



## GESTÃO DO CONHECIMENTO E SABERES TRADICIONAIS: UMA PROPOSTA DE INOVAÇÃO PARA ORGANIZAÇÕES INDÍGENAS

**Diego Leonardo de Sousa Fonseca**

Doutorando em Ciência da Informação pela Universidade Estadual de Londrina, Brasil. Bibliotecário-Documentalista do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amazonas, Brasil.

E-mail: [diego.leonardo@uel.br](mailto:diego.leonardo@uel.br)

**Juliana Cardoso dos Santos**

Doutora em Ciência da Informação pela Universidade Estadual Júlio de Mesquita Filho, Brasil. Professora colaboradora da Universidade Estadual de Londrina, Brasil.

E-mail: [julimath@uel.br](mailto:julimath@uel.br)

### Resumo

A competitividade tem exigido das organizações a busca por melhor qualidade no desenvolvimento de estratégias de gestão a fim de inovar, tornar o ambiente organizacional mais criativo e fomentar uma cultura de inovação voltada a propor novos serviços e produtos que atendam a exigência da demanda de mercado. Nesse sentido, o artigo tem como objetivo apresentar uma proposta de inovação organizacional baseada no modelo de Chun Wei Choo (2003), denominada de Núcleos de Criatividade Colaborativa, direcionada à implementação em organizações indígenas, com a proposta de fomentar a cultura criativa a partir dos conhecimentos oriundos dos saberes tradicionais desses povos. Foi tratado um estudo baseado em uma revisão bibliográfica, tendo como enfoque o escopo teórico da pesquisa em três eixos: a Gestão do Conhecimento, a Inovação e os saberes tradicionais provindos das organizações indígenas no Brasil. A pesquisa bibliográfica foi realizada nas seguintes bases de dados: *Eprints in Library and Information Science* (E-LIS), Base de Dados Referencial de Periódicos em Ciência da Informação (Brapci) e na *Scientific Electronic Library Online* (SciELO Brasil). Conclui que os Núcleos de Criatividade Colaborativa se constituem como um tipo de ferramenta de gestão, baseado no modelo de Choo (2003), que busca fomentar a cultura criativa e de inovação com base na gestão dos fluxos de informação e de conhecimento no âmbito organizacional, tendo como escopo de aplicação as organizações não convencionais, como as empresas oriundas das comunidades indígenas.

**Palavras-chave:** Gestão do conhecimento; Saberes tradicionais; Inovação organizacional; Organizações indígenas.

### **KNOWLEDGE MANAGEMENT AND TRADITIONAL KNOWLEDGE: A PROPOSAL FOR INNOVATION FOR INDIGENOUS ORGANIZATIONS**

### Abstract

*Competitiveness has demanded from organizations the search for better quality in the development of management strategies in order to innovate, make the organizational environment more creative and foster a culture of innovation aimed at proposing new services and products that meet the demands of market demand. In this sense, this article aims to present a proposal for organizational innovation based on the model of Chun Wei Choo (2003), called Collaborative Creativity Centers (CCN), aimed at the implementation in indigenous organizations, with the proposal to promote a creative culture based on the knowledge derived from the traditional knowledge of these peoples. The study was based on a bibliographic review, focusing the theoretical scope of the research on three axes: Knowledge*

*Management, Innovation and traditional knowledge from indigenous organizations in Brazil. The bibliographical research was carried out in the following databases: Eprints in Library and Information Science (E-LIS), Reference Database of Periodicals in Information Science (Brapci) and in the Scientific Electronic Library Online (SciELO Brazil). It concludes that the NCC are a type of management tool, based on Choo's model (2003), that seeks to foster a creative and innovative culture based on the management of information and knowledge flows in the organizational environment, having as scope of application non-conventional organizations, such as companies originated from indigenous communities.*

**Keywords:** *Knowledge management; Traditional knowledge; Organizational innovation; Indigenous organizations.*

## 1 INTRODUÇÃO

O cenário da competitividade de mercado no contexto atual vem exigindo das organizações uma série de tomadas de decisões para melhorar a qualidade no oferecimento dos seus serviços e produtos. Não obstante, observa-se que o panorama desse cenário tem demandado um remodelamento do planejamento de negócio das organizações, tendo em vista a necessidade de atender os seus clientes de uma forma mais rápida, eficaz e individualizada. Para isso, é fundamental compreender os modelos de gestão e reconhecer o perfil do cliente, tendo a informação e o conhecimento como recursos estratégicos básicos para garantir uma visão mais holística do cenário atual e futuro.

O conhecimento, do ponto de vista filosófico, é o reconhecimento da ignorância para a obtenção de uma resposta verdadeira, como afirma Platão (428-347 a.C.), logo, trata-se de um elemento fundamental para reproduzir novos conceitos e ideias. É imprescindível que qualquer organização que busque um melhor posicionamento de mercado e uma eficiência na sua gestão invista no conhecimento como recurso estratégico. A dinâmica do conhecimento faz parte de um processo de interação que envolvem elementos importantes, tal como a inovação e a cultura na organização, com o intuito de promover a aprendizagem organizacional (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

A Gestão do Conhecimento (GC) apresenta-se como um importante aporte estratégico para promover o desenvolvimento organizacional a partir do conhecimento compartilhado entre os indivíduos (DAVENPORT; PRUSAK, 2003), de modo que seja possível expandir esse conhecimento em âmbito organizacional. Sendo assim, compreender o conhecimento, em um sentido *lato*, vem sendo um dos principais desafios das organizações, no sentido de almejar estratégias para orientar um planejamento de mercado cada vez mais eficaz.

Para além das organizações e dos modelos tradicionais de negócios, compreende-se a existência de outras tipologias organizacionais e estruturas de gestão que se apropriam da informação e do conhecimento como estratégia de mercado: associações, cooperativas, comunidades locais e tradicionais, etc. Em meio a esse contexto, o conhecimento surge como um elemento vital para a sobrevivência dessas organizações, observando que esse recurso pode gerar ativos informacionais e garantir um melhor posicionamento estratégico no mercado.

A mudança de paradigma organizacional no contexto dos modelos de negócio vem abrindo espaço para empreendimentos que atuam em setores de diferentes nichos de mercado, que buscam implementar uma visão de mercado mais voltada às questões socioambientais, com apelo a um modelo de negócio sustentável e viavelmente estratégico para o uso dos recursos naturais. Essa tendência de mercado representa uma reconfiguração espacial das organizações e dos formatos de gestão, principalmente no Brasil, cuja visão estratégica observa um caminho possível e viável de aliar sustentabilidade e rentabilidade a longo prazo (GUIMARÃES; VIANA; COSTA, 2015). Para tanto, infere-se que esses tipos de

organização vêm ganhando espaço no mercado em diferentes áreas e setores da economia, sendo possível apontar esses modelos de negócios como uma tendência global.

O novo contexto do mercado, que vem englobando essas organizações não convencionais, representa uma dinâmica comercial que tende a inovar no processo de criação de novos serviços e produtos. Há uma tendência no Brasil, por exemplo, de maiores investimentos nos setores de bioeconomia e ecoinovação (PORTAL DA INDÚSTRIA, 2020), da “economia da floresta em pé” (ABRAMOVAY, 2018), da economia circular baseada nos recursos naturais (PAMPLONA; CACCIAMALI, 2017), dentre outros. Todo esse panorama reflete uma tendência de mercado que demonstra uma visão que vai além dos modelos tradicionais de mercado, advindos do cenário da Revolução Industrial na segunda metade do século XVIII.

Essa escala de novos modelos de negócio em um ambiente organizacional dito como “não tradicional” tem sido impulsionada também pela inovação organizacional. A necessidade de criar algo novo está sendo uma das peças-chave para organizações reinventarem o seu plano de negócio, principalmente as organizações de pequeno porte e com uma estrutura organizacional de trabalho baseada na cultura local. Cita-se aqui as comunidades indígenas e as iniciativas comerciais oriundas dessas organizações sociais, que têm desenvolvido um plano de negócio baseado nos costumes e nas tradições dos seus ancestrais, utilizando os recursos naturais e orgânicos como matérias-primas.

À vista disso, sob a perspectiva da GC, é fundamental construir um olhar científico para esses novos modelos de negócio que estão adentrando o em um contexto de uso do conhecimento como um recurso estratégico e da inovação, a maneira de uma ferramenta de planejamento a fim de criar serviços e produtos. Ademais, é de suma importância compreender que os saberes tradicionais desses povos constituem a base de criação dos seus produtos, tornando-se ativos de conhecimento.

Posto isto, a questão problema da pesquisa é: Como um modelo de GC pode corroborar no intuito de desenvolver uma proposta de inovação para organizações indígenas, levando em consideração os saberes tradicionais como ativos de conhecimento? A partir disso, o percurso da pesquisa se delinea para a compreensão das intersecções entre o conhecimento tradicional (saberes tradicionais), a GC, a inovação organizacional e o contexto das organizações indígenas no Brasil, ao passo que se discute uma proposta de inovação.

No que se refere aos aspectos de contribuição da pesquisa para a Ciência da Informação, aponta-se um “vácuo” de publicações sobre a temática na área, principalmente quanto à abordagem dos saberes tradicionais dos povos indígenas como recursos estratégicos para a GC em âmbito organizacional. Sendo assim, entende-se que essa lacuna de pesquisas deve ser observada como uma oportunidade de ampliar as investigações sobre o tema, levando em consideração outras temáticas que podem interseccionar esse processo de pesquisa, tais como a inovação e a gestão da informação.

Logo, o artigo tem como objetivo apresentar uma proposta de inovação organizacional baseada no modelo de Choo (2003), denominada de Núcleos de Criatividade Colaborativa (NCC), direcionada para a implementação em organizações indígenas, com a proposta de fomentar a cultura criativa a partir dos conhecimentos oriundos dos saberes tradicionais desses povos. Dessarte, essa proposta será apresentada como resultado de pesquisas oriundas das discussões sobre o tema “Gestão do Conhecimento no contexto organizacional”.

## 2 GESTÃO DO CONHECIMENTO

Os estudos sobre a GC são amplamente debatidos e publicados em diferentes áreas do conhecimento, porém é necessário considerar que cada área tem uma compreensão diferente sobre os processos de GC. Nas Ciências Sociais Aplicadas, incluindo a Ciência da Informação

(CI), os processos de GC consideram o sujeito, o meio e o contexto, ou seja, há um sujeito dentro das estruturas organizacionais e o conhecimento é construído de uma forma muito particular por cada um desses sujeitos, pois está relacionado a vivências, experiências e processos cognitivos que são individuais.

No âmbito da CI, pesquisadores como Nonaka e Takeuchi (1997, 2008); Valentim (2003, 2002); Terra (2000, 2005); Tarapanoff (2006); Probst, Raub e Romhardt (2002); Davenport e Prusak (1998); Choo (1998, 2003), dentre outros autores vêm contribuindo significativamente para a evolução da disciplina ao longo dos anos.

Do ponto de vista histórico, a GC foi desenvolvida ao longo de três fases. Em um primeiro momento, anterior a 1995, esteve interligada aos processos de reengenharia e automação (SNOWDER, 2002); no segundo momento, entre os anos de 1995 a 2002, deu início às discussões sobre os tipos de conhecimento humano (tácito e explícito) e o seu valor na organização (NONAKA; TAKEUCHI, 1997); por fim, no momento observado até os dias atuais, focou nos estudos sobre o conhecimento em âmbito coletivo, voltado para a comunicação digital e a tecnologia da informação (DIXON, 2012).

Destaca-se que diferentes definições sobre a GC. Para Valentim (2003), é um conjunto de estratégias com o objetivo de criar, adquirir, compartilhar e utilizar os ativos de conhecimento com o intuito de gerar ideias a partir dos fluxos informacionais com a finalidade de tomada de decisão. Para Melo (2003), a GC é um modelo complexo que almeja organizar os conhecimentos obtidos pelos indivíduos e criar formas eficientes de incorporá-los no ambiente organizacional. Essas definições apresentadas por Valentim (2003) e Melo (2003) observam a GC como uma cadeia de processos, que desenvolve o conhecimento a fim de compartilhá-lo e disseminá-lo em âmbito coletivo, sendo crucial para beneficiar uma organização quanto à tomada de decisão.

A GC trabalha a cultura e a comunicação organizacional e informacional no intuito de fomentar ambientes e ambiências voltados para criação, apreensão, socialização e uso do conhecimento. Ela foca no mapeamento dos fluxos informacionais – principalmente os fluxos informais a fim de transformar conhecimento (geralmente tácito) em informação (conhecimento explícito) visando ampliar a competitividade organizacional (VALENTIM, 2008).

A compreensão sobre a GC é melhor observada a partir do reconhecimento teórico acerca do que é “dado”, “informação” e “conhecimento” na perspectiva de entendimento do papel de cada elemento. O dado pode ser descrito como uma matéria-prima para a criação da informação, em caráter inicial de coleta (DAVENPORT; PRUSAK, 1998). A informação pode ser considerada como um estágio de consolidação do sentido e do entendimento sobre algo (DRUCKER, 1994). O conhecimento, porém, é compreendido como uma informação inserida em um determinado contexto, com significado, e transmitida com o propósito de gerar valor e propiciar a criação de novos conhecimentos (MORESI, 2001).

No âmbito organizacional, o conhecimento é parte essencial de um processo de compreensão da cultura da organização por meio dos indivíduos. Moresi (2001) afirma que o conhecimento organizacional é um tipo de conhecimento difícil de ser tratado e compartilhado, pois é oriundo de cada indivíduo. Nesse sentido, pode-se classificar o conhecimento humano em dois tipos: conhecimento tácito e conhecimento explícito. O primeiro é definido como o conhecimento construído com base nas experiências e na cognição dos indivíduos. Enquanto o segundo é definido como o conhecimento registrado, de fácil transmissão e compartilhamento (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

O conhecimento pode ser considerado individual, cognitivo e subjetivo no qual se somam informações e experiências, é um processo ininterrupto, sistêmico e complexo de transformação e agregação de valor. Davenport e Prusak (2003, p. 11) explicam que “[...] conhecimento não é uma estrutura rígida que exclui aquilo que não se encaixa; ele pode lidar

com a complexidade de uma maneira complexa. Esta é uma das fontes essenciais do seu valor”.

A GC quando considerada na sua totalidade envolve contextos sociais, culturais e cognitivos, visto que o conhecimento “[...] gerado pelo sujeito cognoscente é único, dependente de estruturas teóricas e práticas que possibilitarão sua construção”. (VALENTIM; GELINSKI, 2005, p. 115). Davenport e Prusak (1998, p. 18) afirmam que o conhecimento é a “[...] informação valiosa da mente humana, que inclui reflexão, síntese e contexto, é de difícil estruturação, transferência e captura em máquinas, bem como é frequentemente tácito”.

A classificação do conhecimento representa as formas de assimilação, comunicação e compartilhamento entre os indivíduos. Silva (2004) argumenta que o conhecimento envolvido nas organizações é complexo, por isso há uma necessidade de criar e implementar modelos que viabilizem o tratamento, uso e a disseminação desse conhecimento para gerar a aprendizagem organizacional. O processo de GC trabalha o indivíduo para que ele tenha percepção do que conhece, pois quanto mais ele reconhece que sabe, mais fácil fica o processo de produção do conhecimento.

A produção de conhecimento na organização é determinada pela interação entre os indivíduos, resultado de um processo cíclico e interativo, denominado por Nonaka e Takeuchi (2008) como “espiral do conhecimento” (ou SECI): (i) Socialização, (ii) Externalização, (iii) Combinação e (iv) Internalização. Esse processo gerado na ‘espiral do conhecimento’ apresentado por Nonaka e Takeuchi (2008) representa um fluxo cíclico e retroalimentado do conhecimento, que inicia na fase de compartilhamento até a fase de aprendizado e geração de um novo conhecimento.

A construção do conhecimento parte dos pilares da GC: pessoas, processos e tecnologia (SERVIN; DE BRUN, 2005). Esses pilares compõem a estrutura básica de conhecimento em uma organização, pois servem de facilitadores para os fluxos informacionais. As pessoas representam a cultura, o valor e as crenças de uma organização, sendo vital para o compartilhamento do conhecimento; os processos consistem nos elementos que permeiam a implantação da GC em uma organização; e a tecnologia é um componente básico que possibilita o armazenamento, o acesso e o compartilhamento do conhecimento entre as pessoas por meio da conexão (SERVIN; DE BRUN, 2005).

Entende-se que esse encadeamento de elementos promove uma estrutura básica para a criação e implementação de modelos de GC, de modo que são considerados peças básicas para a geração, o fluxo e a assimilação do conhecimento. Acredita-se que a geração de conhecimento pode ser promovida e estimulada, os fluxos devem ser mapeados e o indivíduo deve se sentir pertencente ao meio para estar apto a estabelecer conexões, ou seja, transformar o conhecimento individual em conhecimento coletivo.

As abordagens da GC aplicadas na organização buscam, sobretudo, construir um conhecimento com enfoque estratégico, visando vantagem competitiva. Nonaka e Takeuchi (1997), ao abordarem sobre o processo de criação a partir da espiral do conhecimento, estabelecem um modelo de criação do conhecimento em caráter dinâmico e interativo, constituído por fundamentos de abordagem normativa e interpretativa. Do ponto de vista do compartilhamento e da apropriação do conhecimento, os sistemas de informação e a tecnologia são elementos imprescindíveis para proporcionar a geração de valor na GC, ancorados nas experiências de cada indivíduo da organização (DAVENPORT; PRUSAK, 1998). Logo, todo esse encadeamento de processos é compreendido, interpretado e desenvolvido a partir dos modelos de GC, que contemplam diferentes estágios e aplicações do conhecimento, discutidos por autores e instituições.

Segundo Stollenwerk (1999, p. 13), a GC se refere a “[...] um conjunto de técnicas e ferramentas que permitem identificar, analisar e administrar, de forma estratégica e sistêmica, o ativo intelectual da empresa [...]”, cujo desafio reside na conexão dos sujeitos

organizacionais envolvidos no processo, uma vez que é necessário um ambiente flexível que estimule o compartilhamento de conhecimento.

A literatura científica apresenta diversos modelos de GC (CHOO, 1998, 2003; TERRA, 2005; DAVENPORT; PRUSAK, 1998; WIIG, 1993; BOISOT, 1998; Asian Productivity Organization – APO, 2009; DALKIR, 2005) que apresentam estratégias, aplicações e perspectivas de análise do conhecimento em âmbito organizacional. Os modelos de GC representam, para além da concepção teórica da aplicação de um método, a constituição e visualização de fenômenos que podem ser desenvolvidos a partir de seis critérios: (i) contexto, (ii) aplicabilidade, (iii) estágios, (iv) avaliação, (v) validação e (vi) áreas-chave (KURIAKOSE *et al.*, 2010). Dessa maneira, pode-se compreender que um modelo de GC objetiva instrumentalizar os processos de criação, organização e disseminação do conhecimento, a partir de um conjunto sistemático de elementos que visam solucionar problemas e apoiar uma determinada tomada de decisão.

Barbosa (2008, p. 11) afirma que “Administrar ou gerenciar conhecimento não implica exercer controle [sobre a mente humana]. Significa sim, o planejamento e controle do contexto [...] situações nas quais esse conhecimento possa ser reproduzido, registrado, organizado, compartilhado, disseminado e utilizado.”

A GC é sistemática e intencional, visa potencializar a tomada de decisão, facilitar a inovação e a criatividade, tendo no capital intelectual (sujeitos/atores organizacionais) a solução de problemas.

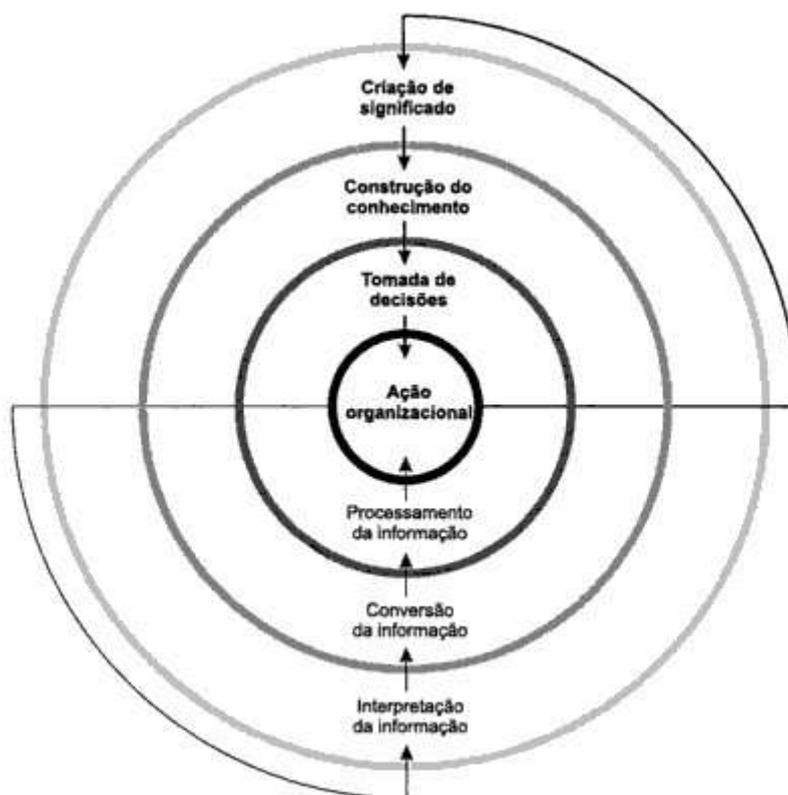
Em suma, observa-se que a GC apresenta um escopo teórico e metodológico amplo na literatura científica, presente em perspectivas e abordagens distintas e com grande relevância para o contexto organizacional. Em tese, o conhecimento oriundo da organização tem um valor estratégico para toda a cadeia de tomada de decisões no planejamento organizacional (DALKIR, 2005), sendo vital para redefinir projeções e traçar estratégias a longo prazo. Tanto o conhecimento tácito como o conhecimento explícito formam um elo de insumos a partir dos fluxos informacionais formais e informais (NONAKA; TAKEUCHI, 2008), no qual a organização, por meio da GC, objetiva mapear, organizar e implementar ações a partir dessa sistematização de informações.

Sabe-se que a informação diminui a ambiguidade e é insumo para a construção do conhecimento. Sendo assim, é possível inferir que a GC estimula/cria condições para que haja diálogo entre os sujeitos organizacionais. A GC não visa gerenciar mentes, mas sim a cultura, os valores e o comportamento para o compartilhamento de informações, experiências, vivências e sentimentos (CHOO, 2003).

## 2.1 Modelo de Choo (2003)

Os estudos sobre o comportamento organizacional e as suas relações com os fluxos informacionais propiciam que as organizações compreendessem melhor o seu ambiente interno e externo, permitindo que elas melhor adaptassem suas atividades ao cenário mercadológico (STARCK; RADOS; SILVA, 2013). Posto isto, observa-se o modelo de Choo (2003) e a sua importância para o reconhecimento da importância da organização do conhecimento em nível estratégico de maneira a melhor utilizar a informação em âmbito corporativo. Para tal, Choo (2003) apresenta a atuação dessa organização do conhecimento em três arenas distintas: (i) a construção do sentido, (ii) a criação do conhecimento e (iii) a tomada de decisão. A Figura 1 ilustra o esquema de apresentação desse modelo:

Figura 1 – Modelo de criação do conhecimento de Choo (2003)



Fonte: Choo (2003, p. 31)

Observa-se na Figura 1 uma espiral interligada por processos que orientam para a ação organizacional. A criação do significado (*sense making*) está relacionada ao processo de captação de mensagem do ambiente, ou seja, está diretamente vinculada à identificação dos acontecimentos nos ambientes interno e externo. A construção do conhecimento (*knowledge creation*) refere-se à interligação entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito dos atores envolvidos na organização, responsável por gerar novos conhecimentos. A tomada de decisões (*decision making*) é a etapa de decisão após as fases anteriores na qual são verificadas as possibilidades e alternativas para tomar uma decisão assertiva. Os demais processos tratam dos modos de uso da informação: interpretação, processamento e conversão da informação – que são responsáveis por construir novos significados, conhecimentos e ações (CHOO, 2003).

O modelo de Choo (2003) tem como objetivo construir uma rede de significados para ajudar a organização a se adequar estrategicamente às tendências e mudanças nos ambientes externo e interno, de modo que possa haver uma minimização das incertezas e que as organizações possam se adaptar a diferentes cenários (CHOO, 2003). Nesse sentido, o modelo *sense making* tem como base a criação do significado, a construção do conhecimento e a tomada de decisões como processos que operam de forma interligada e sistematizada a partir das informações geradas na organização. Dessa forma, de acordo com Choo (1998), o processo de tomada de decisão na organização está diretamente vinculado ao comportamento dos indivíduos por meio das ações organizacionais, sendo assim, a cultura organizacional no ambiente corporativo exerce grande influência nos processos de construção do conhecimento.

### 3 INOVAÇÃO ORGANIZACIONAL

O conceito de “inovação” pode ser discutido por meio de aspectos e perspectivas que norteiam o fenômeno de complexidade desse tema, com base em autores de diferentes áreas (SCHUMPETER, 1988; WOLFE, 1994; HAMEL, 2007; UTTERBACK, 1983; TIDD; BESSANT, 2005; OCDE, 2005, 2008). Nesse sentido, pode-se afirmar que a inovação, para além de um tema complexo, possibilita a compreensão de fatores e processos que estão diretamente interligados com o contexto organizacional. Para Schumpeter (1988), a inovação parte de uma ideia ligada à mudança, ou seja, ela tem como base o rompimento de um panorama tradicional a partir da proposição de mudanças em um equilíbrio existente.

Essa definição apresentada por Schumpeter (1988) mostra uma perspectiva-base da inovação: a proposta de mudança. Segundo Hamel (2007), a inovação pode ser compreendida como um conjunto de estratégias com enfoque para a obtenção de vantagens competitivas e para a melhoria do posicionamento estratégico, tendo em vista a melhoria dos processos em âmbito organizacional. Nesse sentido, pode-se entender que a inovação consiste em noções e pontos de vista, de acordo com os seus objetivos, suas tipologias e estratégias. O *Manual de Oslo*, da Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), classifica a inovação nos seguintes tipos: inovação de produto, inovação de processo, inovação de marketing e inovação organizacional (OCDE, 2005).

A fim de entender sobre a inovação organizacional, faz-se necessário analisar que esse tipo de inovação parte das ações individuais e coletivas introduzidas em uma organização com a finalidade de melhorar os processos, seja administrativo ou político, tendo em vista a adoção de novas ideias e comportamentos (QUINELLO, 2010). Dessa forma, a inovação organizacional consiste em uma mudança aprofundada na estrutura de trabalho de uma organização a partir da mudança do método e das relações comportamentais entre os indivíduos e o mercado (MACHADO, 2004). Ainda, é possível identificar a inovação organizacional a partir da percepção da adoção de novas práticas e modelos de negócio envolvidos principalmente em uma mudança de comportamento para uma aprendizagem organizacional (QUINELLO, 2010), que resulta em uma melhora no relacionamento interno e externo com o mercado e com os fornecedores.

De acordo com Lam (2005), a inovação organizacional possui um papel fundamental para a melhoria das condições técnicas e estratégicas de uma empresa, pois além de propiciar a melhoria da qualidade no âmbito do trabalho, ela possibilita que haja um aprendizado organizacional e, conseqüentemente, uma sintonia na capacidade de troca de informações e de comunicação dentro da organização. Assim, infere-se que a inovação organizacional corresponde a uma necessidade de mudança técnica e contínua das organizações frente à concorrência e às próprias mudanças do mercado.

O *Manual de Oslo* (OCDE, 2018) aborda a inovação organizacional como uma estratégia de investimento e adequação para priorizar a mudança comportamental e da cultura organizacional de uma determinada empresa. Sendo assim, como a OCDE (2018) observa, a inovação em âmbito organizacional surge como um processo que, além de necessário, é primordial para ajustar e adaptar novas frentes de mercado para a organização, de modo que todo serviço e produto desenvolvidos devem ser baseados em uma visão estratégica de mercado a longo prazo, tendo a inovação tecnológica e organizacional como um cerne nesse processo.

Ganter e Hecker (2013) afirmam que a inovação organizacional é resultado de um conjunto de procedimentos internos e externos que devem estar alinhados com a missão e os objetivos da organização, observando que o contexto organizacional deve ser elencado como uma das principais fontes de informação para gerar o aprendizado organizacional. Da mesma forma, na definição do *Manual de Oslo* pela OCDE (2005), a inovação organizacional é

orientada para a melhoria de desempenho interno e externo, atentando-se para garantir a satisfação no local de trabalho e a redução de custos, paralelamente, a possibilidade de maior capilaridade de investimentos. Pode-se então dizer que a inovação em âmbito organizacional é resultado da soma de aspectos que incidem, diretamente, em decisões estratégicas que repercutem na tomada de decisão.

Para que as empresas se tornem inovadoras, é preciso observar os fatores que influenciam esse processo. De acordo com Chutivongse e Gerd Sri (2020), existem seis principais fatores que podem ser apontados para fomentar a inovação organizacional: (1) a estrutura organizacional – processo de trabalho com grupos de trabalho para gerar mudança de comportamento; (2) o clima e a cultura organizacional – promoção de um ambiente inovador apoiado a um estilo de liderança com estratégia organizacional; (3) o gerenciamento de conhecimento – implementação da GC como estratégia de compartilhamento da informação e do conhecimento na organização; (4) o gerenciamento de recursos humanos – alinhamento da força de trabalho com as metas da organização; (5) o estilo de liderança – um modelo de liderança que incentive e motive os funcionários; e (6) alianças estratégicas – a criação de uma ambiência de parcerias para construir redes colaborativas essenciais para a organização.

Portanto, ao pensar no processo de inovação organizacional, compreende-se que o seu papel na organização é, sobretudo, influenciar o comportamento na organização e promover uma cultura organizacional voltada para otimizar a produção e o compartilhamento de conhecimento. Na visão de Genter e Hecker (2013), a organização deve propiciar um ambiente inovador que motive os seus funcionários a gerar novos conhecimentos para que não haja um retraimento de iniciativas inovadoras, pois esse cenário pode limitar a eficiência organizacional. A inovação organizacional representa, também, um amadurecimento da empresa a partir das mudanças organizacionais que estão ocorrendo internamente e/ou externamente (OCD, 2015), tendo então um importante papel para influenciar a cultura de inovação e fomentar, dentro da empresa, um conjunto de elementos estratégicos de motivação com o intuito de otimizar o desempenho dos funcionários a partir da geração de novos conhecimentos.

#### **4 ORGANIZAÇÕES INDÍGENAS NO BRASIL E OS NOVOS MODELOS DE NEGÓCIO**

O Brasil é um país caracterizado pela multiculturalidade e pela presença de diferentes povos, raças e crenças, cuja presença histórica é amplamente estudada e consolidada por pesquisas sociológicas, históricas e etnográficas (SOUZA FILHO, 2019). Esse processo histórico de construção da cultura brasileira sempre teve forte influência dos povos tradicionais – grupos culturalmente diferenciados pela sua organização social, política e territorial (BRASIL, 2018) – cuja relação com a sociedade, ao longo dos séculos, foi constituída por inúmeras reflexões sobre o seu papel na estrutura social e econômica do país.

As comunidades indígenas representam um grupo social de grande expressividade da cultura local no Brasil. De acordo com a Comissão Econômica para a América Latina e o Caribe (CEPAL), durante a Conferência Mundial sobre os Povos Indígenas, realizada em 2014, as comunidades indígenas, por meio das organizações sociais de representação da sua cultura, integram uma importante ferramenta socioeconômica na engrenagem da economia mundial, principalmente sob a perspectiva da sustentabilidade (CEPAL, 2015). No entanto, a consolidação das comunidades indígenas como atores-chave em um processo de transformação econômica local e regional vem dependendo do reconhecimento das organizações indígenas como organismos de representação desses grupos sociais no mercado.

Segundo o Instituto Socioambiental (ISA), as associações e organizações indígenas surgiram no Brasil a partir da década de 1980, sendo então reconhecidas na promulgação da

Constituição Federal de 1988, após ficar expressa a possibilidade dessas associações se tornarem pessoas jurídicas e representarem as comunidades de indígenas nas diferentes regiões do país (INSTITUTO SOCIOAMBIENTAL, 2016). Logo, essas associações passaram a atuar efetivamente na busca pela representação das comunidades indígenas atuando, estando presentes nas principais frentes de atenção: organização política, organização territorial, organização social e organização econômica (ISA, 2016). Para Araújo Silva (2018), as organizações indígenas podem ser definidas como instrumentos de gestão associativa com o objetivo de atuar na representação de comunidades indígenas, pois, em muitos casos, não conseguem advogar pelas suas causas frente ao Estado e à sociedade.

De acordo com os dados da Política Nacional de Gestão Territorial e Ambiental de Terras Indígenas (PNGATI), disponibilizado pela Fundação Nacional do Índio (FUNAI), existem mais de 200 organizações indígenas no Brasil, desmembradas em todas as principais regiões e atuando em diferentes frentes de trabalho (ISA, 2018). Dentre as características que representam esse tipo de organização, pode-se apontar o apoio às atividades econômicas como uma importante frente de atuação, organizada principalmente para consolidar os modelos associativos de trabalho desenvolvidos por comunidades indígenas, porém ainda com pouco reconhecimento do mercado, conforme argumenta o ISA (2018) em relatórios.

Segundo observam Lópes Garcés *et al.* (2015), a comercialização e o processo de produção local dos povos indígenas no Brasil representam um importante e necessária fonte de geração de renda para as comunidades locais, sendo possível apontar que as famílias em muitas aldeias indígenas no país dependem dessas atividades para alimentar a sua população, visto que somente as atividades de subsistência já não são mais suficientes para a sobrevivência desses povos. Essas análises dos autores coadunam com a percepção de Araújo Silva (2018), ao pontuar que a dinâmica das relações sociais e econômicas, ao longo das décadas, modificou a condição do indígena na sociedade, ou seja, esses grupos sociais passaram a ingressar na malha econômica do país, motivados por diferentes fatores: questões territoriais, inserção no mercado informal de trabalho, migração para as áreas urbanas, necessidade de trabalho e renda, dentre outros.

Do ponto de vista econômico, a comunidade indígena no Brasil tem apresentado diferentes possibilidades de modelos de negócio, atuando para fomentar as suas práticas comerciais baseadas em sua cultura local (LÓPES GARCÉS *et al.*, 2015). Uma perspectiva focal para a atuação das organizações indígenas e do associativismo dessas comunidades locais na economia é o processo de desenvolvimento de produtos baseados na “bioeconomia” ou na denominada “economia da floresta” – desenvolvimento aliado a segurança ambiental e à conservação da floresta por meio do uso responsável dos recursos naturais (COSTA *et al.* 2022). Essa perspectiva, sob o aspecto econômico e social, tem apresentado um caminho viável para as comunidades indígenas desenvolverem e comercializarem produtos, atentando-se aos princípios do desenvolvimento sustentável e da bioeconomia.

O reconhecimento desses novos modelos de negócio, pautados no desenvolvimento sustentável e na concepção da “economia da floresta”, tem ampliado as oportunidades para a atuação das organizações indígenas no cenário econômico brasileiro. Pode-se aqui mencionar algumas comunidades indígenas que estão conseguindo oferecer produtos e serviços orientados pela proposta de um modelo sustentável e tomando como base a cultura e os saberes locais: a farinha de mandioca do povo Jupaú (Rondônia/RO), a Rede de Sementes do Xingu (Amazônia e Cerrado), os cogumelos produzidos e comercializados pelo povo Yanomami (Amazônia), dentre outros (IF NOT US THEN WHO? 2021). Dessa forma, entende-se que o crescimento de empresas oriundas das comunidades indígenas a partir das cooperativas e associações, administradas pelas organizações indígenas, representam um cenário prospectivo para esse tipo de modelo de negócio no Brasil.

#### 4.1 Saberes tradicionais

O conhecimento oriundo da cultura local, das experiências, vivências e informações transmitidas em um determinado grupo durante gerações, tendo como base os assuntos interligados a biodiversidade, são denominados de “saberes tradicionais” (SANTOS; QUINTEIRO, 2018). Esse tipo de conhecimento apresenta um grande valor para a cultura local de um grupo social, sendo reconhecido como uma construção de representações sociais, simbólicas, ideais e valores étnicos (SANTOS; QUINTEIRO, 2018).

Os saberes tradicionais apresentam um relevante conjunto de elementos e recursos que permite compreender a multiculturalidade dos povos tradicionais, em especial as comunidades indígenas. Para Diegues (2000), o conhecimento científico – dito como predominante para alguns autores – é diferente dos saberes tradicionais, ao passo que esse conhecimento tradicional traz consigo uma representatividade histórica, social e cultural que agrupa características e identidades, repassadas de geração em geração, há milênios. Nesse sentido, observa-se que os saberes tradicionais se constituem como um conhecimento dito “originário”, pois foi criado e constituído de elementos que surgiram com base nas vivências e experiências de grupos sociais que não tinham contato ou acesso ao conhecimento científico (DIEGUES, 2000).

Pode-se assim dizer que a própria construção dos saberes tradicionais, como um conhecimento tradicional (local), deu-se, essencialmente, pelas representações sociais desses grupos, influenciados pelos seus valores, suas crenças e percepções de mundo. De acordo com Calderoni e Nascimento (2012), a apropriação do conhecimento oriundo das práticas e ações dos povos tradicionais, sobretudo, os povos indígenas, fez parte de um processo histórico que influenciou o pensamento social, bem como a construção da estrutura administrativa e econômica desses grupos, com base em suas crenças e valores. Portanto, pode-se dizer que os saberes tradicionais fazem parte da natureza social e econômica das comunidades locais, tendo também um papel importante e, por vezes, estratégico, na formação de modelos de comercialização de produtos e serviços.

Posto isto, sob a perspectiva econômica das comunidades indígenas locais, observa-se nos saberes tradicionais um importante insumo para o fomento da produção de serviços e produtos. Segundo analisam Floriani e Floriani (2020), o ecossistema de saberes tradicionais no âmbito econômico, sobretudo no ramo do comércio, vem impulsionando os modelos de negócio e dando autonomia para as comunidades tradicionais locais realizarem a sua gestão econômico-sustentável. Essa capacidade de mobilização proporcionada por esse ecossistema de saberes tradicionais, como afirmam Floriani e Floriani (2020), constitui um processo coletivo de ampliação dos modelos de comercialização baseados na “economia da floresta”, como apontado por López Garcés *et al.* (2015). Nesse ponto, pode-se inferir que os saberes tradicionais e o cenário econômico-sustentável apresentam, para além de um caminho prospectivo, uma via de negócios que permitirá, cada vez mais, a inserção dos grupos sociais tradicionais no mercado.

## 5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Tratou-se de um estudo baseado em uma revisão bibliográfica, tendo como enfoque o escopo teórico da pesquisa em três eixos: a Gestão do Conhecimento, a Inovação e os saberes tradicionais a partir dos estudos sobre as organizações indígenas no Brasil. A pesquisa bibliográfica foi realizada nas seguintes bases de dados: *Eprints in Library and Information Science* (E-LIS), Base de Dados Referencial de Periódicos em Ciência da Informação (Brapci) e na *Scientific Electronic Library Online* (SciELO Brasil). A temporalidade de escolha do levantamento dos estudos foi livre, bem como o uso das terminologias e da combinação para a

realização da coleta. Os termos de pesquisa foram: “Gestão do Conhecimento”, “Saberes Tradicionais”, “Inovação” e “Modelo de Choo (2003)” – e seus respectivos termos em inglês: “Knowledge Management”, “Traditional Knowledge”, “Innovation” e “Choo's model (2003)”.

Quanto à abordagem, realizou-se uma pesquisa qualitativa. No que se refere aos objetivos, caracteriza-se como uma pesquisa descritiva, com a finalidade de compreender e analisar um determinado fenômeno. A escolha do modelo de Choo (2003) como base de análise para a proposta da pesquisa se deu a partir de três relações: a) relação com a cultura organizacional; b) relação com a cultura de inovação; e c) relação a aprendizagem organizacional.

O processo de levantamento bibliográfico e coleta dos artigos foi realizado no período de 01 a 12 de fevereiro de 2022. Os critérios de exclusão foram: artigos repetidos e pesquisas em andamento. Os critérios de inclusão: idioma (português e inglês) e a área de pesquisa (Ciência da Informação). No total, foram recuperados 12 artigos a partir das palavras-chaves. Após a verificação dos critérios de inclusão e exclusão, resultou em um total de cinco artigos recuperados: a) E-LIS: um (02) artigos; b) Brapci: dois (02) artigos; e c) SciELO Brasil: (um (01) artigo.

O modelo apresentado por Choo (2003) envolve processos que visam a criação do conhecimento a partir dos significados, podendo ser aplicado para fomentar uma melhoria na cultura organizacional a partir de um conjunto de fatores que influenciam um ambiente mais criativo e inovador.

Desse modo, o uso do modelo de Choo (2003) como base da proposta de pesquisa foi pensado para ser aplicado em uma organização indígena, com o intuito de promover a aprendizagem organizacional a partir de um *rol* de estratégias e ações para viabilizar uma cultura de inovação.

## 6 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Após a análise da literatura científica (MAIMONE; MATOS, 2019; STRACHULSKI, 2017; DANTAS; FERREIRA, 2013; MAINA, 2012; NAKATA et al. 2005) e tomando como base o modelo de Choo (2003), propôs-se como resultado dessa pesquisa a construção de instrumento de fomento à cultura de inovação organizacional, tendo como objetivo atender a um modelo de organização não convencional, como os modelos de negócio desenvolvidos por organizações indígenas com base em seus saberes tradicionais. Para tal, a construção desse instrumento foi modelada no intuito de atender a essa natureza organizacional, com a proposta de fomentar uma cultura de inovação colaborativa a partir dos processos e das ações colaborativas.

### 6.1 Núcleos de Criatividade Colaborativa (NCC)

Os Núcleos de Criatividade Colaborativa (NCC) fazem parte de uma proposta de fomento à cultura de inovação em âmbito organizacional baseada no modelo de Choo (2003). O objetivo dos NCC é promover a criação do conhecimento a partir de ações e estratégias que influenciem a cultura de inovação, tornando o ambiente organizacional mais criativo, logo, fomentando a aprendizagem organizacional. A ideia-base dos NCC seguiu da estrutura de etapas apresentada por Choo (2003) na qual a criação do conhecimento segue um fluxo retroalimentado de seis etapas, visando centrar nas ações organizacionais uma cadeia colaborativa de construção do conhecimento organizacional.

A estrutura dos NCC apresenta características que possibilitam a sua aplicação para todo o tipo de organização. Entretanto, buscou-se adaptar a proposta para ações organizacionais de natureza específica dos modelos de negócio desenvolvidos por organizações indígenas, sendo possível estimular a interseção do fluxo do conhecimento com

estratégias de inovação para incentivar a cultura criativa nos modelos de negócio das comunidades indígenas.

A Figura 2 ilustra a estrutura dos NCC:

Figura 2 – Núcleos de Criatividade Colaborativa



Fonte: Adaptado do modelo de Choo (2003)

Os NCC são estruturados em seis bases: (i) Grupos de Trabalho Multiprofissionais (GTM) – referentes ao processo de “criação de significado”; (ii) Laboratórios de ideias – Oré – referentes ao processo de “construção do conhecimento”; (iii) Espaços de sociabilização – referentes ao processo de “tomada de decisões”; (iv) Alinhamento criativo – referente ao “processamento das informações”; (v) Tangibilização em grupo – referente ao processo de “conversão da informação”; (vi) Entrega e lançamento – referente ao processo de “interpretação da informação”.

Os GTM são atores que trabalham em rede a partir de “nós” (pontos de interesse) compostos por profissionais de diferentes áreas de exercício dentro da organização. O objetivo dos GTM é estabelecer um ponto focal de criação do conhecimento a partir da criatividade, agindo como um *hub* (ponto conector) para promover a interação entre os atores.

O Laboratório ideias – denominado de *Oré* (grupo na língua Tupi Guarani) – refere-se a um estabelecimento da rede coletiva de criação por meio dos GTM. É a fase responsável pelo processo de construção do conhecimento a partir da promoção da cultura criativa e de inovação. Para além da cultura criativa, os laboratórios de ideias atuam nos núcleos para incentivar a cultura organizacional em um ambiente mais participativo, coletivo e de imersão inovadora.

Os Espaços de sociabilização possuem a função de tangibilizar os *insights* gerados no processo de criação do significado e construção do conhecimento, ainda na fase piloto, sendo uma etapa de tomada de decisões. O processo de socializar o conhecimento denota na capacidade de transformar o conhecimento tácito em conhecimento explícito, logo, é uma etapa crucial para verificar se o conhecimento produzido pode se tornar tangível e reproduzível.

O Alinhamento criativo é a etapa de processamento das informações, ou seja, é uma subsequência da fase de tomada de decisões, no qual a organização pode rever o conhecimento gerado e tangibilizado, se há um alinhamento desse processo criativo junto aos interesses da organização para uma determinada necessidade de mercado. Essa fase também pode promover uma interseção de movimentos de interesse criativo dentro da organização, agrupando nichos de trabalho para projetos futuros.

A Tangibilização em grupo é a fase de aprimoramento do conhecimento explícito e disponibilizado por meio da construção dos arquétipos. Os arquétipos são oriundos da construção coletiva dos NCC, que serão tangibilizados em serviços e produtos que atenderão a uma determinada demanda de mercado. Nessa fase, ocorre o processo de conversão da informação no qual os arquétipos são desenvolvidos e discutidos para implementação.

A última etapa do NCC é a entrega e o lançamento, que é a fase de apresentação e divulgação dos novos projetos no âmbito da organização a fim de compartilhar resultados. Para além da entrega, o lançamento é uma etapa importante para promover o resultado dentro da organização por meio da realização de *workshops* e espaços de apresentação dos projetos.

A construção dos NCC, adaptado do modelo de Choo (2003), tem por finalidade desenvolver uma ambiência de geração de novas ideias a partir do aprimoramento da cultura criativa e de inovação. No contexto das comunidades indígenas, que são organizações não convencionais, esse tipo de modelo pode corroborar para gerar novos serviços e produtos, utilizando o capital intelectual da própria organização, sem a necessidade de um alto investimento em gestão de projetos e consultorias especializadas.

## 7 CONCLUSÃO

As organizações, de um modo geral, têm buscado na inovação e no gerenciamento do conhecimento uma alternativa para desenvolver ações e estratégias de aprimoramento no desenvolvimento de serviços e produtos. O dinamismo do mercado tem exigido das organizações uma necessidade mais latente em atender as demandas dos consumidores, de modo que a busca pela criatividade e pelo desenvolvimento de uma cultura de inovação, dentro dos espaços de trabalho, representa uma inclinação cada vez mais ascendente de posicionamento das organizações frente as suas estratégias de planejamento.

Nesse sentido, a GC tem propiciado para as organizações um desenvolvimento mais racional do seu planejamento de inovação, ao passo que os modelos de GC permitem

estruturar de forma mais clara e viável as estratégias de mercado. Posto isto, esse estudo objetivou apresentar e discutir um modelo baseado no modelo de Choo (2003), denominado de NCC. Observou-se que o NCC, com base em suas estrutura e camadas, visa fomentar a cultura criativa e a inovação organizacional por meio de um conjunto de ações orientados ao fluxo do conhecimento.

Ademais, a aplicação da GC por meio dos NCC foi pensada para as comunidades tradicionais, em organizações indígenas. Compreende-se que o fomento à cultura criativa promovido pela inovação organizacional, no modelo que propõem os NCC, corrobora para estimular a cultura de inovação em âmbito organizacional. Nesse contexto, de acordo com o modelo de Choo (2003), destaca-se que o comportamento adaptativo na organização impulsiona a tomada de decisão.

Os estudos sobre a inovação organizacional a partir da GC são fundamentais para o desenvolvimento de novas ferramentas estratégicas de gestão para a cultura criativa. O crescimento da economia local e das organizações não convencionais, como empresas oriundas das comunidades tradicionais indígenas, tem um reflexo importante para o cenário mercadológico, sendo possível observar o papel do conhecimento científico e dos saberes tradicionais no desenvolvimento de produtos e serviços. Posto isto, pode-se dizer que os NCC se constituem como modelos de fomento à cultura de inovação organizacional, que podem ser aplicados a qualquer tipo de organização que busque desenvolver estratégias a partir dos fluxos de informação e de conhecimento. No entanto, cabe pontuar que esse modelo foi construído conceitualmente a partir do modelo de Choo (2003) e dos estudos sobre a GC no contexto das organizações, sem qualquer aplicabilidade prática e avaliação, o que se propõe que seja realizado em estudos futuros.

## REFERÊNCIAS

ABRAMOVAY, Ricardo. **A Amazônia precisa de uma economia do conhecimento da natureza**. São Paulo: Programa de Pós-Graduação em Ciência Ambiental Universidade de São Paulo, 2018. Disponível em: [https://conectas.org/wpcontent/uploads/2018/12/Relatorio\\_a\\_Amaz%C3%B4nia\\_precisa\\_de\\_uma\\_economia.pdf](https://conectas.org/wpcontent/uploads/2018/12/Relatorio_a_Amaz%C3%B4nia_precisa_de_uma_economia.pdf). Acesso em: 11 jan. 2022.

APO. Asian Productivity Organization. **Knowledge Management: facilitators guide**. Tokyo 2009.

ARAÚJO SILVA, E. C. Povos indígenas e o direito à terra na realidade brasileira. **Serv. Soc. Soc.**, São Paulo, n. 133, p. 480-500, set./dez. 2018. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/0101-6628.155>. Acesso em: 11 mar. 2022.

BOISOT, M. H. **Knowledge Assets: securing competitive advantage in the information economy**. New York: Oxford University Press, 1998.

BRASIL. Ministério da Cidadania. **Povos e comunidades tradicionais**. 2018. Disponível em: <http://mds.gov.br/assuntos/seguranca-alimentar/direito-a-alimentacao/povos-e-comunidades-tradicionais>. Acesso em: 11 mar. 2022.

CALDERONI, V. A. M. O.; NASCIMENTO, A. C. Saberes tradicionais indígenas, saberes ocidentais, suas intersecções na educação escolar indígena. **Visão Global**, Joaçaba, v. 15, n. 1-2, p. 303-318, jan./dez. 2012.

CEPAL. **Os povos indígenas na América Latina: avanços na última década e desafios pendentes para a garantia de seus direitos.** [S. l.]: ONU/CEPAL, 2015. Disponível em: [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/37773/1/S1420764\\_pt.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/37773/1/S1420764_pt.pdf). Acesso em: 10 mar. 2022.

CHOO, C. W. **Information management for the the intelligent organization: the art of scanning the environment.** 2. Ed. Medford, NJ: Information Today, 1998.

CHOO, C. W. **A organização do conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões.** São Paulo: Editora Senac, 2003.

CHUTIVONGSE, N., GERDSRI, N. Creating an innovative organization: analytical approach to develop a strategic roadmap guiding organizational development. **Journal of Modelling in Management**, v. 15, n. 1, p.50-88, 2020.

COSTA, Francisco de Assis; NOBRE, Carlos; GENIN, Carolina; FRASSON, Caroline Medeiros Rocha; FERNANDES, Danilo Araújo; SILVA, Harley; VICENTE, Iara; SANTOS, Inaiê Takaes; FELTRAN-BARBIERI, Rafael; VENTURA NETO, Raul; FOLHES, Ricardo. Uma bioeconomia inovadora para a Amazonia: conceitos, limites e tendências para uma definição apropriada ao bioma floresta tropical. WRI Brasil [texto para discussão], 2022. Disponível em: [https://www.wribrasil.org.br/sites/default/files/2022-07/NEA-BR\\_Bioeconomia\\_PT.pdf](https://www.wribrasil.org.br/sites/default/files/2022-07/NEA-BR_Bioeconomia_PT.pdf). Acesso em: 12 jan. 2022.

DALKIR, K. **Knowledge management in theory and practice.** Elsevier, USA: Linacre House, Jordan Hill, Oxford, 2005.

DANTAS, C. F. N.; FERREIRA, R. S. Os conhecimentos tradicionais dos(as) erveiros(as) da feira do ver-o-peso (Belém, Pará, Brasil): um olhar sob a ótica da ciência da informação. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v. 18, n. 2, p. 105-125, 2013. Disponível em: <http://hdl.handle.net/20.500.11959/brapci/36291>. Acesso em: 10 jan. 2022.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial.** Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam seu capital intelectual.** Tradução de Lenke Peres. 10. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003, 90 p.

DIEGUES, A.; ARRUDA, R. S. V.; SILVA, V. C. F.; FIGOLS, F. A. B.; ANDRADE, D. **Biodiversidade e comunidades tradicionais no Brasil.** São Paulo: Cobia, 2000.

DIXON, N. M. **The three eras of Knowledge Management.** 2012. Disponível em: <http://www.nancydixonblog.com/2012/08/the-three-eras-of-knowledge-management.html>. Acesso em: 05 fev. 2022.

DRUCKER, P.F. **Administração de organizações sem fins lucrativos: Princípios e Práticas.** São Paulo: Pioneira, 1994.

FLORIANI, D.; FLORIANI, N. Ecologia das práticas e dos saberes para o desenvolvimento local: territórios de autonomia socioambiental em algumas comunidades tradicionais do centro-sul do Estado do Paraná, Brasil. **POLIS, Revista Latinoamericana**, v. 56, p. 1-23, 2020.

GANTER, A.; HECKER, A. Deciphering antecedents of organizational innovation. **Journal of business research**, v. 66, n. 5, p. 575-584, 2013. Disponível em: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S014829631200080X>. Acesso em: 11 fev. 2022.

GUIMARÃES, C.; VIANA, L. S.; COSTA, P. H. S. Os desafios da consciência ambiental: o marketing verde em questão. **C@LEA – Cadernos de Aulas do LEA**. n. 4, p. 94-104, Ilhéus – BA, nov. 2015.

HAMEL, G. **The future of management**. Boston: Harvard Business School Pub., 2007.

IF NOT US THEN WHO? **Empresas indígenas e comunitárias**. 2021. Disponível em: <https://ifnotusthenwho.me/pt-br/indigenous-community-enterprises/>. Acesso em: 09 mar. 2022.

INSTITUTO SOCIOAMBIENTAL. **Organizações indígenas**. 2016. Disponível em: [https://pib.socioambiental.org/pt/Organiza%C3%A7%C3%B5es\\_ind%C3%ADgenas](https://pib.socioambiental.org/pt/Organiza%C3%A7%C3%B5es_ind%C3%ADgenas). Acesso em: 11 fev. 2022.

INSTITUTO SOCIOAMBIENTAL. Lista de organizações de apoio aos povos indígenas. 2018. Disponível em: [https://pib.socioambiental.org/pt/Lista\\_de\\_organiza%C3%A7%C3%B5es\\_de\\_apoio\\_aos\\_povos\\_ind%C3%ADgenas](https://pib.socioambiental.org/pt/Lista_de_organiza%C3%A7%C3%B5es_de_apoio_aos_povos_ind%C3%ADgenas). Acesso em: 13 fev. 2022.

KURIAKOSE, K. K.; RAJ, B.; SATYA MURTY, S. A. V.; SWAMINATHAN, P. Knowledge Management Maturity Models – a morphological analysis. *Journal of Knowledge Management Practice*, v. 11, n. 3, p. 1-10, 2010.

LAM, A. Organizational innovation. In: FAGERBERG, J; MOWERY, D. C; NELSON, R. R. **The oxford handbook of innovation**. Oxford: Oxford University Press, 2005. 656 p.

LÓPES GARCÉZ, C. L.; GONZÁLEZ PÉREZ, S. E.; SILVA, J. A.; ARAÚJO, M. O.; COELHO-FERREIRA, M. Objetos indígenas para o mercado: produção, intercambio, comércio e suas transformações. Experiências Ka'apor e Mebêngôkre-Kayapó. **Boletim Museu Paraense Emílio Goeldi. Ciências Humanas**, v.10 n.3, p. 659-680, 2015.

MACHADO, D. D.P. N. **Inovação e cultura organizacional**: um estudo dos elementos culturais que fazem parte de um ambiente inovador. 2004. 185 f. (Doutorado em Administração de Empresas) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas – FGV, São Paulo, 2004. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/2586/98348.pdf?sequence=3&isAllowed=y>. Acesso em: 11 jan. 2022.

MAINA, Carlos Kamau. Gestão e preservação do conhecimento tradicional: interseções com biblioteconomia e ciência da informação. **The International Information & Library Review**, v. 44, n.1, p.13-27, 2012.

MAIMONE, G. D.; MATOS, A. P. Culturas indígenas sob a perspectiva da ciência da informação. **Brazilian Journal of Information Science**, v. 13, n. 3, p. 46-55, 2019. doi: 10.36311/1981-1640.2019.v13n3.05.p46 Acesso em: 12 jan. 2022.

MELO, L. E. V. **Gestão do conhecimento**: conceitos e aplicações. São Paulo: Érica, 2003.

MORESI, E. A. D. Inteligência organizacional: um referencial integrado. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 30, n. 2, p. 35-46, 2001. Disponível em: [https://www.marilia.unesp.br/Home/Publicacoes/inteligenciaorganizacional\\_ebook.pdf](https://www.marilia.unesp.br/Home/Publicacoes/inteligenciaorganizacional_ebook.pdf). Acesso em: 05 mar. 2022.

NAKATA, Martin; BYRNE, Alex; NAKATA, Vicky; GARDINER, Gabrielle. Indigenous Knowledge, The Library and Information Service Sector, and Protocols. **Australian Academic & Research Libraries**, v.36, n.2, p.7-21, 2005. <https://doi.org/10.1080/00048623.2005.10721244>.

NONAKA, I; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa**: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. Teoria da criação do conhecimento organizacional. In: TAKEUCHI, H.; NONAKA, I. **Gestão do conhecimento**. Tradução Ana Thorell. Porto Alegre: Bookman, 2008. p. 54-90.

OCDE. **Manual de Oslo**. 3. ed. FINEP/OECD, 2005.

OCDE. **Manual de Oslo**: diretrizes para a recolha, relatórios e uso de dados sobre inovação. 4. ed. Lisboa, Portugal: Agência Nacional de Inovação, 2018.

PAMPLONA, J. B.; CACCIAMALI, M. C. O paradoxo da abundância: recursos naturais e desenvolvimento na América Latina. **Estudos Avançados**, n. 31, v. 89, p. 252-270, 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/s0103-40142017.31890020>. Acesso em: 04 mar. 2022.

PORTAL DA INDÚSTRIA. Por que a bioeconomia tem tudo para ser o futuro do desenvolvimento do Brasil. 2020. Disponível em: <https://noticias.portaldaindustria.com.br/especiais/por-que-a-bioeconomia-tem-tudo-para-ser-o-futuro-do-desenvolvimento-do-brasil/>. Acesso em: 04 fev. 2022.

PROBST, G.; RAUB, S., ROMHARDT, K. **Gestão do conhecimento**: os elementos construtivos do sucesso. Porto Alegre: Bookman, 2002.

SANTOS, M. G.; QUINTEIRO, M. **Saberes tradicionais e locais**: reflexões etnobiológicas. Rio de Janeiro: EDUERJ, 2018.

SCHUMPETER, J. A. **A teoria do desenvolvimento econômico**. São Paulo: Nova Cultural, 1988.

SERVIN, G.; DE BRUN, C. **ABC of Knowledge Management**. NHS National Library for Health, Specialist Libray, July 2005.

SILVA, S. L. Gestão do conhecimento: uma revisão crítica orientada pela abordagem da criação do conhecimento. **Ciência da Informação** Brasília, v. 33, n. 2, p. 143-151, maio/ago. 2004.

Disponível em:  
<https://www.scielo.br/j/ci/a/Z7bCPGNJcpFVBgFKzLcpSYb/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em:  
06 fev. 2022.

SNOWDEN, D. Complex acts of knowing: paradox and descriptive self-awareness. **Journal of Knowledge Management**, v. 6, n. 2, p. 100-111, 2002.

SOUZA FILHO, C. F. M. Organizações indígenas. In: PANKARU, P. C. O. (org.). **Fortalecimento dos povos e das organizações indígenas**. São Paulo: FGV, 2019. p. 17-28

STARCK, K. R.; RADOS, G. J. V.; SILVA, E. L. Os estilos e os modelos de gestão da informação: alternativas para a tomada de decisão. **Biblios**, n.52, p. 59-73, 2013.

STOLLENWERK, M. F. L. Gestão do conhecimento, inteligência competitiva e estratégica empresarial: em busca de uma abordagem integrada. In: WORKSHOP BRASILEIRO DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA E GESTÃO DO CONHECIMENTO, 1., 1999.

STRACHULSKI, Juliano. Ciência e conhecimento tradicional: a (re)aproximação entre saberes. **Contribuciones a las Ciencias Sociales**, p.1-11, 2017.

TARAPANOFF, K. (org.). **Inteligência, informação e conhecimento**. Brasília: IBICT; UNESCO, 2006. 456p. Disponível em:  
<http://livroaberto.ibict.br/bitstream/1/465/1/Inteligencia%2C%20informa%C3%A7%C3%A3o%20e%20conhecimento.pdf>. Acesso em: 25 mar. 2022.

TERRA, J. C. **Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial**. São Paulo: Negócio Editora, 2000.

TERRA, J. C. C. **Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial**. São Paulo: Negócio Editora, 2005.

TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K. **Managing innovation**. Chichester: John Wiley & Sons, 2005.

UTTERBACK, J. The dynamics of product and process innovation in industry. In: HILL, C.; UTTERBACK, J. **Technological innovation for a dynamic economy**. New York, Pergamon Press, p. 40-65, 1983.

VALENTIM, M. L. P. Inteligência competitiva em organizações: dado, informação e conhecimento. **DataGramZero**, Rio de Janeiro, v.3, n.4, p.1-13, ago. 2002. Disponível em:  
[http://www.dgz.org.br/ago02/Art\\_02.htm](http://www.dgz.org.br/ago02/Art_02.htm). Acesso em: 04 fev. 2022.

VALENTIM, M. L. P. **A construção de conhecimento em organizações**. Londrina: Infohome, 2003. Disponível em: [http://www.ofaj.com.br/colunas\\_conteudo.php?cod=75](http://www.ofaj.com.br/colunas_conteudo.php?cod=75). Acesso em: 14 fev. 2022.

VALENTIM, M. L. P. Informação e conhecimento em organizações complexas. In: VALENTIM, M. L. P. (org.). **Gestão da informação e do conhecimento no âmbito da Ciência da Informação**. São Paulo: Polis: Cultura Acadêmica, 2008, p. 11-26; 268p.

VALENTIM, M. L. P.; GELINSKI, J. V. V. Gestão do conhecimento como parte do processo de inteligência competitiva organizacional. **Informação & Sociedade: Estudos**, João Pessoa, v.15, n.2, p.41-59, jul./dez. 2005.

WIIG, K. **Knowledge management foundations**. Arlington, TX: Schema Press, 1993.

WOLFE, R. Organizational innovation: review, critique and suggested research directions. **Journal of Management Studies**, v. 31, n.3, May, 1994.

QUINELLO, R. **Inovação e melhoria nas facilidades e desempenho operacional**. 2010. Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2010. Disponível <https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-30112010-162845/pt-br.php>. Acesso em: 11 fev. 2022.

---

Recebido em/Received: 05/04/2022 | Aprovado em/Approved: 25/02/2023

---