

GLOSSÁRIO

ACELERADORES DE GESTÃO DE CONHECIMENTO: São quatro (liderança, pessoas, processos e tecnologia) todos esses elementos são fundamentais para permitir que a organização possa acelerar a iniciativa de Gestão do Conhecimento e a sua implementação (APO, 2010).

AFTER ACTION REVIEWS (AAR): Ferramenta que permite o retorno de experiência. É uma reunião que visa discutir as atividades realizadas permitindo aos indivíduos uma reflexão sobre seu fazer, podendo então observar seus atos em relação ao trabalho e identificar e avaliar os aspectos positivos, negativos, bem como os resultados após a finalização do projeto.

APLICAÇÃO DE CONHECIMENTO: Transforma o conhecimento em ação. O conhecimento só pode agregar valor quando está sendo utilizado em processos de negócios, portanto, a aplicação é a utilização e reutilização do conhecimento na organização (APO, 2009).

APRENDIZAGEM E CAPTURA DE IDEIAS: É uma ferramenta que tem por objetivo coletar coletivamente e de forma sistemática novas ideias e aprendizados. Ela serve como guia para capturar o que ocorre no nível pessoal por meio de blog, bloco de notas, gravador de voz e de vídeo, etc, e no nível de equipe por meio de comunidades de práticas corporativa, redes sociais, vídeo conferência, intranet, internet, wikis, etc. Essa ferramenta é aplicada de forma manual ou eletronicamente (APO, 2010).

APRENDIZAGEM E INOVAÇÃO: Elementos maximizados pela Gestão de Conhecimento. A inovação reflete-se nos produtos, processos, marketing e modelos de negócio. A Aprendizagem melhora as capacidades individuais, das equipes de colaboradores e/ou da organização. Esta categoria determina a capacidade da organização para incentivar, apoiar e reforçar a aprendizagem e a inovação através de processos de conhecimento sistemático. São avaliados os

esforços de gestão para propor valores de aprendizagem e inovação e oferecer incentivos para o compartilhamento de conhecimento (APO, 2010).

ARMAZENAMENTO DO CONHECIMENTO: ¹ Fornece o acesso a uma base de conhecimento. Para construir os ativos de conhecimento, este precisa ser incorporado na organização, e isso nem sempre significa armazená-lo em bancos de dados ou outros repositórios, pois o conhecimento pode permanecer na cabeça de pessoas como conhecimento tácito. Por isso, é importante conhecer e reter as pessoas que têm experiência. (APO, 2009). ² A capacidade de armazenagem do conhecimento está na memória da organização e nas capacidades das pessoas para armazenar e reutilizar a informação e o conhecimento; trata-se de um trabalho conjunto entre a organização-colaborador e não individual (LEE; YANG, 2000; CEN, 2004).

BALANCED SCORECARD (BSC): Ferramenta de apoio à implementação de processos de Gestão do Conhecimento (APO, 2010), a qual reflete o equilíbrio entre os objetivos de curto e longo prazo, entre medidas financeiras e não financeiras, entre indicadores de tendências e ocorrências, e entre perspectivas internas e externas (KAPLAN; NORTON, 1997).

BANCO DE COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS/ PÁGINAS AMARELAS: Repositório de informações sobre a capacidade técnica, científica, artística e cultural das pessoas. A forma mais simples é uma lista on-line do pessoal, contendo um perfil da experiência e áreas de especialidade de cada usuário. O perfil pode ser limitado ao conhecimento obtido por meio do ensino formal e eventos de treinamento e aperfeiçoamento reconhecidos pela Instituição, ou pode mapear de forma mais ampla a competência dos funcionários, incluindo informações sobre conhecimento tácito, experiências e habilidades negociais e processuais (BATISTA et al., 2005; SOUZA, 2011).

BANCO DE COMPETÊNCIAS ORGANIZACIONAIS: Repositório de informações sobre a localização de conhecimentos na organização, incluindo fontes de consulta e também as pessoas ou equipes detentoras de determinado conhecimento (BATISTA et al., 2005).

BENCHMARKING: Método para comparar o desempenho de processo, produto e resultado com os de outras organizações de referência com vistas a promover melhoria e inovação, ou seja, é uma prática relacionada à busca sistemática de melhores referências para comparação dos processos e serviços da organização (APO, 2010).

BRAINSTORMING: ¹ É uma maneira simples de ajudar um grupo de pessoas a gerar ideias novas e diferentes, pode ser usado em quase qualquer situação onde um grupo (composto de duas ou mais pessoas) encontra um espaço para trabalhar juntos (APO, 2010). ² É uma técnica para melhorar a geração de ideias (LITCHFIELD et al., 2011), consiste em reuniões formais para discussões detalhadas de problemas, que servem para reorientar os modelos mentais dos indivíduos, não de forma forçosa e sim de representar um mecanismo pelo qual se procura a harmonia para a participação em experiências físicas e mentais. Portanto, fazendo necessária a promoção das reuniões em questão (DOS SANTOS, 2005).

COACHING/ CONSELHEIRO DE CAMPO: Similar ao mentor, mas o *coach* ou conselheiro de campo não participa da execução das atividades. Engaja-se no diálogo com os diretores/gerentes e os aconselham nas tomadas de decisão (APO, 2010).

COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO: ¹ Promove o aprendizado contínuo para atender aos objetivos de negócios, o qual ocorre quando há um intercâmbio regular e sustentado de conhecimento entre os membros da organização, para que isso aconteça deve-se fazer uso das melhores práticas, processos, ferramentas e

técnicas para transferir e ampliar o conhecimento (APO, 2010). ² Consiste na transmissão de conhecimento, envio ou apresentação do conhecimento a um receptor potencial (DAVENPORT; PRUSAK, 1998). ³ O compartilhamento de conhecimento envolve o processo de fazer com que uma pessoa acompanhe e compreenda o contexto no qual o conhecimento é compartilhado (MCDERMOTT, 1999).

COMUNIDADES DE PRÁTICAS (COPs): ¹ São grupos de pessoas que compartilham uma preocupação ou um sentimento por algo que eles fazem, e aprendem como fazê-lo melhor e como elas interagem regularmente. No contexto da Gestão do Conhecimento, as COPs são formadas - intencionalmente ou de forma espontânea - para compartilhar e criar habilidades comuns, conhecimento e experiência entre os funcionários. (APO, 2010).

CONHECIMENTO CRÍTICO: É o conjunto de informações ou *know-how* que é mais influente devido à sua contribuição direta nos resultados do processo ou da organização (HUANG; CUMMINGS, 2011).

CONHECIMENTO EXPLÍCITO: ¹ Todo conhecimento que pode ser externalizado de alguma forma (livros, artigos, etc.) e compartilhado em linguagem formal e sistemática, isto é, pode ser registrado em alguma mídia e disponibilizado para acesso pelos demais membros da organização (NONAKA; TAKEUCHI, 1995). ² É impossível externalizar todo o conhecimento tácito, portanto, as organizações devem considerar a possibilidade de externalizar o conhecimento crítico a ser aplicado na organização e que é o diferencial no seu desempenho (APO, 2010).

CONHECIMENTO TÁCITO: É pessoal, relativo ao contexto e difícil de ser formulado e comunicado, ou seja, trata-se de um conjunto de informações, experiências e *insights* que se encontra apenas na memória de cada indivíduo da organização (NONAKA; TAKEUCHI, 1995). O tipo de conhecimento mais importante de todos, porque esse conhecimento é o resultado de todo o novo

aprendizado, experiências, valores, crenças, etc, e nós temos muito mais conhecimento tácito do que podemos torná-lo explícito (APO, 2010).

CONHECIMENTO: ¹ Ativo que te dá a possibilidade de agir. O conhecimento é criado de forma invisível no cérebro humano, e só o correto clima organizacional pode convencer as pessoas a criar, revelar, compartilhar e utilizar o conhecimento (DAVENPORT et al., 1998). ² É uma mistura fluida de experiência moldada, valores, informação contextual e *insight* (DAVENPORT; PRUSAK, 1998). É um ativo intangível valioso, sendo considerado como um dos principais fatores de produção, além de capital e trabalho, ou seja, é o componente intangível do trabalho (APO, 2010). ³ É a informação, em ação efetiva, focada em resultado (DRUKER, 1999).

CRIAÇÃO DO CONHECIMENTO: ¹ Aborda as lacunas de conhecimento por meio da conversão do conhecimento existente e a geração de novos conhecimentos. Pode ser criado em nível individual ou equipe, por meio de aprender fazendo, atividades conjuntas de solução de problemas ou *brainstorming*, *After Action Review* – AAR (Revisão após a ação), etc; em nível departamental ou organizacional, por meio de todos os processos de inovação, os quais visam a criação de novos conhecimentos para produtos/serviços e até mesmo processos e procedimentos internos (APO, 2009).

EDUCAÇÃO CORPORATIVA: Processos de educação continuada estabelecidos com vistas à atualização do pessoal de maneira uniforme em todas as áreas da organização. Pode ser implementada sob a forma de universidade corporativa, sistemas de ensino a distância etc. (BATISTA et al., 2005).

ESPAÇOS FÍSICOS DE COLABORAÇÃO: São espaços de trabalho que permitem a grupo de pessoas trabalharem juntos, num local físico, como o escritório. A ideia central é proporcionar um ambiente que favoreça as interações face a face,

conversas e discussões ou simplesmente o acesso para fazer uma pergunta ao colega apoiando assim, o compartilhamento de conhecimento (APO, 2010).

ESPAÇOS VIRTUAIS DE COLABORAÇÃO: São espaços de trabalho virtual que permitem a grupos de pessoas trabalharem juntos independente de onde estiverem fisicamente. Em termos práticos, os espaços oferecem recursos para o compartilhamento de documentos, a edição colaborativa e áudio/videoconferências. Embora, sejam disponibilizados pacotes de software com recursos que atendam às necessidades dos usuários, muitos preferem montar suas próprias ferramentas, para atender à necessidades específicas (APO, 2010).

FERRAMENTAS: Uma ferramenta facilita a aplicação prática de uma técnica (SOUZA e DANDOLINI, 2013).

FERRAMENTAS DE COLABORAÇÃO (INTRANET, EXTRANET, E-MAILS, ETC): Portal ou outros sistemas Informatizados que capturam e difundem conhecimento e experiência entre trabalhadores/departamentos. Um portal é um espaço web de integração dos sistemas corporativos, com segurança e privacidade dos dados. O portal pode constituir-se em um verdadeiro ambiente de trabalho e repositório de conhecimento para a organização e seus colaboradores, propiciando acesso a todas as informações e aplicações relevantes, e também como plataforma para comunidades de prática, redes de conhecimento e melhores práticas. Nos estágios mais avançados permite customização e personalização da interface para cada um dos funcionários (BATISTA et al., 2005).

FÓRUNS: Espaços para discutir, homogeneizar e compartilhar informações, ideias e experiências que contribuirão para o desenvolvimento de competências e para o aperfeiçoamento de processos e atividades da organização (BATISTA et al., 2005).

GESTÃO DO CAPITAL INTELECTUAL: Os ativos intangíveis são recursos disponíveis no ambiente institucional, de difícil qualificação e mensuração, mas que

contribuem para os seus processos produtivos e sociais. A prática pode incluir mapeamento dos ativos organizacionais intangíveis; gestão do capital humano; gestão do capital do cliente; e política de propriedade intelectual (BATISTA et al., 2005).

GESTÃO DO CONHECIMENTO (GC): ¹ É uma abordagem integrada da identificação, criação, armazenamento, compartilhamento e aplicação do conhecimento para aumentar a produtividade organizacional, rentabilidade e crescimento (APO, 2010). ² Gestão do Conhecimento trata da codificação do conhecimento crítico, compartilhado e aplicado, e se torna parte fundamental do gerenciamento das organizações. ³ É um processo que auxilia às organizações na identificação, criação, armazenamento, compartilhamento e aplicação do conhecimento, visando melhorar a aprendizagem e o desempenho das mesmas (PROJETO CNI, 2013)

IDENTIFICAÇÃO DE CONHECIMENTO: ¹ Este passo significa identificar o conhecimento que é importante para capturar e / ou desenvolver (APO, 2009). ² É o passo inicial fundamental no processo de Gestão do Conhecimento em que é identificado o conhecimento crítico necessário para construir as competências essenciais da organização. Inclui uma análise do conhecimento que está disponível e o que está faltando (lacuna de conhecimento) com base nas capacidades essenciais da organização (APO, 2010). **(Ver também: MAPEAMENTO DO CONHECIMENTO)**

KEY PERFORMANCE INDICATORS (KPI): Indicadores com uma série de medidas com foco nos aspectos da performance organizacional que são mais críticos para o sucesso presente e futuro da organização (BAKER, 2002). Os objetivos desses KPIs são de destacar a contribuição das soluções KM nível micro para melhorias de processo business e medir que Contribuição de acordo com os objetivos do negócio (ROY et al., 2000).

KNOWLEDGE CLUSTER (Cluster de conhecimento): É um termo utilizado para designar grupos que se uniram para construir um novo caminho, para criar, inovar e disseminar conhecimento nessa nova sociedade econômica que se configura atualmente. Essa prática conta com o suporte das tecnologias de informação para comunicar, colaborar, aprender e compartilhar conhecimentos, a qual pode ser vista como um tipo de Comunidade de Prática, porém, mais focada em combinar recursos de conhecimento para criar novos produtos e serviços inovadores e/ou organizar e competir em novas formas de ganhar contratos de negócio maiores (APO, 2010).

LEARNING BEFORE DOING: É uma técnica também conhecida como “Peer Assist”, usada por uma equipe de projeto para solicitar a assistência de pares e/ou sujeitos peritos num assunto específico, a respeito de uma questão importante que a equipe está enfrentando. Essa prática visa reunir o conhecimento antes de embarcar em um projeto ou trabalho (APO, 2010).

LIÇÕES APRENDIDAS: As lições aprendidas são relatos de experiências onde se registra o que aconteceu, o que se esperava que acontecesse, a análise das causas das diferenças e o que foi aprendido durante o processo (BATISTA et al., 2005).

LÍDER: Pessoa e/ou membro que tem tempo e energia para assumir papéis mais oficiais, como ajudar o funcionamento da organização, ou seja, é a pessoa que possui a habilidade de direcionar e coordenar a ação de outras pessoas para a realização de um objetivo (DALKIR, 2005). No contexto da Gestão do conhecimento, dentro da organização é quem tem a habilidade de tornar possível e/ou promover o conhecimento, atua no papel de facilitador, o qual deve proporcionar uma oportunidade para os membros da equipe responder e participar da discussão. (APO, 2010). **(Ver também: LIDERANÇA)**

LIDERANÇA: Conduz iniciativas de Gestão de Conhecimento, proporciona alinhamento com a estratégia da organização e brinda o suporte e os recursos para

a implantação. A capacidade de liderança da organização deve responder aos desafios de uma economia baseada no conhecimento. A liderança é avaliada em termos de políticas e estratégias que estão em vigor no âmbito da organização, também é avaliada em termos de esforços para iniciar, guiar e sustentar as práticas de Gestão do Conhecimento na organização (APO, 2010).

MAPEAMENTO DO CONHECIMENTO: É um processo pelo qual as organizações podem identificar e categorizar os ativos de conhecimento dentro de sua organização (pessoas, processos, conteúdo e tecnologia). Permite potencializar as competências existentes na organização, assim como identificar as barreiras para cumprir metas e objetivos estratégicos (APO, 2010).

MATURIDADE EM GESTÃO DO CONHECIMENTO: Estágio de desenvolvimento da organização em gestão do conhecimento. Os modelos de maturidade são estruturas úteis que podem ser usados para situar o atual estado cultural de uma organização e identificar os tipos de transformações culturais que precisam ocorrer, a fim de mover a organização para níveis mais elevados de maturidade organizacional (DALKIR, 2005). Está integrada em toda a organização (APO, 2009).

MELHORES PRÁTICAS (*BEST PRACTICES*): Identificação e difusão de melhores práticas, que podem ser definidas como um procedimento validado para a realização de uma tarefa ou solução de um problema. Inclui o contexto onde pode ser aplicado. São documentadas através de bancos de dados, manuais ou diretrizes (BATISTA et al., 2005).

MEMÓRIA ORGANIZACIONAL: Registro do conhecimento organizacional (relatos de experiência) sobre processos, produtos, serviços e relacionamentos com os usuários (APO, 2010). As lições aprendidas são relatos de experiências em que se registra o que aconteceu, o que se esperava que acontecesse, a análise das causas das diferenças e o que foi aprendido durante o processo. A gestão de

conteúdo mantém atualizadas as informações, as ideias, as experiências, as lições aprendidas e as melhores práticas documentadas na base de conhecimentos (BATISTA, 2012).

MENTORING: Atividade de compartilhamento do conhecimento entre profissionais de diferentes níveis de experiência. É uma modalidade de gestão do desempenho na qual o mentor (*expert* participante) modela as competências de um indivíduo ou grupo, observa e analisa o desempenho e retroalimenta a execução das atividades do indivíduo ou grupo (APO, 2010).

NÍVEIS DE MATURIDADE DE GESTÃO DO CONHECIMENTO: São 5:

- Nível 1, de **Reação**: significa que a organização não possui conhecimento sobre a Gestão do Conhecimento e nem sobre a sua importância na melhoria da produtividade e competitividade. Nesta etapa, as práticas de Gestão do Conhecimento não são conhecidas pela organização.
- Nível 2, de **Iniciação**: neste nível as organizações começam a conhecer sobre a necessidade de gerenciar o conhecimento e iniciam projetos piloto de Gestão do Conhecimento. Nesta etapa as práticas de Gestão do Conhecimento são conhecidas e implementadas isoladamente de maneira informal na organização.
- Nível 3, de **Introdução/Ampliação**: neste nível a Gestão do Conhecimento é praticada em algumas áreas da organização. Nela, as práticas são utilizadas formalmente em algumas áreas da mesma.
- Nível 4, de **Refinamento**: neste nível, as organizações avaliam continuamente a implementação da GC para realizar melhoria contínua.
- Nível 5, de **Maturidade**: Nesta etapa a Gestão do Conhecimento está integrada na organização e as práticas de Gestão do Conhecimento são institucionalizadas.

PESSOAS: O termo refere-se a colaboradores, consultores e líderes. As pessoas possuem um papel importante na criação, compartilhamento e criação do

conhecimento (APO, 2010). São usuários e ao mesmo tempo geradores de conhecimento.

PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO: ¹ A forma como uma organização promove a interação das pessoas, com processos organizacionais e tecnologias (BHATT, 2001). ² São práticas de gestão organizacional voltadas para produção, retenção, disseminação, compartilhamento e aplicação do conhecimento dentro das organizações, e externas a ela (SOUZA, 2011). **(Ver também: ROTINAS ORGANIZACIONAIS)**

PROCESSO DE GESTÃO DO CONHECIMENTO: São cinco etapas principais para a gestão das atividades de conhecimento: identificar, criar, armazenar, compartilhar e aplicar o conhecimento (APO, 2010). **(Ver também: as definições dos processos de Gestão do Conhecimento¹)**

PROCESSOS: ¹ Um conjunto de atividades mutuamente relacionadas ou que interatuam, as quais transformam elementos de entrada em resultados (ISO 9000:2000). ² Quando se tratar de etapas para a Gestão do Conhecimento envolve a estrutura interna e/ou a capacidade da organização para criar e manter uma estrutura organizacional baseada em conhecimento (APO, 2010). ³ É uma abordagem para a realização de um objetivo de gestão, através da transformação de entradas em saídas (HARRINGTON, 1991).

RESULTADOS DA GESTÃO DE CONHECIMENTO: Identifica os resultados em dois níveis esperados: 1) Melhoria das capacidades em indivíduos, equipes e organização. 2) Aumento da produtividade e qualidade nos produtos, contribuindo com a rentabilidade e a competitividade da organização (APO, 2010).

¹ Identificação, criação, armazenamento, compartilhamento e aplicação do conhecimento.

ROTINAS ORGANIZACIONAIS: Referem-se a padrões repetitivos de ações interdependentes, realizadas por múltiplos membros organizacionais envolvidos na realização das tarefas e processos (FELDMAN; PENTLAND, 2003).

SISTEMA DE GESTÃO POR COMPETÊNCIAS: Estratégia de gestão baseada nas competências requeridas para o exercício das atividades de determinado posto de trabalho e remuneração pelo conjunto de competências efetivamente exercidas. As práticas nesta área visam determinar as competências essenciais à organização, avaliar a capacitação interna com relação aos domínios correspondentes a essas competências, e definir os conhecimentos e habilidades que são necessários para superar as deficiências existentes com relação ao nível desejado para a organização. Podem incluir o mapeamento dos processos-chave, das competências essenciais associadas a eles, das atribuições, atividades e habilidades existentes e necessárias, e das medidas para superar as deficiências (BATISTA et al., 2005).

STAKEHOLDER: É uma pessoa interessada que vai impactar ou ser impactada pelo projeto (PROJETO CNI, 2013; PMBOK, 2013).

TECNOLOGIA: ¹ É um dos aceleradores da Gestão do Conhecimento nas organizações, sendo ferramentas com foco tecnológico e funcional para apoiar processos de criação, compartilhamento e aplicação do conhecimento (DALKIR, 2005).

TUTORING: Tipo de *'mentoring'* que ocorre durante o desenvolvimento de um processo específico.

UNIVERSIDADE CORPORATIVA: Constituição formal de unidade organizacional dedicada a promover a aprendizagem ativa e contínua dos colaboradores da organização. Programas de educação continuada, palestras e cursos técnicos visam desenvolver tanto os comportamentos, atitudes e conhecimentos mais amplos, como as habilidades técnicas mais específicas (BATISTA et al., 2005).

REFERENCIAS

ABNT- Associação Brasileira de Normas Técnicas. **NBR ISO 9000/2000** - Sistema de Gestão da Qualidade: Fundamentos e Vocabulário. Rio de Janeiro, ABNT, 2004.

APO – Asian Productivity Organization. **Knowledge Management: Facilitators Guide**. Tokyo, 2009.

APO – Asian Productivity Organization. **Knowledge Management: Facilitators Guide**. Tokyo 2010

BATISTA, Fábio Ferreira. **Modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública Brasileira**: como implementar a Gestão do Conhecimento para produzir resultados em benefício do cidadão. Rio de Janeiro: IPEA, 2012.

BATISTA, Fábio Ferreira; QUANDT, Carlos Olavo; PACHECO, Fernando Flávio; TERRA, José Cláudio Cyrineu. **Gestão do conhecimento na administração pública**. Brasília: IPEA, 2005.

BHATT, G. D. Knowledge Management in organizations: examining the interaction between, technologies, techniques, and people. **Journal of Knowledge Management**, vol. 5, n. 1, pp. 68-75, 2001.

CEN – European Guide to Good Practice in Knowledge Management. Part 1: **Knowledge Management Framework**: European Committee for Standardization 2004.

COOMBS, R.; HULL, R.; PELTU, M. Knowledge Management Practices for Innovation: an audit tool for improvement. **International Journal of Technology Management**, v. 20, n. 5-8, p. 633-656, 2000.

DALKIR, K.. **Knowledge Management in Theory and Practice**. Elsevier: Butterworth-Heinemann, 2005.

DAVENPORT, T. H.; DE LONG, D.W.; BEERS, M. C.. Successful knowledge management projects. **Sloan Management Review**, v. 39, n. 2, p. 43-57, 1998.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. Working knowledge: how organizations manage what they know. **Harvard Business School Press**. Boston: 1998.

HARRINGTON, H. J. **Business Process Improvement**: the breakt hrough strategy for total quality, productivity, and competitiveness. New York: McGrawHill, 1991.

HUANG, S.; CUMMINGS, J. N.. When Critical Knowledge Is Most Critical Centralization in Knowledge-Intensive Teams. **Small Group Research**, 2011, vol. 42, no 6, p. 669-699.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A estratégia em ação**: Balanced Scorecard. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

NONAKA, I. TAKEUCHI, H. **The Knowledge-Creating Company**: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation. Oxford University Press, 1995.

PFEFFER, J.; SUTTON, R. **The knowing-doing gap**. How smart companies turn knowledge into action. Harvard Business School Press: Boston, 1999.

PMBOK. **A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide)**. 5th ed. [S.l.]: Project Management Institute, 2013.

ROY, R Rajkumar; REY-CHAMORRO, Francisco del; VAN WEGEN, Bertvan; STEELE, Andy. A framework to create performance indicators in knowledge management, **Proceedings PAKM**, Basel, Switzerland, p.18.1 – 18.7, 2000.

RUGGLES, R.; HOLTSHOUSE, D.. **The Knowledge Advantage**. Capstone Business Books, Dover, NH, 1999.

SCARBOROUGH, H.; SWAN, J.; PRESTON, P. **Knowledge Management: A Literature Review**. London: Institute of Personnel and Development, 1999.

SOUZA, Leonardo Leocádio Coelho de. **Mecanismos de coordenação e práticas da gestão do conhecimento na rede de valor terceirizada**: estudo no setor elétrico. 2011, 243f. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento. Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, SC, 2011.

SOUZA, João Artur de; DANDOLINI, Gertrudes. **Inteligência para Inovação: Conceitos Básicos**. Florianópolis: EGC, 2013 (Material de Aula).