV) prof.ademir.mattos@gmail.com  
Marcelo Macedo (SOCIESC) marcelo.macedo@sociesc.org.br

### Resumo:

A fim de proporcionar um melhor entendimento sobre a gestão do conhecimento segundo o modelo de Sense Making de Choo (1998). De sua importância dentro do processo organizacional em uma empresa de serviços odontológicos, o artigo, por meio de um enfoque teórico, procedeu a uma sistematização da conceituação do termo gestão do conhecimento, bem como a criação de um modelo para aplicação e operacionalização da gestão do conhecimento na empresa estudada. Por meio de análise e estudo da organização durante 6 meses e entrevistas semi-estruturadas com gestores e colaboradores foi possível verificar as relações organizacionais existentes. Assim o trabalho apresenta o modelo construído e em utilização na empresa, interligando os principais processos da empresa identificados como pilares organizacionais. O trabalho se apresenta viável e com perspectivas crescentes de bons resultados, por meio da melhor identificação, interpretação e análise das informações internas e externas da empresa. Assim comprovando que o processo de organizacional sobre o modelo sense-making de gestão do conhecimento é de grande importância para o segmento de serviços e os resultados encontrados futuramente serão apresentados para habilitar o modelo criado à utilização para outras empresas.

**Palavras chave:** Gestão, conhecimento, Sense-Making, tecnologias, práticas.

## The model of Knowledge Management Making Sense applied to provide services in a Dental office: A case study in União da Vitória-Pr

### Abstract

In order to provide a better understanding of knowledge management according to the model of Making Sense Choo (1998). Their importance within the organizational process in a dental services company, the article, by means of a theoretical approach, carried out a systematic conceptualization of the term knowledge management, as well as the creation of a model for implementation and operational management of knowledge in the studied company. Through analysis and study of the organization for 6 months and semi-structured interviews with managers and employees were unable to verify existing organizational relationships. Thus the paper presents the model built and in use in the enterprise, connecting the main business processes identified as organizational pillars. The work presents viable and growing prospects of good results, through better identification, interpretation and analysis of internal and external information of the company. Thus proving that the process of organizational sense-making model of knowledge management is of great importance to the services segment and the results will be presented in the future to enable the model created for use for other companies.

**Key-words:** Management, Knowledge, Sense-Making, technologies, practices.

## 1. Introdução

O intuito deste artigo é a apresentação do modelo de gestão do conhecimento desenvolvido para uma empresa de prestação de serviços odontológicos. A crescente concorrência e o crescimento por prestadores de serviços capacitados exigem do segmento odontológico uma adaptação organizacional focada na gestão do conhecimento organizacional.

O presente trabalho elenca a Gestão do conhecimento na visão de vários autores onde se busca a conceituação mais relevante para o ambiente da prestação de serviços. Assim é possível analisar e entender a abrangência do tema. A seguir são abordadas as práticas de gestão do conhecimento que segundo Teixeira (2000) é uma forma de olhar a organização em busca de processos e pontos de negócio em que o conhecimento ofereça um diferencial competitivo. Se percebe a relevância do tema como fomentador de resultados sendo que análise as perspectivas de criação, disseminação e transferência de conhecimento em várias etapas do processo de gestão organizacional.

Analisar processos empresariais requer uma observação além do estudo de meros eventos, requer a descrição e conceitualização, criação de modelos, análise, medidas e explicações sobre os processos. Assim para o presente estudo foi utilizado o estudo de caso de uma empresa de prestação de serviços odontológicos em União da Vitória - Pr. Para uma maior aproximação e relação da gestão do conhecimento aplicado a empresa foi desenvolvido um modelo a partir do modelo de Sense Making de Choo (1998). Onde “[...] pode-se dizer que a criação de significados é um processo social contínuo que os indivíduos observam fatos passados, recortam pedaços da experiência e selecionam determinados pontos de referência para tecer redes de significados” (CHOO, 2003, p. 128).

## 2. Gestão do Conhecimento

A busca das empresas por elementos capazes de gerar vantagens competitivas que sejam sustentáveis e oportunizem condições de sucesso na chamada Nova Economia, conduz as organizações a gerenciar sua principal matéria-prima, o conhecimento. Para Sá e Costa (2011), vários países observam um crescimento gradativo do recurso conhecimento nas organizações, o qual tem a missão de oportunizar crescimento, frente aos desafios impostos pela abertura econômica mundial. Mülbert, Mussi e Angeloni (2005) acreditam que o desafio organizacional é criar estruturas, em que o trabalho possa ser realizado de forma diferente, inovador, criativo, e em que seja possível atender às necessidades de uma economia de alta competitividade.

O processo articulado e intencional destinado a sustentar ou a promover o desempenho global de uma empresa, fomentado pela criação e circulação do conhecimento pode ser entendido como Gestão do Conhecimento (SALIM, 2001). Para Terra (2005), a Gestão do Conhecimento é entendida como o ato de organizar as principais políticas, processos e ferramentas gerenciais e tecnológicas, para a melhor compreensão dos processos de geração, identificação, validação, disseminação, compartilhamento, proteção e uso dos conhecimentos para gerar resultados. Na figura 1 Salazar (2002) considera a Gestão do Conhecimento como um processo sistemático, focado na capacidade de adquirir e utilizar a informação dentro de uma empresa.

Nesse contexto, o processo de Gestão do Conhecimento não pode ser visto de forma isolada dentro das empresas, ele interage com as estratégias de negócio e com todos os processos organizacionais. Assim, a prática gerencial torna-se um importante fator a ser estudado e analisado nas organizações, firmando-se como o ponto de impacto no processo de Gestão do Conhecimento.

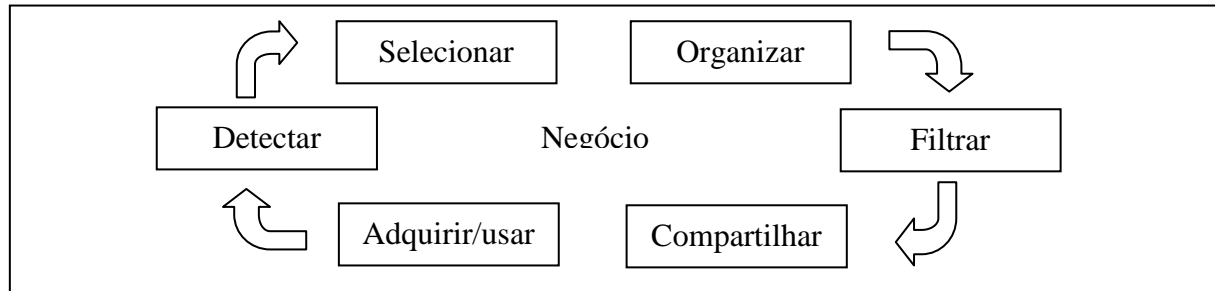


Figura 1 – O processo de gestão do conhecimento

Terra (2005) elenca sete dimensões que apoiam as práticas gerenciais no processo de Gestão do Conhecimento conforme a seguir:

- Visão estratégica – ligada à alta direção: existe o compromisso da alta gerência com a definição dos campos de conhecimento a serem melhorados na empresa. Todos os níveis organizacionais sabem qual a estratégia da empresa e por que fazem Gestão do Conhecimento;
- Cultura organizacional – está totalmente voltada para a inovação, experimentação e aprendizado contínuo, têm como principal objetivo os resultados estratégicos de longo prazo da organização;
- Estruturas organizacionais – as competências individuais são mais valorizadas que os cargos. A empresa utiliza, preferencialmente, em seu trabalho, equipes multidisciplinares;
- Políticas de recursos humanos – os processos de seleção são mais rigorosos, o investimento em treinamento é alto, existe a preocupação de atrair e manter novos talentos. A política de recursos humanos estimula a aquisição de conhecimentos internos e externos, geração, difusão e armazenamento de conhecimentos na empresa;
- Sistema de informação – os recursos no campo da tecnologia da informação propiciam melhores formas de administrar o conhecimento. O foco é a comunicação eficiente que oportunize compartilhamento do conhecimento organizacional;
- Mensuração dos resultados – os resultados são avaliados sob várias perspectivas (financeira, operacional, e estratégica) e amplamente divulgados entre os funcionários;
- Aprendizado com o ambiente – tem forte relação com a análise processual, pois sugere um enfoque para a crescente necessidade de as empresas se engajarem em um processo de aprendizado contínuo, por meio de alternativas geradoras de conhecimento como Universidades e os institutos de pesquisa.

As afirmações apresentadas ressaltam que, no processo de Gestão do Conhecimento, o importante são os mecanismos de compartilhamento e transferência de conhecimento tácito presentes nos indivíduos para o conjunto da organização, na forma de conhecimentos explícitos. Este, por sua vez, se desenvolveria sob uma perspectiva evolutiva, a partir do aporte continuado, vindo, dos mais diversos pontos da empresa (SÁ e COSTA, 2011).

Para praticar a Gestão do Conhecimento as empresas precisam desenvolver uma estratégia de gestão focada no tipo de conhecimento que se faz necessário, promovendo assim a valorização da cultura do conhecimento (DAVENPORT e PRUSAK, 1998. Para Grant (1996), a importância do elemento humano tem aumentado, uma vez que o conhecimento tem-se tornado um ingrediente crítico para obtenção de vantagem competitiva. Logo, a necessidade de administrar o conhecimento que surge mediante a criação de vantagem

competitiva torna-se explícito, uma vez que por meio de um conjunto de conhecimentos e habilidades, a empresa está apta a inovar produtos, processos e serviços, ou, simplesmente, aprimorar os já existentes (NONAKA; TOYAMA e NOGATA, 2000).

### 3. Práticas de gestão do conhecimento

A gestão do conhecimento não está apenas atrelada à gerência do ativo intangível da empresa, mas também busca uma estreita interação com os processos que atuam sobre esse ativo (FIALHO *et al*, 2010). Assim a Gestão do Conhecimento é uma forma de olhar a organização em busca de processos e pontos de negócio em que o conhecimento ofereça um diferencial competitivo (TEIXEIRA, 2000).

Para obter resultados satisfatórios por meio da gestão do conhecimento se faz necessário segundo Pereira (2002), definir as principais fontes de criação do conhecimento que segundo esse autor são: auto-aprendizagem, aprendizagem por meio de especialistas, clientes, fornecedores e concorrentes, aprendizagem por experimentação, e adoção de pensamento sistêmico e criativo.

Após as organizações identificarem as fontes de criação do conhecimento, estarão aptas a operacionalizar os processos de gestão do conhecimento (PEREIRA, 2002). Para que o processo de construir conhecimento e gerar inovação, os gestores têm a sua disposição diversas práticas, que podem ser elencadas em três categorias (BATISTA, 2005 *apud* PIEKARSKI *et. al.* 2009): a) Práticas relacionadas à gestão de recursos Humanos: são aquelas que auxiliam na transferência, disseminação e compartilhamento de informações e conhecimento entre os indivíduos; b) Práticas relacionadas a processos facilitadores da Gestão do Conhecimento: auxiliam na geração, retenção, organização e disseminação do conhecimento organizacional; c) Práticas relacionadas à base tecnológica e funcional de suporte à Gestão do Conhecimento: auxiliam na gestão do conhecimento organizacional, incluindo automação da gestão da informação, aplicativos e ferramentas de Tecnologia da Informação.

Uma maneira para otimizar o processo de gestão do conhecimento é desenvolver uma metodologia focada na aprendizagem organizacional. A aprendizagem organizacional pode ser definida como o crescimento de insights e reestruturações bem sucedidas de problemas organizacionais por indivíduos que têm impacto nos elementos estruturais e nos resultados da organização (SIMON, 1969). Para Souza (2004) as oportunidades de aprendizagem organizacional partem de duas interrogações básicas: (i) se as aprendizagens são cruciais para a organização, (ii) como essas aprendizagens podem ser desenvolvidas e otimizadas considerando-se realidades sociais e culturais específicas dos contextos organizacionais?. Essas questões trazem o pressuposto da relação entre a aprendizagem individual e organizacional.

O processo de aprendizagem individual é entendido como uma evolução que ocorre quando as pessoas entendem um novo dado ou informação apresentada. Fialho *et al* (2010) afirma que não há aprendizagem organizacional sem o aprendizado individual. Argyris e Schön (1978) concordam que a aprendizagem individual é importante, no entanto consideram insuficiente para a aprendizagem em equipe. O foco central da gestão do conhecimento é aproveitar os recursos que já existem na organização, de forma que as pessoas possam empregar as melhores práticas do conhecimento tácito (PEREIRA, 2002).

O processo de aprendizagem organizacional como prática de gestão do conhecimento nas empresas, deve agregar valor às informações, atuando como um filtro, resumindo e sintetizando a informação, para que, dessa maneira, seja possível desenvolver um perfil de utilização pessoal da informação que leva à ação (PEREIRA, 2002). Dessa maneira, Fialho *et*

al (2010) entendem que a transferência do conhecimento da equipe para o aprendizado organizacional ocorre somente se houver o compartilhamento do conhecimento tácito, por meio de modelos mentais, tornando compreensível e aplicável a toda a organização.

O surgimento das organizações que aprendem ocorre quando as pessoas envolvidas nesta expandem continuamente a capacidade de criar resultados que elas desejam, e, segundo Senge (2000), a aspiração coletiva é livre e as pessoas estão constantemente aprendendo a aprender coletivamente. Dessa maneira, para Duarte e Santos (2011), as pessoas fornecem às organizações o conhecimento como vantagem competitiva, por meio da aprendizagem contínua. Assim, o fator experimentação é o suporte para gestão do conhecimento como uma prática a ser utilizado pelas organizações, o que, na visão de Fialho *et al* (2010), nem sempre resulta em um resultado positivo, no entanto as falhas ocorridas nesse processo podem ser entendidas como um fracasso produtivo.

O aprendizado organizacional é, portanto, o processo contínuo de detectar e corrigir erros (PEREIRA, 2002). Errar significa aprender, envolvendo autocrítica, tolerância, avaliação de riscos e a correção do foco com vistas a atingir objetivos. Para Senge (2000), tem a ver com a capacidade que a empresa tem de criar, adquirir e transferir conhecimentos, modificando os comportamentos individuais, por meio da reflexão dos novos conhecimentos.

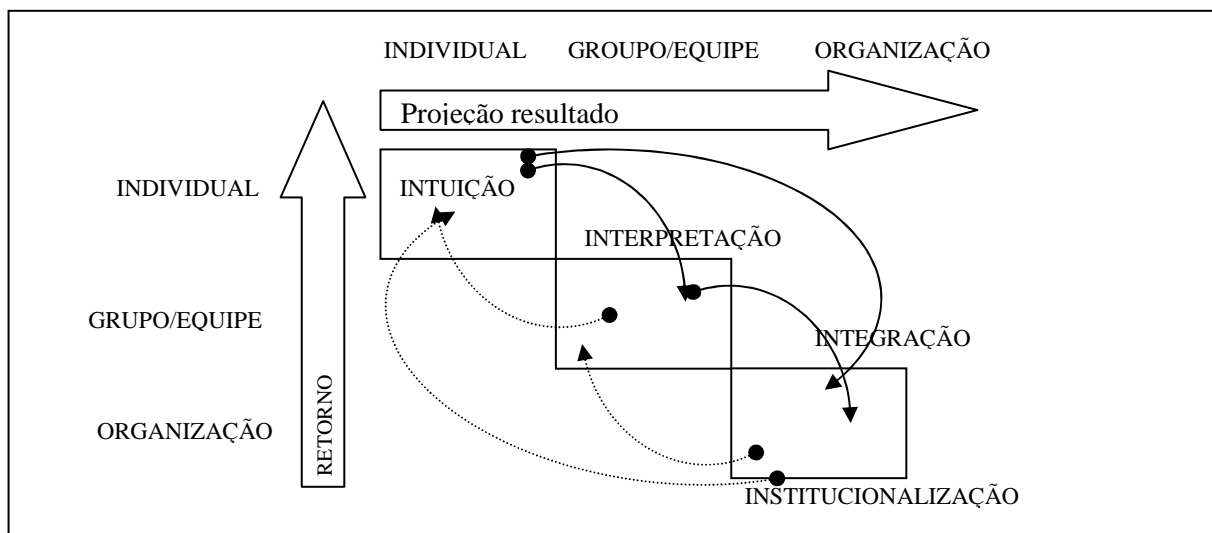


Figura 2 – Processos de aprendizagem organizacional

Sobre a relação de aprendizagem organizacional pela gestão do conhecimento Crossan *et al* (1999) *apud* Castaneda (2011) identificam quatro processos de aprendizagem organizacional para a gestão do conhecimento: intuir, interpretar, integrar e institucionalizar, conforme pode ser observado na figura 2.

No primeiro passo, a intuição tem como característica a individualidade, embasada nas crenças e valores. No segundo passo, a interpretação ocorre em dois níveis, no individual em que se busca explicar, de forma verbal, as interpretações da intuição, e, no nível de grupo, quando a externalização desse processo gera um entendimento comum.

O terceiro passo, a integralização sob a observação de Crossan, Lane e White (1999), é definida como, o processo de desenvolvimento da compreensão compartilhada entre os indivíduos e de agir coordenadamente por meio do ajuste das diversas interpretações. Cabe ressaltar que o diálogo é primordial nessa etapa do processo. O último processo da transferência de aprendizagem individual para aprendizagem organizacional concentra-se na institucionalização, que, segundo Crossan, *et al* (1999, p. 525), “é o processo de assegurar que

as ações rotinizadas ocorram, este processo é a incorporação de aprendizagem que ocorreu por indivíduos e grupos dentro da organização e inclui os sistemas, estruturas, procedimentos e estratégias”.

Dessa maneira, a aprendizagem organizacional é sumariamente ligada ao processo conduzido de gestão por competências dentro da empresa. Para Collins e Porras (1998), as organizações devem aprender a crescer e mudar, pois são necessidades fundamentais para que a empresa se adapte e progrida. Para Porter (1989, p.33), “[...] toda empresa é uma reunião de atividades que são executadas para projetar, produzir e comercializar produtos”.

As empresas começaram a perceber a importância e a necessidade de mudar o foco do treinamento e educação nas salas de eventos das organizações, que têm o objetivo específico de qualificação, para a criação de uma cultura de aprendizagem contínua, além da sala de aula e do mero treinamento (PEREIRA, 2002). Fialho et al (2010) corroboram com Pereira (2002), afirmando que esse modelo construtivista social oportuniza aos colaboradores das organizações a interação que os leva a criar, recriar, continuamente, conhecimento organizacional. Assim Senge (2000) define a aprendizagem em equipe como um processo de alinhamento e desenvolvimento da capacidade de criar resultados planejados.

#### **4. Procedimentos metodológicos**

Diante da natureza do objeto do estudo, em que pesem as divergências no que concerne à categorização das pesquisas científicas, a opção para este trabalho foi de cunho qualitativo que objetiva a investigação das relações causais da empresa com o ambiente. A pesquisa foi determinada pelas seguintes etapas:

- 1) Apresentação do modelo Sense-Making para gestão do conhecimento;
- 2) Análise do tratamento das informações da empresa;
- 3) Apresentação do modelo de gestão do conhecimento à empresa com base no modelo do Sense-Making.

A proposta teve motivação de oportunizar a empresa a interpretação e o reconhecimento do modelo de gestão do conhecimento, adequado para uma empresa de pequeno porte da área de serviços odontológicos. Para o gestor da empresa e seus colaboradores, foi utilizado a técnica de entrevista semi-estruturada uma vez que o contato face a face oportuniza a obtenção de informações mais aprofundadas, que teve como objetivo identificar os possíveis pontos de melhoria. Em seguida foram analisados as formas de captura dos dados e a forma com que estes eram conduzidos para a tomada de decisão.

Na sequência do trabalho foi desenvolvido o modelo de gestão do conhecimento para a empresa e proposta a aplicação para coleta de resultados futuramente. A escolha do modelo sense-making foi motivada pela necessidade de reconhecimento organizacional das particularidades da prestação de serviços na área odontológica.

##### **4.1 Gestão do conhecimento segundo Choo – Sense-making**

Para compreender o que é sense-making, pode-se verificar a etimologia da palavra em que sense refere-se ao significado e making é uma atividade de criar ou construir algo. Para Weick (1995), sense-making não é apenas um processo de interpretação do ambiente e sim um processo de criação do ambiente. Assim Choo (1998) descreveu sense-making ou criação de significados: “[...] pode-se dizer que a criação de significados é um processo social contínuo que os indivíduos observam fatos passados, recortam pedaços da experiência e selecionam determinados pontos de referência para tecer redes de significados” (CHOO, 2003, p. 128). Para Choo (1998) considera três bases distintas para o modelo de gestão do conhecimento: a) construção de sentido (Sense-making); b) Criação de conhecimento; c) Tomada de Decisão.

Para Choo (2003), o resultado da construção de sentido é o ambiente interpretado ou significativo, que é uma tradução razoável e socialmente crível do que está ocorrendo. O processo de sense-making organizacional ocorre independente de existir ou não uma atividade sistemática de coleta, análise e disseminação das informações, pois a necessidade de entender e construir mentalmente o ambiente que está a sua volta é uma necessidade humana.

A criação de conhecimento para este autor é uma resposta a interpretação das tendências de negócio, necessidades dos consumidores, e a concorrência, e o processo de tomada de decisão é a utilização de todas as informações obtidas. A tabela 1 a seguir apresenta o processo de construção de sentido:

Necessidades de informação	Procura de informações	Uso das informações
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quais são as tendências do setor?</li> <li>• Quais as competências de nossos concorrentes?</li> <li>• Quais os interesses de nossos clientes?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Procura interna;</li> <li>• Procura externa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Redução do grau de incerteza;</li> <li>• Promoção do conhecimento partilhado;</li> <li>• Suporte ao processo de tomada de decisão.</li> </ul>

Fonte: Adaptado de Choo (1998)

Tabela 4 - Processo de construção de sentido

A fase de criação de conhecimento pode se entendida como a transformação do conhecimento pessoal entre os indivíduos por meio do diálogo, do discurso, da partilha. Essa etapa é direcionada por uma visão do conhecimento "AS IS" (situação atual) e "TO BE" (estado desejado) (DALIKIR, 2005). Assim os novos conhecimentos gerados podem permitir a organização desenvolver novas competências e capacidades, criar novos produtos e serviços, agregar valor aos existentes e ainda melhorar seus processos organizacionais.

O processo de tomada de decisão é oportunizado pela identificação das alternativas disponíveis. Conhecer todas as consequências das decisões e avaliar cada uma das alternativas é primordial para o sucesso desse modelo de gestão do conhecimento. Dalkir (2005) afirma que a racionalidade é uma limitação para a tomada de decisão organizacional. Esse autor enfatiza que a capacidade da mente humana para a formulação e resolução de problemas complexos é muito pequena, em comparação com o tamanho dos problemas. Choo (1998) afirma que a racionalidade do gestor é limitada, e que o processo de tomada de decisão é dirigido pela busca de alternativas que sejam boas, em detrimento da procura da melhor alternativa existente.

Sense-making pode ser concebido dentro da perspectiva de frame de referência, ou seja, envolve um lugar de estímulo dentro de uma estrutura chamada "frame de referência" e, a partir desse estímulo, forma-se uma estrutura completa de significados que passa a fazer sentido (DUNBAR, 1981; GOLEMAN, 1985; STARBUCK; MILLIKEN, 1988). Sense-making pode ser considerado como um processo para explicar as surpresas ou a descontinuidade do fluxo de experiência, produzindo sentido para um evento que não estava sendo esperado (LOUIS, 1980).

Alguns autores dizem que sense-making é mais do que "frame de referência" ou um processo para explicar surpresas, além disso, sense-making é descrito como interação recíproca de busca de informação, atribuição de sentido e ação (THOMAS; CLARK; GOIA 1993; SACKMAN 1991). Entretanto, outros autores preferem distanciar sense-making de ação e relacioná-lo especificamente com um processo de compreensão do ambiente das organizações ou como um mecanismo de produção de mapas cognitivos desse ambiente. (GOIA; CHITTIPEDDI, 1991; FELDMAN, 1989).

Sendo assim o modelo de Gestão do Conhecimento proposto por Choo (2003) demonstra que as organizações evoluem em função das decisões tomadas, pelas escolhas feitas, por reconhecer as necessidades de recursos físicos e humanos, e que a decisão racional supõe a utilização de informações além da capacidade de obtenção e processamento da organização.

#### 4.2 Modelo proposto para aplicação da gestão do conhecimento na empresa

Após a observação e constatação da falta de um processo formalizado para gestão organizacional, foi possível desenvolver para a empresa objeto deste estudo um modelo de Gestão do conhecimento baseado no modelo Sense-Making, onde o modelo instiga a busca pelas tendências do setor, a procura da informação e a utilização da informação para a tomada de decisão. A figura abaixo 3 Modelo de Gestão do conhecimento criado para a empresa OrtoSpeed, faz uma relação entre os modelos de Choo (1998), Crossan *et al* (1999) *apud* Castaneda (2011), visando a agregação de valor ao processo organizacional.

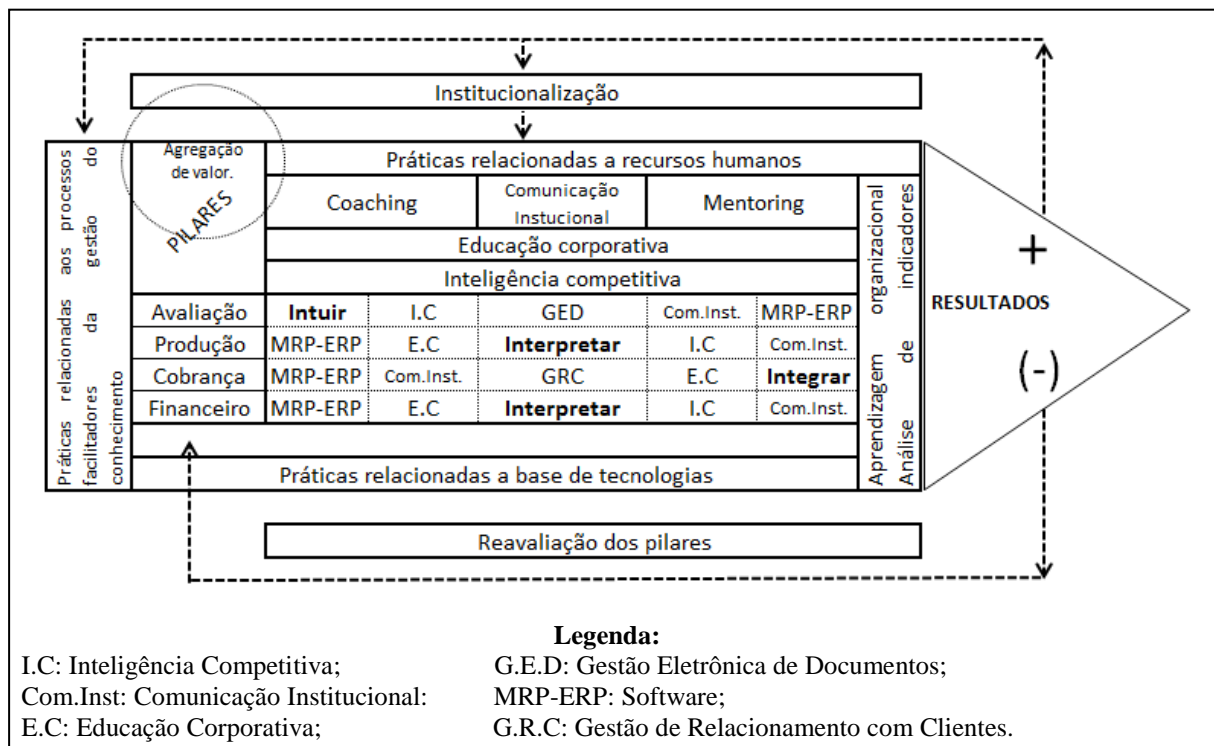


Figura 3 – Modelo de gestão do conhecimento criado para a empresa OrtoSpeed

Para utilização do modelo proposto é necessário primeiramente identificar os pilares da organização, ou seja, os principais processos que direcionam o negócio. Na sequência se devem alocar de forma sucinta os fatores que geram inteligência competitiva ao negócio, a comunicação institucional e a seguir a educação corporativa, que visa criar o processo de aprendizado organizacional. Para auxiliar o processo é necessário criar um processo de gestão eletrônica de documentos que tem papel fundamental na disseminação e acesso do conhecimento. É de grande importância nesse processo a utilização de um sistema de tecnologia do conhecimento (ERP), que fará a coordenação dos processos e o gerenciamento dos clientes.

O modelo proposto é apoiado por estratégias de gerenciamento que fomentam a utilização de processos de coaching no de gerenciamento de recursos humanos. Dessa maneira é importado o conhecimento tácito do indivíduo para a organização por meio da troca de experiências entre os colaboradores. Assim a avaliação dos resultados quando positivos serão



internalizados e institucionalizados pela empresa, e quando forem insatisfatórios conduziram o processo à reavaliação dos pilares organizacionais, que conduzem a empresa.

## 5. Considerações finais

Para Almeida e Almeida (2003), o ambiente organizacional procura explicar os efeitos do ambiente futuro nas organizações. O entendimento das transformações ambientais é uma peça-chave para a realização de um bom plano estratégico. Em função disso, o ambiente organizacional torna-se mais dinâmico, com as imposições dele provenientes, provocando constantes acertos de estratégia, requerendo das organizações métodos mais apurados para sua análise e interpretação (FURLAN, 2003).

A necessidade de promover mudança organizacional e de assimilar sua consequente compreensão não constitui um fenômeno novo (BORGES; MARQUES, 2010). as mudanças que estão ocorrendo no contexto organizacional são diferentes daquelas que ocorriam no passado, em que predominava um confortável padrão de continuidade. Para Rodrigues *et al* (2004), a mudança ambiental acarreta o reposicionamento ideológico das coalizões dominantes com consequência para o tipo de demandas institucionais que repercutem nas organizações.

Dessa maneira o modelo proposto é um protótipo que está em fase de implantação após 6 meses de estudo e análise do cenário organizacional interno e externo. A consolidação do processo irá ocorrer com a reavaliação dos cenários ao final do exercício anual, no entanto é perceptível o crescimento organizacional em função da melhor interpretação e tratativa da informação. Por ser um processo em construção no segmento odontológico que carece de estudos organizacionais mais profundos os resultados conclusivos do modelo serão apresentados em trabalhos futuros.

## Referências

- ABRAIC – Associação Brasileira dos Analistas de Inteligência Competitiva.** Perguntas Frequentes sobre Inteligência Competitiva. Disponível em: <[www.abraic.org.br](http://www.abraic.org.br)>. Acesso em: 13 de fevereiro de 2013.
- ALMEIDA, M. I.; R, ALMEIDA, Francisco R de.** Análise do Ambiente Organizacional: a peça chave para o desenvolvimento de um planejamento estratégico. In: SEMEAD, N. 6, 2003. USP. São Paulo: Feaonline.
- ARGYRIS, C.; SHON, D.** Organizational Learning: a theory for action perspective. Massachusetts: Addison-Wesley, 1978.
- BATISTA, F. F.** Texto para Discussão nº 1095 – IPEA: Gestão do Conhecimento na Administração Pública. Brasília, 2005.
- BORGES, R. S. G.; B. MARQUES, Antônio L.** Gestão da Mudança: uma alternativa para a avaliação do impacto da mudança organizacional. Revista de Administração – FACES journal, Belo Horizonte, v. II, n. I, p. 95-113, jan/mar. 2011.
- CARVALHO, H.G.; SANTOS, N.** A Estreita relação entre Gestão do Conhecimento e Inteligência Competitiva. In: I Workshop Brasileiro de Inteligência Competitiva e Gestão do Conhecimento, 1999, Rio de Janeiro. I Workshop Gestão do Conhecimento e Inteligência Competitiva. Rio de Janeiro: CIET/SENAI, 1999. v. único. p. 01-17.
- COLLINS, J.C., PORRAS, J.I.** Feitas para durar: práticas bem-sucedidas de empresas visionárias. Tradução Sílvia Schiros, Rio de Janeiro: Rocco, 1998.
- CHOO, C. W.,** The knowing organization. Oxford: Oxford University Press, 1998.
- CHOO, W., ROCHA, E.** A organização do conhecimento: como as organizações usam a informação para criar conhecimento, construir conhecimento e tomar decisões. São Paulo: Senac, 2003.
- CROSSAN, M.m. et al.** An Organizational learning framework: From intuition to institution. Academy of Management Reweiew, v. 24, n. 3, p. 522-537, 1999.
- CRUZ, D.** Educação corporativa: a proposta empresarial no discurso e na prática. Educação em Revista: Belo

Horizonte, v.26, n.2, p. 337-358, 2010.

**CRUZ, C. A.** Gestão Estratégica do Conhecimento: estudo exploratório em empresas instaladas nos parques tecnológicos do estado de São Paulo. São Paulo, 2007. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção), Escola de Engenharia de São Carlos da Universidade de São Paulo.

**DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L.** Conhecimento empresarial: Como as Organizações Gerenciam o seu Capital Intelectual. 4a ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998. 319p.

**DALKIR, K.** Knowledge management in theory and practice. Burlington, MA : Butterworth-Heinemann, 2005.

**DUARTE, E. N.; SANTOS, M. L da C.** O conhecimento na administração estratégica. Perspectivas em Gestão & Conhecimento: João Pessoa, v.1, n.1, p. 15-24, jan/jun. 2011.

**FIALHO, F.; MACEDO, M.; MITIDIERI, T.; SANTOS, N.** A Gestão do Conhecimento nas Organizações. Editora UFSC, 2010.

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

**GRANT, R.M.** Toward a Knowledge-based theory of the firm. Strategic Management Journal, v. 17 (special issue), p. 109-122, 1996.

**GOMES, E.; BRAGA, F.** Inteligência Competitiva: como transformar a informação em um negócio lucrativo. 2.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

**GOIA, D. CHITTIPEDDI, K.** Sensemaking e sensigiven in strategic change initiation. Strategic Management Journal, v. 12, 1989.

**LANA, R. A.** Inteligência Competitiva: fator-chave para o sucesso das organizações no novo milênio. ABRAIC – Associação Brasileira dos Analistas de Inteligência Competitiva. R. Intellig. Compet., São Paulo, v. 1, n. 3, p. 305-327, out./dez. 2011. ISSN: 2236-210X.

**LOUIS, M.** Surprise and sensemaking: what newcomers experience in entering unfamiliar organization settings. Administrative science Elsevier., 1980.

**MEISTER, J.** Educação corporativa. São Paulo: Makron Books, 1999.

**MILLER, J. P.** O milênio da Inteligência Competitiva. Porto Alegre: Bookman, 2002. 293 p.

**MINTZBERG, H; AHLSTRAND, B; LAMPEL, J.** Sáfari de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.

**NONAKA, I. TOYAMA, R. NAGATA, A.** A Firm as a Knowledge-creating entity: a new perspective on the Theory of the Firm. Technology in Society, v. 8, n. 2, p. 203-218, 2000.

**PEREIRA, H.J.** Bases conceituais de um modelo de gestão para organização baseada no conhecimento. XXII Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica. FIA/USP. Salvador, novembro de 2002.

**PETTIGREW, A.M.** Context and Action in the Transformation of the Firm: A Reprise. Journal of Management Studies, 2012.

**PORTER, M. E.** Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

**PORTER, M. E.** Estratégia Competitiva: Técnicas para Análise de Indústria e da Concorrência. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

**PURCIDONIO, P. M; FRANCISCO, A. C.** Práticas de gestão do conhecimento: um estudo de caso no APL do setor moveleiro de Arapongas: IN: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO – ENEGEP, 27., 2007. Foz Iguaçu. Anais. Disponível em: <[www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2007\\_TR630471\\_9516.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2007_TR630471_9516.pdf)>. Acesso em: 01 de fev. 2013.

**REINA, D. et al.** Investigação da produção científica sobre capital intelectual: um estudo entre os anos de 1996 e 2006 em publicações da área Contábil. RGO, Revista Gestão Organizacional. Florianópolis, v. 2, n. 2, jul./dez, 2009.

**SÁ, F. B. COSTA, P. C.** Gestão do conhecimento: qual sua importância e como preservá-lo nas organizações? SBGC, 2011. Disponível em: <[www.sbgc.org.br/kmbrasil2011/anais/pdf/TC87.PDF](http://www.sbgc.org.br/kmbrasil2011/anais/pdf/TC87.PDF)>. Acesso em 11 nov. 2012.

**SALAZAR, V. S. et al.** Processo de Formação das Estratégias no Restaurante Leite:: Um Estudo entre 1882 e

2009. Revista Ibero-americana de Estratégia: RIAE, São Paulo, v. 9, n. 2, p.25-50, maio/agosto, 2010.
- SALIM, J.J.** Gestão do conhecimento e transformação organizacional. In: Anais Semana de EQ da Universidade Federal do Rio de Janeiro, 68, Rio de Janeiro: UFRJ, 2001.
- SENGE, P.** A Dança das Mudanças. 3 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- SVEIBY, K, E.** O valor intangível. HSM Management, São Paulo, ano 4, n. 22, p. 68-69, 2000.
- SVEIBY, K.E.** A nova riqueza das organizações: gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento. 7 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- SIMON, H.** Sciences of the artificial. Cambridge, MA: MIT Press, 1969.
- SOUZA, Y. S. de.** Organizações de Aprendizagem ou Aprendizagem Organizacional. RAE-eletrônica, v. 3, n. 1, Art. 5, jan./jun. 2004.
- TEECE, D.J.** Strategies for managing knowledge assets: the role of firm structure and industrial context. Long Range Planning, v. 33, p.35- 54, 2000.
- TERRA, J. C. C.** Gestão do conhecimento: O Grande Desafio Empresarial. Rio de Janeiro: Negócios, 2000.
- TEIXEIRA, J.F.** Gerenciando conhecimento: como a empresa pode usar a memória organizacional e a inteligência competitiva no desenvolvimento de negócios. Rio de Janeiro: Senac, 2000.
- THOMAS, B., CLARCK, S. M.; GOIA, D.A.** Strategic sensemaking and organization performance: linkage among scanning, interpretation, action and outcomes. Academy of Management Journal, 1988.
- VALENTIM, M.L.P. et al.** O Processo de Inteligência Competitiva em Organizações. Datagramazero, Rio de Janeiro, v. 4, n. 3, p.1-23, 2003.
- WEICK K.** Sensemaking in organizations. London: Sage publications, 1995.