



## PLATAFORMAS PARA GESTÃO DO CONHECIMENTO: ESTUDO DE CASO SOBRE A ATIVAÇÃO DO VALOR DE EXCEDENTES COGNITIVOS POR MEIO DO DESENVOLVIMENTO DE UM CONTEXTO CAPACITANTE VIRTUAL

**José Francisco Rezende**

Doutor em Ciências da Administração pela Universidade Federal do Rio de Janeiro, Brasil. Professor da Universidade do Grande Rio, Brasil.

E-mail: [rezende.jose@unigranrio.edu.br](mailto:rezende.jose@unigranrio.edu.br)

**Rafael Deolindo Pereira**

Mestrando em Administração pela Universidade do Grande Rio, Brasil. Professor da Universidade do Grande Rio, Brasil.

E-mail: [rafael\\_deolindo@hotmail.com](mailto:rafael_deolindo@hotmail.com)

**Danielle Almeida Oliveira**

Mestranda em Administração pela Universidade do Grande Rio, Brasil. Professora da Universidade do Grande Rio, Brasil.

E-mail: [danielle\\_sobrinho@yahoo.com.br](mailto:danielle_sobrinho@yahoo.com.br)

### Resumo

O estudo de caso tem como objetivo descrever e enquadrar características de implementação e de utilização de uma plataforma virtual para gestão do conhecimento. A óptica de análise está alicerçada nos constructos teóricos de Von Krogh, Ichijo e Nonaka (2001), de Barney e Hesterly (2007), e de Shirky (2011), que norteiam, respectivamente, a criação de contextos capacitantes na formação de valor extraordinário por meio do conhecimento baseado nos excedentes cognitivos de participantes de uma organização. A organização observada é uma entidade patronal que congrega associados do setor industrial do estado do Rio de Janeiro. A pesquisa de natureza qualitativa procurou estabelecer nexos sobre a forma como o fenômeno ocorre, partindo de uma lógica interpretativa, de caráter indutivo. Os achados sobre dois dos quatro ambientes da plataforma apontam a sintonia entre proposições teóricas, antevistas na revisão de literatura, e os resultados de fato, decorrentes do processo de interação entre usuários ao longo da concepção, instalação e ativação da plataforma, potencializando a geração de diferenciais e valor extraordinário em processos, produtos e serviços.

**Palavras-chave:** Contextos Capacitantes. Excedentes Cognitivos. Criação do Conhecimento. Valor.

**PLATFORMS FOR KNOWLEDGE MANAGEMENT:  
A CASE STUDY ON THE VALUE ACTIVATION OF THE COGNITIVE SURPLUS THROUGH THE  
DEVELOPMENT OF A VIRTUAL ENABLING CONTEXT**

### Abstract

*The case study describes and characterizes the implementation and the use of a virtual platform for knowledge management. The analysis is based on theoretical constructs proposed by Von Krogh, by Ichijo and Nonaka (2001), by Barney and Hesterly (2007), and Shirky (2011), guiding, respectively, the adoption of the enabling contexts for the origination of extraordinary value, through knowledge based*

on cognitive surplus of the members of an organization. The observed organization is an employer association that brings together members of manufacturing economy in the state of Rio de Janeiro. The findings on two of the four platform environments show the harmony among propositions derived from the theoretical body of knowledge, and the actual results, arising from the process of interaction among users during the design, the installation and the platform activation, increasing the generation of differentials and extraordinary value in processes, products and services.

**Keywords:** Enabling contexts. Cognitive surplus. Knowledge creation. Value.

## 1 INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, a expansão da parcela de conhecimento agregado ao trabalho das organizações gerou impactos consideráveis sobre os modelos de negócio e de gestão. Atualmente, o conhecimento compartilhado corresponde ao cerne do desenvolvimento dos processos empresariais, sendo em grande parte responsável pela geração de diferenciais competitivos para organizações que buscam no Capital Intelectual as inovações capazes de agregar valor extraordinário (PRINZ; SYRI, 1998; QUINN, 1999; MILLS; SMITH, 2011; Kianto et al., 2014).

A escalada das empresas intensivas em conhecimento ao topo das listas de empresas de maior repercussão, em substituição às empresas intensivas em capital financeiro, pode ser observada tanto do ponto de vista dos preços-prêmio pagos em ações negociadas em bolsa, quanto na repercussão por meio da presença constante em páginas de revistas e suplementos especializados. Em comum, tais organizações aparentemente vêm desenvolvendo três mecanismos: o pensamento estratégico baseado em recursos e capacidades, a criação de artefatos para gestão de contextos capacitantes voltados para mobilizar conhecimento organizacional e uma nova lógica de ativação de excedentes cognitivos capazes de gerar valor extraordinário para os *stakeholders* (REZAEI; MUNTZ, 2013; LOPES, 2013; COSTA, 2015).

A visão estratégica baseada em recursos e capacidades (VBR) corresponde a uma abordagem de enquadramento e criação da vantagem competitiva de dentro da organização para fora (*inside out*), que mobiliza feixes de ativos, tangíveis e intangíveis, capazes de levar a organização ao desenvolvimento de valor (BARNEY, 1991) que, para ser superado pelos competidores, levaria a esforços dispendiosos via investimentos de risco e de longa maturação, principalmente em vista de curvas de aprendizagem e criação de conhecimentos únicos para cada *player*. Os contextos capacitantes são os ambientes que proporcionam interações entre os indivíduos que operam a criação do conhecimento (VON KROGH; ICHIO; NONAKA, 2001). Os excedentes cognitivos foram conceituados por Shirky (2011) como o conjunto de tempo, energia e talento dos indivíduos da organização, que diferente de ser considerado como livre, passa a ser utilizado de maneira integrada no desenvolvimento de realizações em prol da empresa, compreendendo, ainda, o conjunto de habilidades das pessoas que ultrapassa os limites definidos como necessários para a ocupação das respectivas posições organizacionais e percepção de proventos do trabalho.

O efetivo compartilhamento do conhecimento pressupõe a existência de um ambiente e de artefatos propícios à sua disseminação e que sejam capazes de mobilizar indivíduos de maneira a que ativem seus excedentes cognitivos e proporcionem diferenciais para as organizações. Por essa razão torna-se relevante caracterizar o desenvolvimento de uma plataforma para compartilhamento do conhecimento por funcionários de uma organização e suas possibilidades de aplicabilidade no ponto de vista da gestão do capital intelectual. Assim sendo, o objetivo deste estudo é identificar características da utilização de uma plataforma virtual para gestão do conhecimento que ampliem sua aplicação como contexto capacitante,

respondendo pela ativação dos excedentes cognitivos e, em última instância, possibilitando geração de valor.

O pressuposto discutido nesta investigação é de que, conforme proposto por Von Krogh; Ichijo e Nonaka (2001), ferramentas tecnológicas podem desempenhar o papel de contexto capacitante, propiciando um ambiente virtual favorável ao compartilhamento do conhecimento.

Mediante tempo para realização, acesso ao objeto e aplicabilidade do modelo proposto, a pesquisa foi realizada junto a uma entidade patronal do Estado do Rio de Janeiro. O *framework* metodológico de observação e análise poderá ser replicado e testado em pesquisas posteriores, porém a óptica dos resultados obtidos neste estudo retrata um cenário restrito e os achados e as proposições resultantes não podem ser generalizados para outras organizações e formatos de atuação.

## 2 A VISÃO BASEADA EM RECURSOS - VBR

A relação entre os recursos da empresa e como estes criam vantagens competitivas sustentáveis foi levantada por Barney (1991) ao propor quatro direcionadores como âncoras da Visão Baseada em Recursos (RBV): valor, raridade, possibilidade de imitação e possibilidade de substituição. Para o desenvolvimento de vantagens competitivas, tal abordagem tem como ponto de alavancagem os feixes de recursos e capacidades controlados por uma organização e que podem vir a constituir os aspectos que, em última análise, caracterizam seus diferenciais competitivos.

Em princípio, para Barney (1991) recursos e capacidades: (i) são valiosos quando permitem que uma empresa idealize ou implemente estratégias que aperfeiçoem sua eficiência; (ii) são raros quando o acesso de outros concorrentes a eles sofrer alguma restrição significativa; (iii) são inimitáveis quando as curvas de aprendizagem dos concorrentes diretos e indiretos não possibilitarem a reprodução deles durante o horizonte de tempo em que prevalece a vantagem; e (iv) são insubstituíveis quando não há equivalência possível, ou seja, dois recursos diferentes entre si não seriam capazes de implantar a mesma estratégia ou proporcionar a mesma capacidade às empresas.

Barney e Hesterly (2007) apresentam evolução conceitual do modelo afirmando que feixes de recursos encontram-se na forma de ativos tangíveis e intangíveis controlados por uma organização e que podem ser usados para elaborar e implantar estratégias. Já as capacidades seriam um subconjunto dos recursos de uma organização; são os ativos tangíveis e intangíveis que oportunizam, via mecanismos de transformação, um melhor aproveitamento dos recursos organizacionais — mesmo as capacidades mais materiais adviriam de conhecimento, este inegavelmente um intangível.

Os recursos e capacidades de uma organização podem ser categorizados em quatro grupos: financeiros, físicos, individuais e organizacionais (BARNEY; HESTERLY, 2007). Dentro da categoria dos recursos individuais, encontram-se os incorporados e embarcados nos recursos humanos, que podem ser exemplificados por treinamento, experiência, inteligência, relacionamentos e mentalidade de gerentes e funcionários da organização. Já os recursos organizacionais são apropriados a partir dos grupos de pessoas que formam a organização. Referem-se ao seu desenho estrutural e normativo, sistemas de informação e comunicação — formais e informais — cultura, relacionamentos existentes entre os grupos da organização e entre a própria organização e seus constituintes.

Barney e Hesterly (2007) elaboraram um conjunto de ferramentas para analisar os recursos e capacidades de uma organização, bem como a contribuição que tais recursos e capacidades trariam ao desenvolvimento de vantagens competitivas. O modelo VRIO (em substituição ao modelo VRIS) propõe quatro direcionadores: valor, raridade, imitabilidade e

organização (*ownership*), esta última dizendo respeito aos mecanismos que garantem à organização ter de fato se apropriado do recurso ou capacidade.

Quanto ao valor, Barney e Hesterly (2007) propõem que, se uma organização consegue a partir dos recursos e capacidades explorar uma oportunidade ou neutralizar uma ameaça, tais recursos e capacidades seriam valiosos e ajudariam a melhorar a posição competitiva. Para identificar o quão valioso é um recurso ou capacidade de uma organização, seriam necessárias informações operacionais (tais como receitas, custos, margem, giro, entre outras).

No tocante à raridade, para ser fonte de vantagem competitiva os recursos ou capacidades de uma organização não poderiam estar sob o controle simultâneo de muitos concorrentes; deveriam ser exclusivos e resguardados frente os concorrentes atuais e potenciais.

Do ponto de vista da imitabilidade, os recursos valiosos e raros só conseguiriam sustentar a vantagem competitiva para a organização caso fossem difíceis de imitar. E no que diz respeito à organização, os empreendimentos deveriam oportunizar ao máximo os recursos e capacidades que possuem para gerar valor e atingir posições em vantagem competitiva. Dentre os exemplos da capacidade de organização destacam-se: estrutura formal, mecanismos e procedimentos de controle e políticas de remuneração (BARNEY; HESTERLY, 2007).

A VBR cria um suporte teórico para ambientes organizacionais intensivos em conhecimento, em que a disseminação de conteúdos, principalmente os vinculados à inovação, é uma peça chave para a criação de riqueza. Isso se torna ainda mais significativo para organizações que não visariam diretamente ao resultado econômico próprio, mas a objetivos institucionais mais amplos, como, por exemplo, a dispersão de um determinado tipo de conhecimento a seus constituintes — ampliando possibilidades de que, pela via da criação do conhecimento, estes venham a lançar produtos e ter melhores condições de sucesso em ambientes turbulentos e hipercompetitivos (FERLIE et al., 2015).

### **3 CRIAÇÃO DO CONHECIMENTO**

Nonaka e Takeuchi (1997) diferenciam o conhecimento explícito e o tácito, afirmam ser o primeiro expresso em palavras e números e facilmente comunicado e compartilhado, sendo o conhecimento tácito altamente pessoal e difícil de formalizar, o que dificulta sua transmissão e compartilhamento com outros.

Na formulação de seu modelo dinâmico de conversão do conhecimento, Nonaka e Takeuchi (1997) consideram que ambas as dimensões são importantes e se complementam: é por meio da interação entre elas que o conhecimento flui, em um primeiro momento no nível do indivíduo e, posteriormente, existindo condições organizacionais adequadas, pelo compartilhamento para o grupo e para a organização via uma espiral de conhecimento decorrente de quatro processos: socialização, externalização, combinação e internalização.

O processo de socialização busca converter conhecimento tácito em conhecimento tácito, sendo o conhecimento tácito adquirido principalmente por meio de experiências. A socialização ocorre através do compartilhamento de experiências, modelos mentais ou habilidades técnicas, utilizando-se da observação, da imitação e da prática.

O processo de externalização busca converter conhecimento tácito em conhecimento explícito, utilizando-se de metáforas, analogias e modelos, bem como pode ser provocado pelo diálogo ou pela reflexão coletiva. A externalização é capaz de criar conceitos novos e explícitos e é fundamental para a construção do conhecimento.

O processo de combinação busca converter conhecimento explícito em conhecimento explícito e ocorre quando os indivíduos trocam e combinam seus conhecimentos. É um processo de sistematização de conceitos em um sistema de conhecimento, onde a

transferência de conhecimento geralmente ocorre por meio da aprendizagem. Nas organizações, por exemplo, através de programas de instrução, treinamento formal, redes de comunicação e bancos de dados.

O processo de internalização busca converter conhecimento explícito em conhecimento tácito, através das experiências adquiridas pelos indivíduos. Um exemplo é a repetição de uma tarefa, a fim de que o conhecimento explícito de princípios e procedimentos seja absorvido como conhecimento tácito. Ocorre também em outros modos de construção do conhecimento, como modelos mentais.

Segundo Nonaka e Takeuchi (1997), o conhecimento organizacional resulta da interação entre conhecimento tácito e conhecimento explícito, com base nas mudanças trazidas pelas diferentes maneiras de conversão do conhecimento. Entretanto, para que os quatro processos de construção do conhecimento propiciem a formação da espiral do conhecimento, Nonaka e Takeuchi (1997) afirmam que é necessário existir um contexto capacitante apropriado — Ba — que facilite as atividades em grupo, a criação e o acúmulo de conhecimento em nível individual.

O que precisaria ser relativizado em relação à criação de conhecimento “movid” à tecnologia da informação, como costumeiramente vem sendo buscado por organizações em que uma grande gama de conteúdos é compulsada por um grande número de profissionais sendo inexoravelmente transformada em produtos e serviços — organizações intensivas em conhecimento — é a eventual oposição entre a aplicação de conhecimento tácito e conhecimento explícito (JOHANNESSEN J.A.; OLAISEN, J.; OLSEN, B., 2001).

Se, por um lado o conhecimento tácito é o que agrega mais valor em vista de curvas de aprendizagem proprietárias, o emprego intensivo das tecnologias da informação e das comunicações poderia favorecer o emprego de conhecimento já previamente codificado — ou mais facilmente codificável, o conhecimento explícito — podendo comprometer o desenvolvimento de vantagens competitivas e de valor extraordinário em vista da ênfase em conhecimento de mais fácil reprodução (JOHANNESSEN J.A.; OLAISEN, J.; OLSEN, B, 2001).

Nesse sentido, a criação e o desenvolvimento de ambientes específicos para gestão do conhecimento poderia vir a ser a chave para a criação de competências dinâmicas, ao invés de simples feixes de recursos e capacidades. Com base na visão baseada em recursos, Gardner, Gino e Staats (2012) propuseram que as organizações poderiam desenvolver, com um diferencial, a “capacidade dinâmica de integrar conhecimento” pela via da associação de seus participantes e transformar isso em desempenho superior com base em três categorias de recursos: (i) relacional — o quê resultou de atividades pregressas quando se adotou trabalhou em grupo dentro da organização; (ii) experiencial — a acumulação de vivências que favoreceram alguém ou ao grupo desempenhar uma atividade com proficiência; e (iii) estrutural — o acesso e a distribuição (ou, de forma diversa, a concentração) que a equipe tem em relação aos recursos de conhecimento e aprendizagem na organização.

#### **4 CONTEXTOS CAPACITANTES**

Organizações que despontam pela criatividade e inovação preocupam-se não apenas com a contratação de profissionais diferenciados sob tais pontos de vista, porém criam ambientes em que a criatividade e a inovação dos indivíduos possam convergir para a oferta de valor na forma de processos, produtos e serviços. Os ambientes capacitadores de conhecimento criativo seriam, por conseguinte, contextos e entornos que exercem uma influência positiva nos indivíduos de modo a que estes produzam conhecimento e inovação, ou de moto próprio ou em grupos de trabalho (HEMLIN; ALLWOOD; MARTIN, 2004)

Von Krogh, Ichijo e Nonaka (2001) conceituam contextos capacitantes como espaços compartilhados de interações vinculados ao processo de criação do conhecimento, nos quais

as organizações podem identificar, potencializar e mobilizar os excedentes cognitivos dos seus integrantes.

Os contextos capacitantes são considerados ambientes organizacionais que encorajam e estimulam a participação e promovem a convivência. Podem ser também entendidos como um conjunto de condições favoráveis que devem ser proporcionadas pela organização, com o objetivo de permitir o compartilhamento, a aprendizagem, as ideias e inovações, por meio de uma rede de interações. (VON KROGH; ICHIJO; NONAKA, 2001; TAKEUCHI; NONAKA, 2009).

Lopes (2013) afirma que as ações estratégicas desenvolvidas pelas organizações na busca de uma nova forma de organizar os contextos capacitantes para mobilizar os excedentes cognitivos poderão ser direcionadas e ancoradas das seguintes maneiras: (i) na identificação, estruturação e institucionalização dos contextos capacitantes; (ii) nos princípios que regem a motivação, a participação e a liderança; (iii) na criação de ambientes desafiadores cujo trabalho tenha significado e proporcione satisfação pessoal, visibilidade e empregabilidade; e (iv) em sistemas de reconhecimento e recompensa aos que disponibilizarem seus excedentes cognitivos nos contextos capacitantes, contribuindo para geração de valor adicional.

De acordo com Nonaka e Takeuchi (1997), a criação do conhecimento nas organizações envolve a capacidade que elas têm de obter, gerar, acumular e explorar o conhecimento, sendo o conhecimento obtido quando o conhecimento dos indivíduos passa a ser “parte” da organização. Para Von Krogh, Ichijo e Nonaka (2001), o processo de obter ou criar conhecimento vai além de uma “coletânea” de fatos; é algo inerente ao ser humano, totalmente pessoal, irredutível e que não se produz com facilidade.

Von Krogh, Ichijo e Nonaka (2001) apresentam cinco “habilitadores do conhecimento”, que tem por objetivo ampliar o potencial de criação do conhecimento nas organizações — atividades que afetam positivamente a criação do conhecimento nas organizações e preparam o ambiente para o compartilhamento do mesmo. São eles:

- Instilar a visão do conhecimento: possibilita a capacidade de “prever” o desempenho e sucesso futuro da organização, por meio da identificação do contexto em que as organizações vivem; o contexto em que elas devem viver e o conhecimento que precisam buscar e criar, numa espécie de “mapa mental”.
- Gerenciar conversas: refere-se à forma de compartilhar e criar conhecimento por meio dos relacionamentos entre os colaboradores. Para tal, cabe à organização estimular a participação de todos, criando espaços e ocasiões de encontro para que as pessoas possam interagir, a fim de fomentar o compartilhamento.
- Mobilizar ativistas do conhecimento: tem como objetivo estabelecer pessoas, grupos ou setores que irão coordenar e facilitar o processo de criação de conhecimento dentro da organização. Denominados de “ativistas”, eles são os responsáveis pelo processo de criação e disseminação dos novos conhecimentos na organização.
- Criar o contexto adequado: preconiza que a estrutura organizacional deve ser “costurada” à cultura organizacional, a fim de propiciar o compartilhamento do conhecimento. Seria a criação do ambiente ou do contexto ideal — *Ba* — um espaço compartilhado, caracterizado por uma rede de interações para a criação do conhecimento.
- Globalizar o conhecimento local: preconiza a disseminação do conhecimento para toda a organização. Ele está totalmente vinculado aos habilitadores anteriores, como as conversas, a coordenação dos ativistas, o contexto adequado, e a cultura e valores da organização.

Von Krogh, Ichijo e Nonaka (2001) apontam que existe relação entre os habilitadores do conhecimento e a criação do conhecimento organizacional, decorrente das interações ocorridas no ambiente das organizações, impulsionando inovação e competitividade.

## **5 EXCEDENTES COGNITIVOS**

Para Shirky (2011), o conceito de excedente cognitivo designa a soma de tempo, energia e talento livres que, usados de maneira colaborativa, permitem que indivíduos isolados se unam e reúnam para grandes realizações: o entusiasmo de um círculo colaborativo pode fazer com que as ideias e realizações dos participantes se desenvolvam mais rápido do que se eles estivessem buscando os mesmos objetivos de forma isolada, sem compartilhamento.

Quando desconectados, os excedentes cognitivos são apenas potenciais. Deles se pode extrair valor somente quando criam significado e realizam algo. Assim, poderão criar valor apenas quando atenderem às funções e utilidade dos integrantes da organização. Ainda segundo o autor, o excesso de atividades aos quais as pessoas estão envolvidas pode impactar negativamente nos contextos capacitantes. Aplica-se, nessa circunstância, a hipótese da sub-rogação social, que consiste na redução da quantidade de contato humano devido à diminuição da vida social afastar as pessoas da cultura participativa (SHIRKY, 2011).

Lopes (2013) aponta que os excedentes cognitivos que se encontram dispersos e desconectados podem ser fonte de recursos abundantes e indicam uma potencialidade a ser evidenciada, mobilizada e subsidiada pelas ações estratégicas das organizações. Podem atuar como ativos no processo de criação do conhecimento organizacional, tornando-se elementos que contribuam para a construção e apropriação de valor dentro da organização.

A aplicação do excedente cognitivo presente na dimensão Capital Humano — componente do Capital Intelectual — seria um processo organizacional derivado do valor econômico, social e cultural atribuído mais recentemente ao conhecimento, com vistas principalmente à constituição e à manutenção de vantagens competitivas com base em redes sociais — proporcionando inteligência coletiva, não pela posse de conhecimento, mas pelo processo de aquisição dele (ARBEX; COCATE, 2014).

Kern e Garcia (2012) retratam o excedente cognitivo em ambientes de curadoria do conhecimento como elemento dinamizador “da capacidade da comunidade para o voluntariado e também para contribuir em grandes projetos, de acordo com o tempo livre que cada um tem para se comprometer”. Assim, o conhecimento poderia ser mais bem orquestrado a partir de um agente capaz de representar interesses de uma organização, aqui entendida na sua forma mais elementar de indivíduos reunidos em torno de um propósito, criando sentido e valor para a criação de conhecimento.

## **6 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

A pesquisa consistiu na descrição e análise de um estudo de caso único, sendo escolhida a abordagem qualitativa em vista da aderência ao objetivo de estabelecer nexos sobre a forma como o fenômeno ocorre (CRESWELL, 2007). Para alcançar os objetivos propostos, optou-se por uma lógica interpretativa, de caráter indutivo, com base na técnica de análise de conteúdo.

Sob a óptica de Vergara (2009) o protocolo adotado procurou, quanto aos fins, explorar o fenômeno estudado, tendo em vista a intenção de aprofundar o entendimento sobre como os contextos capacitantes e os excedentes cognitivos podem interagir na criação de valor dentro da óptica da Visão Baseada em Recursos. Quanto aos meios, a pesquisa revestiu-se de caráter documental, bibliográfico e telematizado, pois a fundamentação teórica

se baseou no estabelecimento coerente de ideias originadas de autores que detalham os temas tratados.

Tais temas responderam pela geração de modelo de referência em categorias para análises dos fragmentos e dados extraídos dos documentos e das informações existentes na plataforma de conhecimento da organização observada, com enquadramento dos ambientes, ações e grupos de usuários da plataforma de conhecimento.

Após a elaboração do referencial e das categorias de análise, os dados foram coletados junto à plataforma de conhecimento da empresa e analisados dentro do modelo proposto com o suporte *dos Softwares Microsoft Excel* para tabulações de resultados e análises dos grupos e *Atlas TI* para contagens de expressões.

Os resultados obtidos foram desdobrados de acordo com o cruzamento dos elementos de referência com os itens analisados.

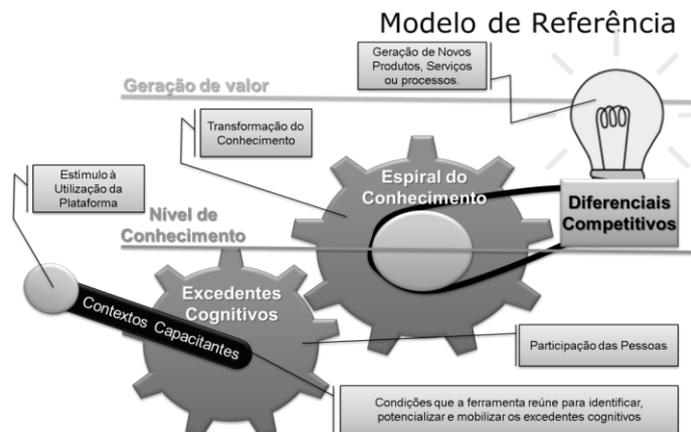
Mediante os parâmetros de tempo para realização, acesso ao objeto e aplicabilidade do modelo proposto, a pesquisa foi realizada junto a uma única organização situada no Estado do Rio de Janeiro — “entidade patronal”, no período de setembro de 2014 até março de 2015, com a coleta dos dados entre os meses de janeiro e fevereiro do ano de 2015. O modelo proposto poderá ser replicado e testado em pesquisas posteriores, porém a óptica dos resultados obtidos neste trabalho trata de um cenário restrito a essa realidade e suas conclusões não podem ser generalizadas para outras empresas e formatos de atuação.

Frente aos constructos elaborados a partir do referencial teórico foi possível caracterizar um modelo em que os contextos capacitantes de Von Krogh; Ichijo; Nonaka (2001) atuam como elementos propulsores para a ativação dos excedentes cognitivos de Shirky (2011), que por sua vez, mobilizam a espiral do conhecimento de Nonaka e Takeuchi (1997), gerando valor para as empresas a partir dos princípios da Visão Baseada em Recursos de Barney (2007) — Figura 1.

Com base nesse modelo, a “entidade patronal” seria a responsável por estimular a utilização da plataforma, que precisa reunir condições para identificar, potencializar e mobilizar os excedentes cognitivos com a participação das pessoas, promovendo as transformações de conhecimento previstas na espiral de conhecimento.

As análises foram desenvolvidas cobrindo dois dos ambientes da plataforma de conhecimento da organização objeto — ambiente individual e ambiente de grupo — a fim de mapear ações que a caracterizassem enquanto contexto capacitante, ou seja, reunindo condições de identificar, potencializar e mobilizar excedentes cognitivos, bem como o enquadramento de tais ações nos processos da espiral do conhecimento.

Figura 1 - Modelo de Referência



Fonte: Os autores com base no referencial teórico

## **7 CASO ESTUDADO**

Podemos caracterizar a “entidade patronal” como uma pessoa jurídica sem fins lucrativos, instituída para integrar e colocar à disposição recursos (financeiros, conhecimento, materiais) necessários ao desenvolvimento e funcionamento das organizações constituintes a ela vinculadas. Optou-se pela manutenção do sigilo de dados da organização estudada, dentre eles o nome e possíveis elementos que revelem sua identificação.

Criada ainda no Século XIX, a “entidade patronal”, enquadra-se na categoria de associação classista, sendo composta atualmente por cinco organizações responsáveis por oferecer soluções e serviços capazes de multiplicar regionalmente a produtividade de organizações do setor produtivo no Estado do Rio de Janeiro, assim como melhorar a qualidade de vida dos empregados, contando com mais de 10 mil associados dos setores industrial, comercial e serviços.

Atuando em diversos segmentos — como estudos e pesquisas, desenvolvimento e serviços tecnológicos, consultoria, educação, saúde e lazer — a “entidade patronal” conta hoje com cerca de 7.000 colaboradores, atuando em diversos municípios do Estado do Rio de Janeiro, com uma cobertura regional abrangendo mais de 60 unidades com atuação em rede, integrada por meio de sistemas e processos.

Para dar suporte ao seu plano estratégico a “entidade patronal” criou uma plataforma para compartilhamento do conhecimento que foi colocada em operação em meados de 2013, definida pela própria organização como uma ferramenta capaz de facilitar o fluxo de informações e a interação entre as pessoas, de forma a produzir “o” conhecimento organizacional.

O projeto teve início em 2012 e foi dividido em três etapas: (i) mapeamento e análise das necessidades da organização (2012); (ii) construção da plataforma do conhecimento (2012-2013); e (iii) implantação (2013-2014). O grupo de trabalho do projeto contou com a participação de 20 gestores, abrangendo as áreas de Tecnologia de Informação, Comunicação Interna, Recursos Humanos e Processos, em mais de 100 reuniões de trabalho distribuídas entre as três fases.

De acordo com a “entidade patronal”,

a metodologia de concepção e implantação do projeto seguiu o conceito de “action learning”, com envolvimento direto de 200 colaboradores dentre gestores e funcionários, divididos em pequenos grupos que se debruçaram sobre demandas reais da organização, em um processo de busca de soluções e aprendizagem.

Mais adiante outros 180 colaboradores foram convidados a se juntar ao projeto como facilitadores do conhecimento.

Dados sobre recursos investidos no projeto ainda não foram colocados à disposição com precisão capaz de embasar uma análise sobre a alocação de recursos, mas números estão sendo aguardados para estudos sobre a geração de valor mediante os valores de investimento.

Partindo do princípio de que para fluir o conhecimento depende de um ambiente propício, a plataforma objeto de estudo baseia-se em um modelo de colaboração em redes, apoiado em relações interpessoais e com quatro ambientes que apresentam características específicas:

- Ambiente Individual: acessado exclusivamente pelo usuário, nesse modo da plataforma estão expostas as principais informações de perfil do funcionário tais como: foto, contatos, histórico profissional, qualificações e conhecimentos,

funcionando ainda como quadro de atividades profissional e informativo das atualizações na plataforma além de repositório para documentos compartilhados pelo colaborador.

- Ambiente em Grupo: modo da plataforma destinado às interações de diversos funcionários das mais variadas áreas de conhecimento através de grupos de trabalho, que podem ser sugeridos por qualquer colaborador, para fomentar a discussão acerca de temas de interesses e atividades comuns, bem como projetos e processos institucionais, mediante o apoio de uma figura denominada patrocinador do grupo, um gestor responsável por mediar as discussões e extrair conteúdos úteis para a empresa.
- Ambiente Funcional: ambiente de trabalho do funcionário propriamente dito contendo as principais informações que estão diretamente relacionadas com a sua unidade de atuação dentro da estrutura organizacional da “entidade patronal”, trazendo aspectos como: estrutura hierárquica, padrões de desempenho, documentos compartilhados no nível empresarial, contatos de parceiros e superiores, etc.
- Ambiente Corporativo: modo onde estão disponíveis conteúdos institucionais, em uma escala mais macro da “entidade patronal” do que o ambiente funcional, tais como: mapa estratégico, identidade organizacional, notícias e vídeos corporativos, documentos e processos, sistemas e aplicativos corporativos, campanhas de endomarketing e informações de recursos humanos.

Como o objetivo principal desse estudo visa à discussão sobre a ativação de excedentes cognitivos com base em contextos capacitantes, para efeito de análises e achados serão considerados apenas elementos inerentes ao ambiente individual e ao de grupo, por serem esses menos impactados por ações diretas da empresa no tocante ao conteúdo de conhecimento desenvolvido. O ambiente funcional e o corporativo apresentam conteúdo desenvolvido de maneira unilateral pela empresa, o que inviabiliza a sua utilização dentro da óptica deste estudo.

## **8 ACHADOS E DISCUSSÃO**

### **8.1 Criação de valor e o modelo de referência**

A entidade patronal, organização estudada, mantém já há algum tempo um conjunto de diretrizes e intenções estratégicas vinculadas à importância do conhecimento como valor agregado aos seus associados.

Tanto do ponto de vista da comunicação interna com os colaboradores em geral, quanto da comunicação externa com os associados e a sociedade como um todo, é enfatizado o discurso em torno da criação de valor a partir da orquestração de um ambiente macro, principalmente com base na organização de eventos, a partir do qual todos aqueles que mantêm interesses da entidade compartilham experiências, expectativas e objetivos.

Embora utilize feiras, treinamentos e convenções para estabelecer um contexto capacitante para os *stakeholders* externos, a entidade patronal não possuía um artefato de gestão capaz de carrear os conhecimentos pré-existentes ou aqueles capturados ou desenvolvidos internamente pelos colaboradores.

Com a implementação da nova plataforma foi possível estabelecer uma nova demarcação para as atividades de gestão do conhecimento, principalmente no tocante ao valor central que esta exerce em relação à missão — promover a competitividade empresarial,

a educação e a qualidade de vida do trabalhador e da sociedade, contribuindo para o desenvolvimento sustentável do estado do Rio de Janeiro. — da entidade patronal.

Assim, parece razoável argumentar que a plataforma foi concebida e implementada potencializando os princípios da VBR, uma vez que (i) efetua entrega de um bem valorizado pelos *stakeholders* — o conhecimento; (ii) o faz a partir de estruturas cognitivas raras — quase únicas — decorrentes dos modelos mentais de associados e colaboradores; (iii) oportuniza soluções proprietárias de difícil imitação, tanto para manutenção quanto para inovação dos negócios dos seus associados; e (iv) apropria-se organizacionalmente de conteúdos e de ideias dos colaboradores, alavancando a criação de conhecimento via ciclo SECI.

Tomando o “modelo de referência” da Figura 1 como pano de fundo para as análises, foram identificados os seguintes indícios: (i) investimentos expressivos em comunicação interna, como força propulsora para posicionar institucionalmente a plataforma de gestão do conhecimento e diminuir a inércia organizacional perante a nova ferramenta colocada à disposição dos colaboradores; (ii) utilização de proposições afins ao conceito de contexto capacitante para criação de linguagem e de diálogos com os usuários da plataforma; (iii) identificação, mobilização e potencialização dos excedentes cognitivos já disponíveis na entidade patronal como um nova energia dinamizadora da estratégia e das operações; (iv) ênfase na transformação do conhecimento como valor extraordinário originado pela entidade patronal e colocado à disposição dos associados e colaboradores; (v) realização de eventos e criação de materiais voltados para manter em movimento a espiral de conhecimento, para interação entre sujeitos e ampliação da fronteira de produção decorrente da aplicação do fator conhecimento; (vi) divulgação interna e externa de resultados afins a novos processos, produtos e serviços decorrentes da interação na plataforma instalada, proporcionando maior reconhecimento aos que interagem via compartilhamento de conhecimento.

## 8.2 Habilitadores do Conhecimento

Com base na análise documental da empresa foi possível a identificação de indícios de um artefato organizacional afim às proposições de Von Krogh; Ichijo e Nonaka (2001) sobre contextos capacitantes, apresentados a seguir considerando o material coletado no campo e os respectivos achados e implicações.

No tocante ao primeiro habilitador — instilar a visão do conhecimento — existe a finalidade de prever cenários, analisando o contexto atual e futuro, traçando uma espécie de “mapa mental”. No caso da “entidade patronal”, a organização definiu como objetivo tornar-se indispensável ao desenvolvimento sustentável do estado do Rio de Janeiro e, a partir do planejamento estratégico, identificou que o compartilhamento do conhecimento seria a base necessária para alcançar seu objetivo, por meio da construção do conhecimento organizacional e sua transformação em valor.

O segundo habilitador — gerenciar conversas — é aderente ao objetivo de promover o compartilhamento e criação do conhecimento por meio dos relacionamentos entre os colaboradores. Na “entidade patronal” tal habilitador pode ser encontrado nos eventos por ela promovidos, em que os colaboradores têm a oportunidade de interagir e construir conhecimento de forma coletiva, pensando e repensando suas práticas gerenciais e pedagógicas em workshops, encontros de área etc.

Do ponto de vista do terceiro habilitador — mobilizar ativistas do conhecimento — verifica-se o estabelecimento de pessoas, grupos ou setores que irão coordenar e facilitar o processo de criação de conhecimento dentro da organização. Nesse ponto a empresa constituiu 180 colaboradores no papel de facilitadores do conhecimento.

Em relação ao quarto habilitador — criar o contexto adequado na forma de um espaço compartilhado que proporcione uma rede de interações para a criação do conhecimento — a

“entidade patronal” o faz por meio de uma plataforma de conhecimento que é composta por quatro ambientes que promovem a gestão do conhecimento e estimulam a colaboração: Ambiente Individual, Ambiente Corporativo, Áreas Funcionais e Ambiente de Grupos. No que se refere ao Ambiente de Grupos, as temáticas são diversas: projetos; funcionais; institucionais; de expertise etc.

Finalmente, no que respeita ao quinto habilitador — combinação dos anteriores, preconizando a disseminação do conhecimento para toda a organização — a plataforma de conhecimento possui mecanismos que permitem orquestrar e tornar comum o conhecimento, com a promoção de concursos internos objetivando premiar o compartilhamento de ideias e inovações.

### **8.3 Ambiente individual**

No ambiente individual foi possível perceber que a grande maioria dos colaboradores aderiu à utilização da plataforma em seu dia-a-dia, preenchendo perfis com currículos e compartilhando para toda a rede que utiliza a ferramenta, de maneira espontânea, documentos e materiais de autoria própria. Tal prática ampliou intercâmbio de inovações para produtos e processos além de materializar e difundir o conhecimento, antes individual e agora coletivo – aderindo à proposição de identificar, habilitar e difundir excedentes cognitivos pela via de um contexto capacitante.

Uma evidência desse achado está nos registros ingressados na ferramenta até janeiro de 2015, por exemplo: há 5.926 perfis preenchidos de uma população com 7.000 colaboradores (85%), com índice de preenchimento completo superior a 80%, permitindo mapear competências e áreas de interesse que antes não eram do conhecimento da entidade, “nem mesmo do superior imediato”. Em seis meses de uso a plataforma registra mais de 100 milhões de acessos.

Outro ponto que chama a atenção nesse aspecto é a quantidade de documentos compartilhados por usuários sem influência direta da empresa (45.215). Nesse acervo, agora institucional, tornou-se possível localizar materiais didáticos dos mais variados, por exemplo, tutoriais em vídeo e cases de sucesso, configurando melhorias significativas em produtos e processos, bem como soluções de problemas para os quais os funcionários inicialmente não foram designados a resolver e em períodos e situações nos quais a entidade não mantinha influência e controle direto sobre seus afazeres.

Também foi possível constatar que a ferramenta potencializa e mobiliza os excedentes cognitivos dos funcionários. Vem sendo desenvolvidas campanhas de incentivo ao uso da ferramenta e o grande volume de documentos colocados à disposição motiva os demais usuários a participarem, permitindo analisar problemas comuns sob ópticas diferentes, construindo soluções mais abrangentes ou complementando propostas iniciais.

Considerando esse ambiente da plataforma, a criação de valor com base na espiral do conhecimento de Nonaka (1997) estaria em movimento por meio dos processos de internalização e externalização, uma vez que o acesso permite aos usuários compartilharem experiências que passam a fazer parte do repertório comum, configurando a transformação de conhecimento tácito em explícito. De maneira inversa, a possibilidade dos indivíduos utilizarem os conhecimentos e soluções disponíveis nas atividades diárias dinamiza o conhecimento explícito em conhecimento tácito.

### **8.4 Ambiente de grupos**

No ambiente de grupos estão os achados mais significativos da pesquisa no tocante à ativação de excedentes cognitivos, considerando que a sugestão para a criação destes se dá de

maneira espontânea pelos usuários que podem, adicionalmente, estabelecer tópicos e discussões sobre o que quiserem, desde que relacionado ao contexto e aos problemas institucionais. No mês de janeiro de 2015 foram identificados 427 grupos criados, nos mais variados temas, com discussões abertas sobre produtos e processos, construções coletivas e até mesmo destinados à produção acadêmica com base nas experiências realizadas dentro da entidade.

Dentro desse aspecto destacam-se os dois achados de ação da plataforma enquanto contexto capacitante responsável por caracterizar excedentes cognitivos, uma vez que tais grupos de discussão representam o surgimento, por meio de iniciativa pessoal dos colaboradores, de relações no âmbito formal ou informal que trazem contribuições para a entidade e ficam registradas em um repositório de conhecimento comum, com a possibilidade de acesso pelos interessados a qualquer momento.

É oportuno destacar que a maioria dos grupos apresenta como produto final elementos que contribuem significativamente para a melhoria de processos organizacionais, no formato “como resolvemos esse problema”.

A análise realizada a partir da ferramenta de busca da plataforma, com base nos nomes de grupos e palavras-chave, revelou a existência de um número significativo de grupos diretamente relacionados a elementos que configuram como diferenciais competitivos intangíveis para as empresas (Tabela 1).

Essa constatação é reforçada por outra contagem realizada a partir dos textos contidos no campo dos objetivos propostos pelos grupos quando da sua criação (Tabela 2).

**Quadro 1** - Grupos relacionados a diferenciais competitivos

Termo de referência	Grupos relacionados	% em relação ao total de grupos
Conhecimento	47	11,01%
Gestão	37	8,67%
Inovação	31	6,38%
Processos	27	6,32%
Tecnologia	21	4,92%
Boas Práticas	15	3,51%
Propriedade Intelectual	1	0,23%

Fonte: Dados da pesquisa, 2015

**Quadro 2** - Ocorrência de termos no texto dos objetivos

Posição	Palavras	Ocorrências
1	Informações	103
2	Compartilhar	71
3	Ambiente	59
4	Ações	56
5	Compartilhamento	49
6	Sistema	47
7	Atividades	33
8	Conhecimento	33
9	Desenvolver	32
10	Cultura	31

Fonte: Dados da Pesquisa, 2015

A partir dos apontamentos dos Quadros 1 e 2, foi possível identificar a tendência na formação de grupos mais direcionados à discussão de processos, com ênfase na disseminação da informação sobre as atividades rotineiras da empresa. Foram detectados poucos grupos cujos objetivos finais estivessem relacionados a produtos e serviços finais propriamente ditos.

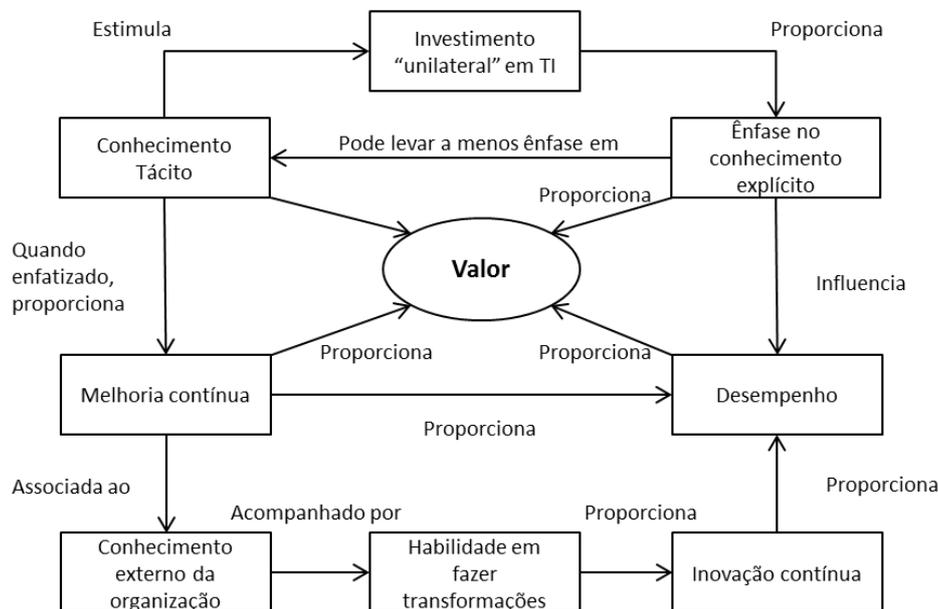
Diferente do inicialmente suposto, a composição dos grupos é bastante variada, não se restringindo aos indivíduos da mesma área de atuação com foco comum, revelando potencial de excedentes cognitivos ainda não explorados pelo fato de estarem disponíveis e dispersos em diversas unidades.

Na criação de conhecimento, o ambiente de grupos apresentou características que o aproximam dos processos de socialização e de combinação, considerando que os indivíduos em processos de construção coletiva estão disseminando conhecimentos tácitos e explícitos que dão origem a novos conhecimentos tácitos e explícitos por meio da troca de materiais e experiências, que ficam registradas e apropriadas, podendo vir a serem utilizadas pela entidade.

### 8.5 Criação de valor e diferenciais competitivos

A aplicação intensiva de tecnologias da informação e das comunicações (TIC) para desenvolvimento de contextos capacitantes virtuais pode apresentar efeitos colaterais do ponto de vista da criação do conhecimento: ao invés de maior alinhamento entre os conhecimentos tácito e explícito, levaria ao engessamento em favor do conhecimento previamente codificado ou cuja facilidade de codificação seja maior — Figura 2 (JOHANNESSEN; OLAISEN; OLSEN, 2001).

Figura 2 - Alinhamento, Engessamento e Criação de Conhecimento



Fonte: Adaptado de Johannessen, Olaisen e Olsen (2001)

Em vista da necessidade de criação de valor baseada não apenas na gestão do conhecimento, mas na busca de aprendizagem dinâmica, a entidade patronal buscou, por meio dos diversos ambientes que compõem a plataforma: (i) apropriar e organizar simultaneamente conhecimento tácito até então “não revelado” e conhecimento explícito

disperso; (ii) manter um discurso de promoção à melhoria contínua e à inovação como focos de desenvolvimento da entidade e dos colaboradores; (iii) posicionar-se externamente perante associados e sociedade como uma organização que aprende e gera valor; e (iv) fomentar a criação de conhecimento principalmente pela via do ambiente de grupos, balanceando cooperação e competição internas.

## 9 SÍNTESE, CONTRIBUIÇÃO, LIMITES E CONTINUIDADE

A análise dos registros do ambiente individual e do ambiente de grupo da plataforma de conhecimento e o alinhamento dos achados com os conceitos delineados no referencial teórico permitiu traçar um panorama do “vir à tona” de excedentes cognitivos frente à utilização da plataforma, enquanto contexto capacitante (Quadro 3).

Foi possível identificar que a plataforma de compartilhamento do conhecimento na organização estudada, enquanto contexto capacitante, ativou excedentes cognitivos dos colaboradores, habilitando sua utilização na geração de valor em processos, principalmente, e em produtos e serviços.

Os desdobramentos dos achados apontam dois caminhos com implicações distintas, uma linha de cunho acadêmico e uma vertente gerencial que poderá ser desenvolvida mais adiante junto à entidade patronal.

**Quadro 3** - Síntese dos achados por ambiente

AMBIENTE	AÇÃO DO CONTEXTO CAPACITANTE			CRIAÇÃO DE VALOR
	Identificar	Potencializar	Mobilizar	
INDIVIDUAL	<ul style="list-style-type: none"> <li>Divulgação de Currículo e áreas de interesse</li> <li>Compartilhamento de documentos e material próprio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sugestões de Atividades e incentivos</li> <li>Acesso aos documentos de outros usuários</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Incentivos à participação e compartilhamento do conhecimento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Internalização</li> <li>Externalização</li> </ul>
GRUPO	<ul style="list-style-type: none"> <li>Criados por iniciativa dos usuários para busca de soluções para demandas rotineiras e inovação de processo e produtos.</li> <li>Redes de relações formais e informais bem como suas contribuições</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Formados por funcionários de múltiplas áreas, realidades e conhecimentos diversos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Associação de Interesses Comuns (comunidades de prática virtuais).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Socialização</li> <li>Combinação</li> </ul>

Fonte: Os autores, com base na pesquisa

Do ponto de vista acadêmico, as implicações vinculam-se aos indícios que reforçam que o modelo de referência apresenta validade dentro do cenário estudado uma vez que a plataforma alavancou ações efetivas sobre os excedentes cognitivos.

No tocante às implicações gerenciais, os desafios estão voltados para mensurar o que efetivamente pode gerar valor para a entidade patronal e direcionar os esforços em função de resultados mais efetivos, considerando que a grande maioria dos conhecimentos produzidos na plataforma carece de mecanismos de mapeamento para possível alocação e geração de recursos financeiros.

Estudos de natureza mista serão necessários para caracterizar em profundidade quais as vertentes de geração de conhecimento foram ativadas de maneira mais acentuada e

determinar o quanto esses elementos podem representar no tocante ao valor agregado e aos diferenciais competitivos para a entidade.

Futuros estudos a respeito dessa mesma plataforma poderão enfocar métricas sobre a composição e enquadramento dos grupos, o mapeamento da potencialidade de retorno financeiro dos grupos com base na possível geração de produtos ou melhoria de processos, desenho das redes de relações informais entre os indivíduos e levantamento de pessoas que participem ativamente de grupos deslocados de suas áreas de origem, o que pode representar talentos e excedentes cognitivos até então não percebidos diretamente.

## REFERÊNCIAS

ARBEX, Rodrigo Mendes; COCATE, Flávia Medeiros. Sociedade e informação: o excedente cognitivo na era do conhecimento. **Temática**, v. 9, n. 7, 2014.

BARNEY, Jay B.; HESTERLY, William S. **Administração estratégica e vantagem competitiva**. Pearson Prentice Hall, 2007.

BARNEY, Jay. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of management**, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.

COSTA, Roberto George Godinho da. **Alinhamento Estratégico da Gestão do Conhecimento, Gestão da Inovação e Geração de Valor**: um estudo na indústria de óleo e gás. 2015. 208 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade do Grande Rio (UNIGRANRIO), Rio de Janeiro, 2015.

CRESWELL, John W. **Projeto de Pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2. ed., Porto Alegre: Artmed, 2007.

FERLIE, Ewan et al. Knowledge mobilization in healthcare organizations: a view from the resource-based view of the firm. **International Journal of Health Policy and Management**, v. 4, n. 3, p. 127, 2015.

GARCIA, Paula Balbis; KERN, Vinícius Medina. As possibilidades de emprego do excedente cognitivo na curadoria de informação do acervo da biblioteca universitária da UFSC. In: ENCONTRO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO, 13., 2012. **Anais...** Disponível em: <http://enancib.ibict.br/index.php/enancib/xiiienancib/paper/viewFile/3733/2856>. Acesso em: 23 out. 2015.

GARDNER, Heidi K.; GINO, Francesca; STAATS, Bradley R. Dynamically integrating knowledge in teams: Transforming resources into performance. **Academy of Management Journal**, v. 55, n. 4, p. 998-1022, 2012.

HEMLIN, Sven; ALLWOOD, Carl Martin; MARTIN, Ben R. What is a creative knowledge environment. In: HEMLIN, Sven; ALLWOOD, Carl Martin; MARTIN, Ben R. (Org.). **Creative Knowledge Environments: The Influences On Creativity In Research And Innovation**. Northampton: Edward Elgar Publishing, 2004.

JOHANNESEN, Jon-Arild; OLAISEN, Johan; OLSEN, Bjørn. Mismanagement of tacit knowledge: the importance of tacit knowledge, the danger of information technology, and what to do about it. **International Journal of Information Management**, v. 21, n. 1, p. 3-20, 2001.

KIANTO, Aino et al. The interaction of intellectual capital assets and knowledge management practices in organizational value creation. **Journal of Intellectual Capital**, v. 15, n. 3, p. 362-375, 2014.

LOPES, Edson Gonçalves. **Conexão entre estratégia e conhecimento na criação de valor adicional para stakeholders expressivos: uma nova forma de organizar os contextos capacitantes**. 2013. 117 f. Tese (Doutorado em Administração) - Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2013.

MILLS, Annette M.; SMITH, Trevor A. Knowledge management and organizational performance: a decomposed view. **Journal of Knowledge Management**, v. 15, n. 1, p. 156-171, 2011.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de conhecimento na empresa**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

PRINZ, Wolfgang; SYRI, Anja. An environment for cooperative knowledge processing. In: **Information Technology for Knowledge Management**. Springer Berlin Heidelberg, 1998.

QUINN, James Brian. Strategic outsourcing: leveraging knowledge capabilities. **MIT Sloan Management Review**, v. 40, n. 4, p. 9, 1999.

REZAEI, Behnam Attaran; MUNTZ, Alice Hwei-Yuan Meng. **System and method for context-based knowledge search, tagging, collaboration, management, and advertisement**. U.S. Patent n. 8, 380,721, 19 fev. 2013. Disponível em: <https://www.google.com/patents/US8380721>. Acesso em: 20 out. 2015.

SENGE, Peter. **A quinta disciplina: arte, teoria e prática da organização de aprendizagem**. São Paulo: Best Seller, 1990.

SHIRKY, Clay. **A cultura da participação: criatividade e generosidade no mundo conectado**. Rio de Janeiro: Zahar, 2011.

STEWART, Thomas A. **Capital intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas**. 12. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1998.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

VON KROGH, Georg; ICHIJO, Kazuo; NONAKA, Ikujiro. **Facilitando a criação de conhecimento: reinventando a empresa com o poder da inovação contínua**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

---

Artigo recebido em 26/10/2015 e aceito para publicação em 17/04/2016

---