

## **A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DO CONHECIMENTO (GC) NAS ORGANIZAÇÕES E SEU PAPEL NA CULTURA ORGANIZACIONAL**

Beatriz Ferreira Vasconcelos <sup>1</sup>  
Bruna Santos Ferreira <sup>1</sup>  
Caroline Ferreira de Sousa Silva <sup>1</sup>  
Giovanna Candida Farias <sup>1</sup>  
Ketlyn da Silva Souza <sup>1</sup>

### **Resumo**

Diante do cenário em que as organizações estão inseridas, onde a busca por inovação e competitividade é de grande importância, faz-se necessária uma Gestão do Conhecimento (GC) eficiente para os colaboradores. Com isso, é relevante investir em uma cultura organizacional que incentive o aprendizado contínuo para desenvolver o capital intelectual dos funcionários. Através de uma cultura de aprendizagem organizacional é possível ter colaboradores engajados e preparados a gerir o conhecimento e, conseqüentemente, a empresa ampliará a sua competitividade no mercado. A GC traz como vantagem competitiva o incentivo à uma cultura de tecnologia e inovação, sendo uma ferramenta para o crescimento, tanto da organização quanto dos colaboradores. Este estudo possibilita ter uma visão geral da importância da área de cultura organizacional e Gestão do Conhecimento e como influenciam o desenvolvimento da organização.

**Palavras-chave:** Gestão do Conhecimento. Cultura Organizacional. Aprendizagem.

### **Abstract. The importance of Knowledge Management (KM) in organizations and its role in organizational culture.**

Given the scenario in which organizations are inserted, where the search for innovation and competitiveness is of great importance, an efficient Knowledge Management (KM) for employees is necessary. Therefore, it is important to invest in an organizational culture that encourages continuous learning to develop employees' intellectual capital. Through an organizational learning culture, it is possible to have employees engaged and prepared to manage knowledge and, consequently, the company will increase its competitiveness in the market. KM brings as a competitive advantage the incentive to a culture of technology and innovation, being a tool for growth, both for the organization and for the employees. This study makes it possible to have an overview of the importance of the area of organizational culture and Knowledge Management and how they influence the development of the organization.

**Keywords:** Knowledge Management. Organizational Culture. Learning.

---

<sup>1</sup> Discentes do Curso Superior de Tecnologia de Gestão de Recursos Humanos da FATEC Barueri (*E-mails*: beatriz.vasconcelos3@fatec.sp.gov.br, bruna.ferreira25@fatec.sp.gov.br, caroline.silva94@fatec.sp.gov.br, giovanna.farias@fatec.sp.gov.br e ketlyn.souza@fatec.sp.gov.br, respectivamente).

## 1 Introdução

As empresas buscam ampliar seu conhecimento e seus meios de aprendizagem visando aumentar a sua vantagem competitiva. Entretanto, não há formas de ampliar a Gestão do Conhecimento ao deixar de lado a cultura organizacional.

A ideia é entender como a cultura e clima organizacionais podem se alinhar para que a Gestão do Conhecimento tenha êxito na empresa. É necessário dar ênfase à uma cultura de aprendizagem organizacional para que seja possível ter colaboradores engajados e preparados a gerir o conhecimento e, assim, a empresa obter sua competitividade no mercado em que atua.

O problema, deste estudo, baseia-se na busca de ferramentas para gerir o conhecimento e obter sucesso na gestão, facilitando os processos de aprendizado e causando impactos na cultura e no clima da organização.

Sendo assim, a dificuldade está em estabelecer uma cultura organizacional propícia a ter colaboradores engajados e que estejam em busca de aprendizado contínuo, isto é, visar um ambiente organizacional com um clima em que estejam focados e motivados a aprender e gerar conhecimento para a empresa. Nesse sentido, as organizações podem obter o sucesso na Gestão do Conhecimento (GC) como forma de vantagem competitiva se tornando um fator essencial que agrega valor ao produto ou serviço da empresa.

Com a globalização e o aumento da inovação tecnológica presente no mundo, as empresas têm aderido à uma postura inovadora a fim de se manter no mercado competitivo em vantagem em relação aos seus concorrentes.

Atualmente, através do crescimento e da popularização do ensino nas corporações, é de grande relevância investir em uma cultura organizacional compatível para que os colaboradores possam, com o apoio da empresa, e queiram, através de sua própria vontade, desenvolver cada vez mais o capital intelectual. Dessa forma, uma cultura apta a motivar os funcionários age como um incentivo e uma ferramenta motivadora para o crescimento, tanto da organização quanto do próprio colaborador, sendo via de mão dupla.

A GC é um processo que ajuda as empresas a aproveitarem os dados de negócio, as tecnologias disponíveis e o capital intelectual, e isso comprova a importância em investir em cultura que permita a aprendizagem e em uma Gestão de Conhecimento de qualidade. A partir disso, é importante identificar a cultura ou subcultura predominante de uma organização ou de um grupo para implementar práticas de GC para que as empresas obtenham o sucesso.

É senso comum, de acordo com a teoria das organizações, que há três recursos a serem geridos dentro de uma empresa, sendo eles o recurso financeiro, o material e o humano, sendo o último o mais importante dentro de uma empresa. Administrar o capital intelectual é o desafio que as organizações têm gerenciado atualmente de maneira a transformar este diferencial em vantagem competitiva que as manterão no mercado.

Para que isso ocorra a cultura e clima organizacional devem ter destaque e ser remodeladas para desenvolver o aprendizado contínuo, que alinhado à GC, abre portas para as estratégias de sucesso e o aumento de lucratividade.

Os objetivos, desse estudo, consistem em apresentar como a cultura organizacional é relevante no desenvolvimento da Gestão do Conhecimento, além trazer à tona a cultura e o clima

organizacional; apresentar a importância da GC e como influencia a cultura organizacional; identificar as tendências e os métodos de aprendizagem e identificar o papel de Recursos Humanos na construção da cultura organizacional.

## **2 Gestão do Conhecimento (GC)**

Gestão do Conhecimento é um processo corporativo que tem como foco a estratégia empresarial, envolvendo também a gestão das competências, do capital intelectual, da aprendizagem organizacional e da educação corporativa.

Quando surgiu a GC o objetivo era registrar, para uma futura utilização otimizada, todo o conhecimento que era gerado na organização (STRAUHS, 2012). Com o decorrer do tempo, percebeu-se que, para gerenciar o conhecimento, é necessário diferenciá-lo de outro elemento importante, neste caso a informação, e também valorizar a riqueza e a qualidade dos dados. Gerenciar o conhecimento organizacional passou a ter um significado mais amplo, envolvendo saber qual o conhecimento esperado, como ele é criado e de que forma se prepara o ambiente organizacional para aproveitá-lo da melhor maneira. Com a evolução dos conceitos, e conforme foi passando o tempo, se percebeu que não exatamente se gerencia o conhecimento, mas sim o ambiente organizacional em que ele é criado, as suas ferramentas e os métodos que permitem a sua criação, seu compartilhamento e crescimento. A Gestão do Conhecimento, assim, passou a fazer parte da cultura da organização.

Através da cultura se mapeiam os fluxos informais, que são as redes existentes nesses espaços, com o objetivo de formalizá-los o máximo possível para transformar o conhecimento gerado pelos indivíduos (tácito) em informação (explícito), de modo a servir como base na geração de ideias, solução de problemas e compartilhamento dentro do ambiente organizacional (VALENTIM, 2004).

Dentro deste contexto, Nonaka & Takeuchi (2008), afirmam que o conhecimento explícito é demonstrado através de palavras, números ou sons, e compartilhado em forma de dados, recursos visuais ou fórmulas científicas. Já o conhecimento tácito é pessoal e difícil de formalizar, assim há dificuldade de se compartilhar e se comunicar, assim, está enraizado nas ações e nas experiências dos indivíduos, e também nos seus ideais, valores e emoções.

Ainda para, quando falamos da Gestão do Conhecimento, as atividades bases (Id., 2004) são:

- a) Identificar necessidades/demandas de conhecimento;
- b) Desenvolver a cultura organizacional positiva no que se refere ao compartilhamento de conhecimento;
- c) Criar espaços criativos dentro da organização;
- d) Criar mecanismos de captação e sistematização de conhecimento, gerado por diferentes pessoas incluídas na organização;
- e) Desenvolver e implantar sistemas de diferentes naturezas, tendo em vista o compartilhamento e uso de conhecimento.

Deste modo, a GC pode ser definida como a transformação do conhecimento individual em conhecimento organizacional para todos que estão na empresa (LOON, 2019).

### 3 A importância da Gestão do Conhecimento (GC) nas empresas

A GC é uma abordagem que objetiva interligar as informações com as necessidades de sua aplicação dentro do ambiente empresarial. Dessa forma, há uma melhora na comunicação, sendo imprescindível investir em tecnologias mais assertivas e, conseqüentemente, influenciar a cultura e clima organizacionais. Essa abordagem traz vantagens para a criação de novas normas e políticas dentro da empresa capazes de transformar um ambiente propício ao desenvolvimento e compartilhamento intelectual, facilitando o fluxo de conhecimento. Dentre os objetivos principais da Gestão do Conhecimento estão capturar informações, facilitar o acesso ao conhecimento, complementar a cultura organizacional e valorizar o conhecimento para aumentar a produtividade.

A GC facilita a padronização e a modernização dos processos. O aprendizado deve ser acelerado e contínuo, a partir do compartilhamento do conhecimento, para influenciar o desempenho da equipe.

As empresas da Fortune 500 perdem em torno de US\$ 31,5 bilhões ao ano por falharem no compartilhamento de conhecimentos (QUAST *apud* FORBES, 2012).

Além do aumento de produtividade, a GC traz como vantagem competitiva o incentivo à uma cultura de tecnologia e inovação. Esta característica permite identificar, organizar e analisar o mercado em que se atua. Daí, a importância em destacar a inteligência competitiva como estratégia para o crescimento dos negócios.

No Brasil, nos últimos anos, esse tipo de recurso chamado de conhecimento vem ganhando repercussão entre as empresas e a sua importância cresce de forma acelerada para o desempenho organizacional. A cada novo desafio imposto, a questão da Gestão do Conhecimento se torna ainda mais fundamental para as empresas brasileiras, isso porque, elas só conseguirão se tornar competitivas e resistir aos desafios da concorrência internacional aplicando estratégias empresariais, setoriais e nacional bem conectadas e implementadas (TERRA, 2021).

É fato que o ambiente atual em que as empresas estão inseridas está cada vez mais dinâmico e as vantagens competitivas precisam ser reinventadas a todo momento. Assim, o desafio em elaborar estratégias empresariais e produzir com mais eficiência é superado pela dificuldade permanente em criar novos produtos, serviços e processos gerenciais através do conhecimento. O ambiente concorrencial traz à tona desafios em estabelecer uma transformação rápida e essa complexidade é considerada crescente, de modo que, quanto maior a necessidade de ser mais competitivo, mais desafiador será em concentrar esforços na GC.

Os colaboradores aumentam consideravelmente seus interesses e níveis de educação formal ao mesmo tempo em que o trabalho se torna uma peça fundamental em suas realidades. Isso porque esses indivíduos se realizam a partir do constante aprendizado, inovação e criatividade. Dessa forma, criam-se vínculos para uma geração de conhecimento que desencadeia no aprendizado a partir do nível individual e, isso ocorre, quando as empresas seguem estruturas, ideias e processos a fim de se reinventarem e desenvolverem capacidades que contribuem para a vantagem competitiva. Empresas que reconhecem a necessidade de se desenvolverem e de produzir melhor estimulam seus colaboradores a alcançarem resultados e, assim, obter competitividade no mercado (NONAKA & TAKEUCHI, 2008).

Os processos de criação e aprendizado estão relacionados às transformações de modelos mentais, mapas cognitivos e comportamentais. É evidente que os indivíduos possuem uma

dependência de sua própria motivação, como por exemplo, a interação com outros indivíduos que possibilita o compartilhamento de diferentes perspectivas e experiências. Dessa maneira, é possível desenvolver novas percepções e, conseqüentemente, ampliar os seus pensamentos, as críticas e reforçando o círculo de aprendizagem e processos criativos.

Por fim, aplicar a Gestão do Conhecimento alinhada aos objetivos da empresa e ao desempenho organizacional vem se tornando um grande desafio. É imprescindível pensar em quais resultados se quer atingir e qual caminho quer percorrer para posteriormente implantar a GC alinhada a esses interesses, desse modo, se garante uma vantagem competitiva no mercado e no setor que atua.

#### **4 O papel da cultura e do clima nas organizações**

A cultura e clima organizacional são diretamente relacionados e complementares entre si na busca de balizar os comportamentos de todos os indivíduos e dos grupos formais e informais que compõem a organização, influenciando, assim, o processo de tomada de decisão, a forma como os funcionários são recompensados, a forma de contatar os parceiros externos da organização, além do estilo de liderança e do processo de comunicação adotado.

O conceito de cultura organizacional está relacionado ao compartilhamento de crenças, de ideias e valores, mas em um ambiente social específico - a empresa. Os comportamentos dos funcionários, seus horários, suas atitudes e a forma como realizam certas atividades diárias são nutridos pela cultura predominante da empresa. Esta é a base para a organização criar uma identidade diferente das outras, gerando diferencial competitivo.

O clima organizacional é, em certa medida, um reflexo da cultura, que também é um reflexo do impacto dela em toda a organização (LIMA & ALBANO, 2002). O clima está diretamente relacionado à felicidade do funcionário, ao seu estilo de trabalho, o seu relacionamento com a equipe e a sua satisfação com o processo de trabalho. Um bom ambiente oferece um ambiente adequado para a realização das tarefas atribuídas a todos na organização. Ainda mais, o clima retrata o grau de satisfação material e emocional das pessoas no trabalho. Observa-se que este clima influencia profundamente a produtividade do indivíduo e, conseqüentemente da empresa. Assim sendo, ele deve ser favorável e proporcionar motivação e interesse aos colaboradores, além de uma boa relação entre os funcionários e a empresa (Id., 2002).

O clima e a cultura organizacional permitem às pessoas manifestarem como se sentem e descrevem o local de trabalho. O clima fornece um caminho para todas as coisas tangíveis e ajuda os gerentes a se concentrarem nos comportamentos necessários para aumentar a eficiência. A cultura fornece um método para todas as coisas intangíveis e pode gerar os comportamentos e ideias das pessoas que participam do local de trabalho.

Assim, as organizações que possuem uma cultura bem estabelecida e um clima organizacional adequado apresentam maior sentimento de pertencimento e lealdade entre os colaboradores, principalmente porque essas empresas são mais eficazes na mudança de comportamentos inválidos e na demissão de funcionários que não compartilham da cultura (Ibid., 2002).

Portanto, a pesquisa de clima organizacional é muito importante para entender os sentimentos das pessoas sobre a empresa. Com base em pesquisas detalhadas se pode atacar o foco do problema, melhorar o ambiente de trabalho das pessoas, a interação e o progresso na trajetória de

desenvolvimento da empresa e entender as pessoas do ponto de vista da empresa - pontos fortes e oportunidade de melhoria da organização.

Gestores contemporâneos compreenderão que o clima organizacional é uma estratégia importante para o alcance de melhores resultados, com impactos na participação de mercado, nas diferenças competitivas, para a sobrevivência em crises e recessões econômicas, na flexibilidade organizacional, na sinergia e coordenação e, principalmente, como gerador de satisfação e motivação para os seus funcionários.

## **5 Recursos Humanos alinhado à Gestão do Conhecimento (GC) como incentivador para o aprendizado dos colaboradores**

Com as mudanças no mercado de trabalho e a inovação tecnológica moldando o âmbito empresarial a cada dia, é necessário compreender que máquinas, equipamentos ou quaisquer outros recursos materiais e financeiros não são suficientes para manter uma organização no mercado competitivo e alavancar a sua lucratividade.

O relacionamento entre o indivíduo e o seu ambiente de trabalho se alterou ao longo dos anos conforme a evolução da sociedade e de sua consciência. A Revolução Industrial, por exemplo, trouxe avanços significativos para a sociedade para que começasse a dar os seus primeiros passos na utilização de máquinas e, naquele momento histórico, o ser humano era apenas visto como mão de obra a ser explorada que oferecia trabalho braçal em troca de um salário (LAPOLLI *et al.*, 2020).

O recurso humano, naquela ocasião, era tratado como os recursos material ou financeiro, ou seja, estocado, reposto e gerido. Com o surgimento da área de conhecimento da administração houve uma evolução - o colaborador satisfeito é um indivíduo que produz muito mais e leva a empresa a obter resultados positivos. O ser humano passa então de mão de obra que oferecia somente o trabalho braçal a recurso a ser gerido em razão de sua satisfação, motivação e de seu capital intelectual.

Assim, atualmente o diferencial competitivo das organizações é seu recurso humano e, conseqüentemente, através de seu capital intelectual pode-se levar uma empresa a desenvolver estratégias e a alcançar o sucesso (Id., 2020).

O capital intelectual de um indivíduo é composto por conhecimentos tácitos e explícitos, sendo o primeiro as experiências pessoais e profissionais que se materializa no aprendizado, formação familiar e qualificação profissional, elementos que compõem um conhecimento que é de difícil mensuração e comunicação. Já o conhecimento explícito é o conhecimento contido nas organizações e que são transferidos entre os colaboradores, pois o conhecimento compartilhado gera mais conhecimento (NONAKA & TAKEUCHI, 2008).

Uma organização que possui vantagem competitiva está na dianteira de seus concorrentes de modo que oferece benefícios para os seus clientes através de algo que o mercado aprecia e os oponentes têm dificuldade em oferecer (LACOMBE & HEILBORN, 2011).

A GC aliada ao desenvolvimento do capital intelectual dos colaboradores traz uma nova proposta para as organizações capaz de identificar processos estratégicos que têm como objetivo principal a obtenção de vantagem competitiva sobre os oponentes. Esta é uma tarefa de responsabilidade da área de Recursos Humanos e dos gestores, de forma geral, para criar, desenvolver, estimular e disseminar projetos e compartilhar o conhecimento em todos os setores da

empresa a fim de alcançar melhores resultados a curto e longo prazo. É de incumbência de RH descobrir, reconhecer e apreciar o capital intelectual dos indivíduos de maneira proveitosa para a organização (MACHADO *et al.*, 2015). Sendo assim:

Cabe ao gestor garantir que o conhecimento seja compartilhado, disseminado entre todos para que saibam compreender antes de decidir e agir, pois todo julgamento é pautado nos conhecimentos e experiências vivenciados e internalizados, em outras palavras, por trás de toda ação, existe uma teoria que a fundamenta (FRANCO, RODRIGUES & CAZELA, 2012, p. 50).

Recursos Humanos tem em suas mãos o poder de tornar consciente aos trabalhadores a relevância do compartilhamento de informações adquiridas por eles em seu trabalho, objetivando, desta maneira, o crescimento organizacional.

O papel da gestão de RH, aliado à gestão do conhecimento, é de extrema importância para a organização, visando adequar à era da tecnologia em que os conhecimentos se tornam obsoletos rapidamente e, portanto, é necessário se capacitar, de maneira contínua, a fim de se manter no mercado competitivo.

Os programas e os projetos educacionais nas organizações sempre existiram, porém, eram restritos aos níveis gerenciais e não se estendiam para os demais níveis da pirâmide organizacional. Para os demais colaboradores havia programas de treinamento específicos para a aprendizagem de determinado conteúdo e não uma preocupação da aprendizagem contínua e da exploração do capital intelectual dos colaboradores (EBOLI, 1999). Mas, a partir do surgimento e da implantação das Universidades Corporativas o treinamento e desenvolvimento dentro das organizações passaram a acoplar uma preocupação mais ampla e abrangente com a educação de todos os colaboradores de uma empresa, o que tem aberto espaço para uma cultura organizacional de aprendizado contínuo (Id., 1999).

Finalmente, as organizações devem adotar uma postura diferenciada para criar uma cultura organizacional de aprendizado e de valores alinhados com a participação, a colaboração e o compartilhamento de conhecimento, visando sempre o objetivo maior de desenvolver talentos e, conseqüentemente, valorizar o capital intelectual como melhor estratégia frente aos concorrentes.

## **7 A importância da Gestão do Conhecimento (GC) para a cultura organizacional**

A gestão do conhecimento no ambiente organizacional é essencial, o conhecimento é concebido como um recurso estratégico, portanto, para realizá-lo é importante que esta necessidade de seja compartilhada e disseminada para toda a organização.

O trabalho relacionado à GC decorre da criação de espaço e contexto. Processos, manuais e padrões, habilidades operacionais, ideias e ideais, entre outros aspectos, levam à criação de novos conhecimentos. A Gestão do Conhecimento envolve uma espécie de transição entre o conhecimento tácito (interno/individual) e o conhecimento explícito (externo/coletivo) e visa à autocompreensão da

organização.

Essa ação é importante para a empresa que pretende se tornar criadora de conhecimento e o sucesso está na implantação de práticas relevantes às mudanças necessárias para os processos de Gestão do Conhecimento. Mas é importante ressaltar que um processo de mudança, por exemplo, focado na GC, cria ambiguidade e, portanto, resistência e confusão.

A cultura organizacional, quando visa, além de outros pontos, também a Gestão do Conhecimento, demanda tempo, energia e planejamento. Além disso, outros elementos são fundamentais, pois ajudam a proporcionar um comportamento favorável à GC, como, por exemplo, o próprio espaço físico, isto é, as paredes inibem o compartilhamento e a socialização entre as pessoas (VALENTIM, 2004). Esse exemplo demonstra que a Gestão do Conhecimento exige a readequação de algumas estruturas básicas das organizações.

Assim, a empresa precisa realizar inicialmente um diagnóstico dos fluxos formais e/ou informais existentes, aqui entendidos como aqueles relacionados aos sistemas de Recursos Humanos, ou seja, os fluxos formais e/ou informais naturais de comunicação/informação existentes e estabelecidos a partir das relações das diferentes unidades e/ou células de trabalho. Após a identificação, é necessário mapear de que forma o conhecimento é compartilhado e/ou socializado entre as pessoas, quais são os setores envolvidos e, por qual razão, houve a socialização e/ou compartilhamento. Em seguida, a GC necessita verificar se de fato ocorreu a transferência do conhecimento entre as pessoas, pois caso isso realmente tenha ocorrido, as pessoas que participaram do processo de compartilhamento e/ou socialização criaram novos conhecimentos a partir daqueles recebidos.

## **7 Considerações finais**

Conclui-se, a partir da realização desse breve estudo, que há influência da cultura organizacional em relação à Gestão do Conhecimento.

Adotar as práticas de GC nas empresas se faz necessária para a diferenciação em relação aos concorrentes, além disso, contribui para a sobrevivência e a inovação delas no mercado de atuação. Contudo, é de suma importância investir e contribuir para cultura e clima adequadas a fim de impulsionar os colaboradores ao aprendizado e o conhecimento.

A cultura organizacional é essencial para que a Gestão do Conhecimento se torne uma realidade. Além disso, pode-se constituir uma motivação para estabelecer princípios, valores e crenças básicas para engajar a todos na construção de relacionamento interpessoal. Independentemente do tipo de modelo de GC que a organização for implementar, sem dúvidas terá um profundo impacto em sua estrutura organizacional. Dito isso, é necessário conhecer a individualidade de cada organização e de cada colaborador. A questão se baseia em que não há uma receita ou um passo a passo pronto e exato. Cada empresa conta com experiências e pessoas que se diferem uma das outras. Por isso, a criação de um modelo para ser de acordo com as circunstâncias vivenciadas por aquela empresa e por seu grupo de pessoas.

É também importante reconhecer e valorizar os saberes, transformar o conhecimento tácito em explícito e fazer da cultura uma mola propulsora para a aprendizagem contínua, visando ter iniciativas que mantenham os colaboradores engajados. Tais fatores ajudam a melhorar a

produtividade do trabalho de equipe através da melhoria contínua no nível de satisfação e de motivação dos colaboradores.

## Referências

- BATISTA, T. D. S. A. O papel da cultura e do clima organizacional na gestão do conhecimento: o caso de uma Organização Intensiva do Conhecimento. P. **Porto ISCAP**, Porto, v. 1, n. 1, p. 1-18, ago./2018. Disponível em: <[https://recipp.ipp.pt/bitstream/10400.22/13082/1/Disserta%C3%A7%C3%A3o\\_Telma\\_30102018\\_vers%C3%A3o\\_final.pdf](https://recipp.ipp.pt/bitstream/10400.22/13082/1/Disserta%C3%A7%C3%A3o_Telma_30102018_vers%C3%A3o_final.pdf)>. Acesso em: 13 set. 2021.
- EBOLI, M. (Coord.). **Coletânea Universidades Corporativas: Educação para empresas no século 21**. São Paulo: Schmukler, 1999.
- FRANCO, D. H., RODRIGUES, E. A., CAZELA, M. M. **Tecnologias e ferramentas de gestão**. Campinas: Alínea, 2012.
- LACOMBE, F. J. M.; HEILBORN, G. L. J. **Recursos humanos: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2011.
- LAPOLLI, E. M., FRANZONI, A. M. B., WILLERDING, I. A., MASSAD, D. O., LAPOLLI, P. C. **Gestão do Capital Humanos em Organizações Empreendedoras**. Florianópolis: Pandion, 2020.
- LIMA, S. M. B., ALBANO, A. G. B. Um estudo sobre Clima e Cultura Organizacional na concepção de diferentes autores. **Net. Ver. CCEI – URCAMP**, v. 6, n. 10, p. 33-40, 2002. Disponível em: <<https://docplayer.com.br/19755942-Um-estudo-sobre-clima-e-cultura-organizacional-na-concepcao-de-diferentes-autores.html>>. Acesso em: 14 set. 2021.
- LOON, M. Knowledge management practice system: theorising from an international meta-standard. **Journal of Business Research**, v. 94, p. 432-441, 2019. Disponível em: <<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S014829631730468X>>. Acesso em: 27 set 2021.
- MACHADO, E. S., PEREIRA, J. A., FRANCO, F. G., SILVA, T. A. C. Capital Intelectual e Gestão do Conhecimento: Desafios dos Gestores de Recursos Humanos Diante dos Novos Contextos de Gerenciamento. **Rev. Cienc. Gerenc.**, v. 19, n. 30, p. 3-9, 2015
- NONAKA, I., TAKEUCHI, H. (Org.). **Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. Rio de Janeiro: Campus, 2008.
- NUNES, W. P., ZANETTI, E. Cultura e clima no contexto organizacional. **UNINTER - Centro Universitário Internacional**, São Paulo, v. 1, n. 1, p. 1-18, nov./2018. Disponível em: <[https://semanaacademica.org.br/system/files/artigos/artigo\\_wilsomar\\_pessoa\\_nunes\\_-\\_pdf](https://semanaacademica.org.br/system/files/artigos/artigo_wilsomar_pessoa_nunes_-_pdf)>. Acesso em: 23 set. 2021.
- QUAST, L. Why Knowledge Management Is Important To The Success Of Your Company. **Forbes**, 2012. Disponível em: <<https://www.forbes.com/sites/lisaquast/2012/08/20/why-knowledge-management-is-important-to-the-success-of-your-company/?sh=1b4c06ea3681>>. Acesso em: 14 set. 2021.

RHPORTAL. **A Importância da Gestão do Conhecimento.** Disponível em: <<https://www.rhportal.com.br/artigos-rh/a-importancia-da-gesto-do-conhecimento/>>. Acesso em: 1 set. 2021.

SILVA, F. *et al.* **Gestão do Conhecimento como um elemento chave para a geração de inteligência competitiva organizacional.** Disponível em: <<https://inteligenciaempresarial.emnuvens.com.br/rie/article/view/43>>. Acesso em: 27 set 2021.

STRAUHS, F. R. *et al.* **Gestão do Conhecimento nas organizações.** Curitiba: Aymarã Educação, 2012.

TERRA, J. C. C. **Gestão do Conhecimento: o grande desafio empresarial.** Disponível em: <[https://www.inesul.edu.br/professor/arquivos\\_alunos/doc\\_1409867924.pdf](https://www.inesul.edu.br/professor/arquivos_alunos/doc_1409867924.pdf)>. Acesso em: 1 set. 2021.

VALENTIM, M. L. P. **Gestão da informação e gestão do conhecimento em ambientes organizacionais: conceitos e compreensões.** UNESP/Marília. Disponível em: <[https://brapci.inf.br/\\_repositorio/2010/01/pdf\\_ea77bd91aa\\_0007779.pdf](https://brapci.inf.br/_repositorio/2010/01/pdf_ea77bd91aa_0007779.pdf)>. Acesso em: 31 ago. 2021.

\_\_\_\_\_. **Cultura organizacional e gestão de conhecimento. Ofaj,** 2004. Disponível em: <[https://www.ofaj.com.br/colunas\\_conteudo.php?cod=70](https://www.ofaj.com.br/colunas_conteudo.php?cod=70)>. Acesso em: 29 set. 2021.