



## Diretrizes, estratégias e ações voltadas para a gestão do conhecimento em empresas juniores: um estudo na Renovale Consultoria

*Guidelines, strategies, and actions aimed at knowledge management in junior enterprises: a study at Renovale Consultoria*

**Anderson Benício Jorge** 

Graduado em Administração  
Universidade Federal da Paraíba, Brasil  
[andersonbenicio90@gmail.com](mailto:andersonbenicio90@gmail.com)

**Júlio Afonso Sá de Pinho Neto** 

Pós-doutor em Ciência da Informação  
Universidade Federal da Paraíba, Brasil  
[sadepinhojulio@gmail.com](mailto:sadepinhojulio@gmail.com)

**Márcia Maria de Medeiros Travassos Saeger** 

Doutora em Ciência da Informação  
Universidade Federal da Paraíba, Brasil  
[marcia@ccae.ufpb.br](mailto:marcia@ccae.ufpb.br)

**Tabira de Souza Andrade** 

Doutoranda em Desenvolvimento e Meio Ambiente  
Universidade Federal da Paraíba, Brasil  
[tabirandrade@yahoo.com.br](mailto:tabirandrade@yahoo.com.br)

### Resumo

O conhecimento constitui-se como um componente fundamental nas organizações, desempenhando papel crucial em sua sobrevivência em um ambiente complexo, volátil e altamente competitivo. Nessa conjuntura, a gestão do conhecimento emerge como uma ferramenta capaz de facilitar melhores condições para a geração, disseminação e compartilhamento de conhecimentos no contexto organizacional. No âmbito das empresas juniores, compostas por estudantes com o intuito de desenvolver seus conhecimentos e competências, integrando teoria e prática, a gestão do conhecimento se mostra como uma estratégia capaz de estimular a difusão do conhecimento, contribuindo para a inovação e a melhoria de desempenho. Nesse contexto, este estudo tem como objetivo analisar as diretrizes, estratégias e ações voltadas para a gestão do conhecimento adotadas pela Renovale Consultoria. A pesquisa adotou uma abordagem qualitativa e utilizou como instrumento de coleta de dados entrevistas semiestruturadas, que foram realizadas com os membros da organização investigada. Os dados foram analisados a partir de uma análise de conteúdo, estabelecendo-se categorias de pesquisa. Os resultados evidenciaram que a Renovale Consultoria não possui uma política interna dirigida especificamente à gestão do conhecimento. No entanto, observou-se a existência de algumas práticas de gestão do conhecimento entre seus membros, as quais dependem da iniciativa individual, tais como pesquisas, comunicação por meio de plataformas digitais e repositórios de informações. Em relação a essas práticas, foram identificados alguns fatores críticos de sucesso relacionados à liderança, à gestão de processos e à cultura organizacional. Os resultados enfatizaram a necessidade de construir uma cultura organizacional que valorize o conhecimento na Renovale Consultoria.

**Palavras-chave:** gestão do conhecimento; fatores críticos de sucesso; empresas juniores; Renovale Consultoria - UFPB.

### Abstract

*Knowledge constitutes a fundamental component in organizations, playing a crucial role in their survival in a complex, volatile, and highly competitive environment. In this context, knowledge management emerges as a tool capable of facilitating better conditions for generation, dissemination, and*



doi: [10.28998/cirev.2024v11e17079](https://doi.org/10.28998/cirev.2024v11e17079)

Este artigo está licenciado sob uma [Licença Creative Commons 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

Submetido em: 27/12/2023

Aceito em: 04/12/2024

Publicado em: 24/12/2024

*sharing of knowledge within the organizational context. Within Junior Enterprises, composed of students with the intention of developing their knowledge and skills, integrating theory and practice, knowledge management proves to be a management strategy that can stimulate knowledge diffusion, contributing to innovation and performance improvement. In this context, the present study aims to analyse the guidelines, strategies, and actions focused on knowledge management adopted by Renovale Consultoria. The research adopted a qualitative approach and used semi-structured interviews as the data collection instrument, which were conducted with the members of the investigated organization. The data were analyzed using content analysis technique, establishing research categories. The results demonstrate that Renovale consultancy does not have an internal policy specifically directed towards knowledge management. However, the existence of some knowledge management practices among its members was observed, which depend on individual initiative, such as research, communication through digital platforms, and information repositories. With regard to these practices, some critical success factors related to leadership, process management, and organizational culture were identified. The results emphasized the need to build an organizational culture that values knowledge at Renovale Consultoria.*

**Keywords:** *knowledge management; critical success factors; junior enterprises; Renovale Consultoria.*

## 1 INTRODUÇÃO

No que tange à dinâmica das organizações modernas, o conhecimento se destaca como elemento fundamental, representando um importante recurso para sobreviver em um ambiente complexo, mutável e extremamente competitivo. Nesse sentido, é imprescindível que este recurso seja gerido de forma a potencializar os saberes inerentes ao ofício e para além dele. Gonçalves e Vasconcelos (2011, p. 2) entendem que a gestão do conhecimento (GC) “é um modelo de gerenciamento das organizações focado na aprendizagem, na geração e aquisição contínuas de conhecimentos, bem como na estratégia de inovação”.

Para tanto, é necessário que as organizações estabeleçam as suas expectativas de desenvolvimento e competitividade e que a GC esteja alinhada a elas, de modo a alcançá-las, além de promover o seu crescimento em meio às constantes mudanças no ambiente organizacional (Amorim; Tomaél, 2011). Ademais, “para que a gestão do conhecimento impacte os rumos da empresa com inovações e vantagens competitivas, é necessário integrá-la à estratégia organizacional, o que pode causar uma melhoria significativa no desempenho organizacional” (Ziviani *et al.*, 2019, p. 3).

Em suma, a GC como modelo de gestão deve estar intrinsecamente conectada às estratégias da organização, para que possa influir na sua cultura organizacional. A partir dessa integração, é possível pensar formas de impulsionar o fluxo de conhecimentos e criar indicadores para medir a efetividade das ações. Entretanto, nem sempre a GC é percebida como sendo parte da estratégia organizacional. Como consequência, as organizações chegam a desenvolver ações isoladas de GC, mas que não fazem parte de um processo institucionalizado, gerando resultados consideravelmente limitados.

A esse respeito, Besen, Tecchio e Fialho (2017) entendem que o reconhecimento, por parte da liderança, da necessidade de gerir o conhecimento resultará no estabelecimento de uma política orientada para a GC, a partir das necessidades organizacionais. A orientação desta política e o planejamento da GC devem ser feitos observando alguns aspectos fundamentais, denominados pelos autores de fatores críticos de sucesso (FCS) da GC. Besen, Tecchio e Fialho (2017) e Damian e Moro-Cabero (2020) destacam alguns FCS, tais como: liderança, cultura, estratégia, gestão de processos, tecnologia da informação, incentivos para a GC, treinamento e educação para a GC.

Nesse contexto, a presente pesquisa foi realizada em uma Empresa Júnior (EJ), associação sem fins lucrativos formada por estudantes com finalidade educacional, vinculada ao curso de Administração da Universidade Federal da Paraíba (UFPB), no município de Manganguape. A presente investigação se deu a partir da seguinte questão de pesquisa: Quais as diretrizes, estratégias e ações voltadas para a gestão do conhecimento adotadas pela Renovale Consultoria?

A pesquisa teve como objetivo geral analisar as diretrizes, estratégias e ações voltadas para a gestão do conhecimento adotadas pela Renovale Consultoria. Como objetivos específicos, foram elencados: a) descrever a percepção dos membros da empresa sobre a relação entre a gestão do conhecimento e a estratégia organizacional; b) identificar as ações voltadas para a criação, compartilhamento e utilização do conhecimento na empresa; c) identificar a adoção de práticas de GC por parte dos membros da empresa; d) detectar possíveis obstáculos ou barreiras à GC na empresa. Adotou-se a abordagem qualitativa, cuja coleta de dados se deu a partir de entrevistas semiestruturadas com os membros da empresa júnior pesquisada.

Uma característica marcante no âmbito das empresas juniores é a sua alta rotatividade, uma vez que seus membros ficam até um ano nos cargos. Sendo assim, o estabelecimento de uma política de GC será capaz de garantir que o conhecimento organizacional não seja perdido no processo transitório. Além disso, mesmo a empresa em questão sendo bastante nova, é importante observar como ela articula o conhecimento de seus integrantes, visando contribuir para o seu desenvolvimento e estruturação.

Nesse sentido, a realização desta pesquisa se justifica por apresentar uma visão sobre a gestão do conhecimento no contexto específico das empresas juniores, trazendo a possibilidade de fornecer sugestões e ferramentas para impulsionar o desempenho organizacional por meio do uso estratégico da GC. Justifica-se também por apresentar temática alinhada aos estudos da GC no contexto de organizações sociais, mas que podem ser replicados em organizações do setor público ou em empresas.

Quanto à estrutura, o artigo está dividido em cinco seções. Na primeira são apresentados os aspectos introdutórios da pesquisa, com a contextualização do tema, problemática, objetivos e justificativas. O referencial teórico que embasou a pesquisa é apresentado na segunda seção, seguida da apresentação dos procedimentos metodológicos, na terceira seção. Os resultados da pesquisa são apresentados na quarta seção. Na quinta e última seção, são tecidas as considerações finais da pesquisa.

## **2 GESTÃO DO CONHECIMENTO: CONCEITO E PRÁTICAS NAS ORGANIZAÇÕES**

O conhecimento é vital para as organizações, exigindo planejamento para sua aquisição, compartilhamento e uso, o que pode ser potencializado a partir de sua gestão. No entanto, entender sua natureza é crucial para geri-lo efetivamente.

Nesse sentido, Davenport e Prusak (1998, p. 6) entendem que o conhecimento pode ser definido como “uma mistura fluida de experiência condensada, valores, informação contextual e insight experimentado, a qual proporciona uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências e informações”. É possível relacionar essa ideia à definição anteriormente apresentada por Nonaka e Takeuchi (1997, p. 63), segundo a qual o conhecimento é “um processo humano dinâmico de justificar a crença pessoal com relação à verdade”.

A natureza dinâmica do conhecimento reflete as constantes alterações nos mecanismos que afirmam a verdade individual, moldados pelos princípios, cultura e ambiente onde cada pessoa está inserida. Assim, a ciência sobre um fato é relativa a cada um, são as experiências e a influência de diversos fatores, contextuais, fatos experienciados, valores, que moldam a mente humana e a forma como ela entende o mundo à sua volta. Nesse contexto, Lima e Álvares (2012, p. 25) entendem que:

A informação obtida por um indivíduo, para se transformar em conhecimento, dialoga com a sua cultura, seus valores e princípios, seu modo de ser e sua maneira de ver e compreender o mundo. O conhecimento, nesse caso, é subjetivo (inerente ao sujeito), mas ao mesmo tempo social, pois o ser humano interage com o mundo que o circunda, modificando-o e sendo por ele modificado.

Nesta perspectiva, o conhecimento disseminado cria um modelo mental na organização, guiando ações e decisões que levam a comportamentos comuns entre seus membros, afetando diretamente sua aprendizagem (Moraes *et al.*, 2018, p. 45). Por esta razão, destacar a importância do conhecimento é essencial para entender como a GC pode aumentar a aprendizagem dos indivíduos e melhorar os resultados da organização, para além do nível individual. O conhecimento pode ser construído a partir da obtenção de informações, que são o resultado do processamento e análise de dados. Contudo, a transformação de dados em informação e depois em conhecimento não é um processo linear, mas uma possibilidade, já que a informação tem significado e requer análise e mediação humana. A esse respeito, Roza (2020, p. 3) afirma:

O conhecimento, como um saber, resulta do ato de conhecer, sendo que conhecer significa a capacidade de formar ideia sobre algo. Assim, a informação corresponde a estruturas significativas do ponto de vista simbólico, dotadas de competência e intenção de gerar conhecimento nos níveis individual e coletivo.

Davenport (1998) elenca as seguintes características sobre dado, informação e conhecimento, apresentadas no Quadro 1.

Quadro 1 – Dados, informação e conhecimento

Dado	Informação	Conhecimento
Simple observações sobre o estado do mundo;	Dados dotados de relevância e propósito;	Informação valiosa da mente humana. Inclui reflexão, síntese, contexto;
Facilmente estruturados;	Requer unidade de análise;	De difícil estruturação;
Facilmente obtidos por máquinas;	Exige consenso em relação ao significado;	De difícil captura em máquinas;
Frequentemente quantificados;	Exige necessariamente a mediação humana.	Frequentemente tácito;
Facilmente transferíveis.		De difícil transferência.

Fonte: Davenport (1998, p. 18).

O Quadro 1 destaca que o conhecimento é de difícil estruturação, sendo frequentemente tácito. Tal menção corrobora com o que é apresentado na Teoria da Criação do Conhecimento, proposta por Takeuchi e Nonaka (2008). Os autores identificam duas dimensões do conhecimento: epistemológica e ontológica. A primeira distingue entre conhecimen-

to tácito e explícito, enquanto a segunda mostra que o conhecimento é produzido em níveis pessoal, grupal, organizacional e inter organizacional (Roza, 2020).

Quanto à dimensão epistemológica, que trata da distinção entre conhecimento tácito e explícito, Lins (2003, p. 5) afirma que “o conhecimento explícito é todo aquele contido em manuais, documentos e rotinas, mas que não constituem nenhum diferencial competitivo para as empresas”. O citado autor considera que o conhecimento tácito tem caráter subjetivo e está contido no interior das pessoas, sendo difícil de ser explicado e partilhado.

Para que o conhecimento seja criado, deve haver a interação entre conhecimentos tácitos e explícitos, o que pode acontecer por meio de um processo de conversão. Segundo Roza (2020, p. 3), “a conversão do conhecimento é um processo social em que os conhecimentos tácito e explícito se expandem em qualidade e quantidade”.

Este processo de conversão foi proposto por Takeuchi e Nonaka (2008), a partir de quatro modos de conversão do conhecimento, advindos da interação entre conhecimento tácito e explícito: socialização, externalização, combinação e internalização. Para Takeuchi e Nonaka (2008), a conversão do conhecimento (ilustrada na Figura 1), quando amplamente estimulada, cresce em um movimento espiral, potencializando cada vez mais a criação do conhecimento organizacional.

Figura 1 – Modos de conversão do conhecimento



Fonte: Takeuchi; Nonaka (2008, p. 60).

A socialização ocorre compartilhando experiências através de interações sociais diárias, convertendo conhecimento tácito em tácito, acumulando conhecimento individualmente. Roza (2020) sugere que a obtenção de conhecimento tácito vem da relação com outros, utilizando observação, imitação e prática. Na fase da externalização, que corresponde à conversão de conhecimentos tácitos para explícitos, os indivíduos fazem uso de diferentes meios para transmitir os saberes adquiridos aos demais integrantes, de modo que haja o registro desses conhecimentos socializados. Para Roza (2020, p. 4), “diferentes formas de expressão podem se articular nessa etapa do processo, como o uso de metáforas, analogias, conceitos, modelos e hipóteses”.

Uma vez que o conhecimento é externado e documentado, a fase de combinação envolve a edição, processamento ou fusão com outros conhecimentos explícitos no ambiente organizacional e externo, resultando em um conjunto mais complexo e organizado de conhecimentos explícitos (Takeuchi; Nonaka, 2008). Esse processo permite que o conhecimento explícito seja fixado na mente humana, construindo estruturas próprias e fazendo associ-

ações às observações percebidas. Já na fase da internalização (conversão de conhecimento explícito para tácito), ocorre a associação do conhecimento explícito com situações práticas experienciadas pelo indivíduo. Segundo Takeuchi e Nonaka (2008, p. 98), “esse processo permeia as ações e a reflexão do mesmo, assim, é criado um conhecimento mais sólido”.

Em se tratando de contextos organizacionais, Davenport e Prusak (1998, p. 21) enfatizam que “para que o conhecimento se torne um ativo corporativo, precisa estar acessível a todos na organização”, destacando-se a importância de estabelecer oportunidades de criar e compartilhar esse conhecimento. Nesse sentido, Ziviani *et al.* (2019, p. 66) apontam que a gestão do conhecimento (GC) consiste em “um sistema integrado que objetiva desenvolver o conhecimento e a competência coletiva das pessoas, induzindo em um aumento do capital intelectual no meio organizacional”.

Por sua vez, Saeger e Pinho Neto (2020, p. 119) compreendem que “[...] a GC consiste em um conjunto de ações voltadas para a criação do conhecimento, favorecendo as interações entre os sujeitos organizacionais para que eles possam socializar as suas experiências e saberes [...]”. Portanto, a GC se constitui em uma ferramenta capaz de oportunizar a criação e o compartilhamento de informações e conhecimentos no âmbito organizacional, o que pode ocorrer a partir da adoção de práticas voltadas para este fim.

Para Ziviani *et al.* (2019, p. 67), “as práticas de gestão do conhecimento são conhecidas como rotinas diretamente envolvidas no desenvolvimento e na aplicação do conhecimento”. O uso destas práticas permite tornar o ambiente interno propício para que os indivíduos desenvolvam e partilhem seus conhecimentos por meio das múltiplas interações sociais. A esse respeito, Ziviani *et al.* (2019) e Saeger e Pinho Neto (2020) elencam algumas práticas de GC, a saber:

- *Benchmarking* – comparação de processos, produtos e serviços entre organizações diferentes, podendo ser utilizada para a criação de conhecimentos tácitos ou obtenção de conhecimentos explícitos;
- Comunidades de prática – redes reais ou virtuais de pessoas que se reúnem periodicamente, visando a disseminação de conhecimentos, experiências e ideias;
- *Brainstorming* – essa prática fomenta o compartilhamento de soluções rápidas para um problema por meio de ideias geradas no processo, sendo associada à socialização de conhecimentos tácitos;
- Histórias de vida – prática destinada ao compartilhamento das experiências e situações vivenciadas na organização pelos seus membros;
- Mapas de conhecimento – viabiliza a construção de mapas mentais ou cognitivos, além de mapear competências organizacionais, por meio do registro de conhecimentos tácitos;
- Repositórios de informação – correspondem às bases de conhecimentos registrados da organização.

Todas as práticas citadas visam criar oportunidades para a socialização de conhecimentos organizacionais, proporcionando um espaço para expressão de opiniões e ideias sem julgamentos. Porém, a implantação destas práticas pode ser impedida por fatores como liderança, cultura, tecnologia da informação, estratégia, treinamento, incentivos e educação para gestão do conhecimento. Tais fatores são considerados fatores críticos de sucesso da gestão do conhecimento, como será discutido a seguir.

### 3 FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO

A implementação da gestão do conhecimento nas organizações por meio de ações ou práticas pode ser influenciada por vários fatores, que são frequentemente vistos como Fatores Críticos de Sucesso (FCS) ou simplesmente determinantes do sucesso ou fracasso.

A esse respeito, Santos, Damian e Valentim (2019, p. 56) entendem que “os FCS podem ser compreendidos como elementos que devem ser observados e acompanhados constantemente pelos gestores, uma vez que podem interferir nas estratégias organizacionais, causando danos às vezes irreversíveis à organização”. Besen, Tecchio e Fialho (2017, p. 5) argumentam que seu *status* como fator de sucesso, insucesso ou barreira depende em especial de como este é gerenciado. Santos, Damian e Valentim (2018, p. 58), apresentam a influência de FCS internos e externos que se associam a subfatores: “no âmbito interno a cultura, estruturas e procedimentos, recursos humanos e financeiros, tecnologia e infraestrutura, estratégia e liderança e processos de GC; já no externo, macro e meso fatores”.

Besen, Tecchio e Fialho (2017, p. 4) entendem que “em contraponto às barreiras da implantação da gestão do conhecimento nas organizações, uma série de medidas podem ser tomadas para superá-las”. Resumidamente, como medida de superação dessas barreiras, os autores inferem a necessidade de avaliá-las de forma sistemática e deliberativa, destacando-se o papel da liderança nesse processo (Besen; Tecchio; Fialho, 2017). Nesse sentido, ressalta-se a importância de identificar estes fatores durante o processo de planejamento de implementação, para compreender fragilidades e potencialidades em função deles, visando potencializar a GC e demais processos de inteligência (Jorge, 2017). Assim, a implantação de uma política de GC deve considerar dados prévios (fatores) para que seja possível planejar medidas que facilitem a gestão dos FCS.

Se não devidamente considerados pelas organizações, os FCS podem desafiar a GC, dificultando o processo e prejudicando a criação e disseminação de conhecimentos. Isso pode ocorrer devido a problemas estruturais ou contextuais da organização, falhando em promover a interação, discussão, diálogo e compartilhamento de experiências, seja virtualmente ou presencialmente. Horta (2017, p. 67) considera que as principais barreiras ao sucesso da GC podem ser classificadas em três níveis: organizacional, tecnológico e pessoal.

No nível organizacional, segundo o mesmo autor, se destacam problemas relacionados à falta de apoio, suporte e envolvimento ativo por parte da gestão, além da falta de liderança como redutores da qualidade das iniciativas de GC. A respeito da confiança, Besen, Tecchio e Fialho (2017, p. 8) inserem uma outra ótica: “[...] dependendo do estilo de liderança presente na organização, ou do estilo de liderança adotado pelo líder, uma série de comportamentos e ações são desencadeados, impactando positiva ou negativamente a gestão do conhecimento”. A partir dessa discussão, a falta de liderança é um fator capaz de prejudicar a GC, ou seja, o estilo de liderança do gestor ou da organização tem a capacidade de favorecer ou prejudicar a mesma, dependendo do contexto e do alinhamento da estratégia em relação à GC.

A esse nível, a cultura organizacional é um elemento chave para o sucesso ou fracasso das iniciativas de GC. Segundo Nonaka e Takeuchi (1997, p. 49), a cultura organizacional pode ser entendida como “um conjunto de crenças e conhecimentos compartilhados por membros de uma organização”, nesse sentido, para que uma política de GC, de fato, produza bons frutos, é necessário que seja feita uma transformação na mesma. Nesse contexto, Santos, Damian e Valentim (2019, p. 61) propõem:

Para que essa transformação cultural ocorra, é necessário que a organização propicie um ambiente favorável ao diálogo e ao compartilhamento de informações, bem como ocorram treinamentos e acompanhamentos para a capacitação permanente dos sujeitos organizacionais, a fim de se obter o hábito do compartilhamento de dados, informações e conhecimentos.

Ainda no nível organizacional, Damian e Moro-Cabero (2020, p. 7) destacam que “a estratégia disponibiliza à organização o fundamento de como suas capacidades e recursos devem ser desenvolvidos para que os objetivos da GC sejam alcançados”. Assim, a ausência de alinhamento entre a gestão estratégica e a GC pode acabar comprometendo o sucesso da gestão do conhecimento. As autoras apontam ainda a necessidade de incorporação da GC à gestão de processos, uma vez que a criação de processos sistematizados a partir do conhecimento adequado será capaz de contribuir para a melhoria do desempenho organizacional (Damian; Moro-Cabero, 2020).

No nível tecnológico, Horta (2017, p. 17) foi mais recorrente à carência em tecnologias que supram as necessidades de compartilhamento dos membros da organização, representado pelo desafio em adequar elementos como falta de recursos, configurações, treinamentos, reações e adaptações por parte dos funcionários. Referente às tecnologias, “[...] esta se destaca em virtude de ser um dos principais elementos para a implantação da GC e uma ferramenta que viabiliza o registro, o armazenamento, a disseminação e o acesso à informação e ao conhecimento por todos os setores da organização” (Zancheta; Damian, 2019, p. 41).

No nível pessoal, Horta (2017, p. 17) compreende como principais fatores a falta de confiança entre os colaboradores quanto à possibilidade de abuso ou relação de exploração, além da credibilidade que todos almejam obter pelo bom desempenho. Os fatores de nível pessoal ou relacionados à gestão de pessoas “possuem fundamental importância para a implantação da GC” (Zancheta; Damian, 2019, p. 42).

Diante do exposto, fica claro que os FCS são essenciais às iniciativas de gestão do conhecimento. Quando bem geridos, permitem que as organizações tenham sucesso na criação e difusão de conhecimentos, tornando-se mais competitivas, com maior potencial criativo, melhorando processos de aprendizagem organizacional, entre outros benefícios do compartilhamento de conhecimentos.

#### **4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

A presente pesquisa é classificada, com relação à natureza, como aplicada, visto que pode ser posta em prática na organização investigada. Com vistas a atender aos objetivos propostos, foi conduzida uma pesquisa exploratória e descritiva.

Marconi e Lakatos (2021) definem as pesquisas exploratórias como estudos empíricos que objetivam levantar questões ou identificar um problema com a finalidade de desenvolver hipóteses, ampliar a familiaridade do pesquisador com o fenômeno investigado, além de modificar e permitir maior compreensão de conceitos. Já em relação às pesquisas descritivas, os autores entendem: “as pesquisas descritivas, por sua vez, objetivam descrever as características de uma população ou identificar relações entre variáveis” (Marconi; Lakatos, 2021, p. 296).

No contexto desta pesquisa, estes métodos visam contribuir para aprofundar o entendimento sobre o processo de criação e compartilhamento do conhecimento organizacional, descrever a percepção dos membros da organização pesquisada sobre a relação entre a

GC e o desempenho organizacional, assim como as possíveis ações voltadas para a externalização, registro, armazenamento, compartilhamento e utilização do conhecimento.

Trata-se ainda de um estudo de caso, que, conforme Prodanov e Freitas (2013), analisa características importantes em eventos como processos organizacionais, administrativos ou mudanças, buscando entender, através da teoria, o contexto organizacional de um fenômeno específico.

Nesse aspecto, a pesquisa foi realizada na Renovale Consultoria, empresa júnior do curso de Administração do Litoral Norte da Universidade Federal da Paraíba. Fundada em agosto de 2022, a Renovale é constituída por uma Assembleia Geral, Conselho Estratégico e Diretoria Executiva. De acordo com seu estatuto social, a Renovale tem como objetivos a prestação de serviços de diagnóstico, desenvolvimento e soluções para problemas empresariais, fomento ao empreendedorismo, além da valorização de talentos de discentes e profissionais, contribuindo para o desenvolvimento socioeconômico da região do Vale do Mamanguape (Renovale Consultoria, 2022).

Para a coleta de dados foram realizadas entrevistas semiestruturadas, já que esta técnica permite maior liberdade para a investigação das questões propostas, fazendo complementos às perguntas, caso seja identificada a necessidade pelo pesquisador. Foram entrevistados quatro membros da atual gestão da Renovale Consultoria, dentre os cargos no nível da presidência (1), direção (2) e auxiliar (1). Cumpre destacar que todos os cargos atualmente existentes na organização foram contemplados dentre os participantes da entrevista.

A Renovale Consultoria possui sete membros, sendo um Presidente, quatro Diretores e dois Auxiliares. Foram atribuídos códigos aos entrevistados, seguindo-se a ordem de realização das entrevistas, sendo eles: E1, E2, E3 e E4. Esta escolha de codificação sem fazer menção ao cargo se deu para evitar a identificação do único membro que ocupa a presidência da Renovale. É importante destacar que a escolha dos participantes da pesquisa se deu pelo critério de acessibilidade, considerando a disponibilidade de participar da pesquisa durante o período da coleta de dados.

As entrevistas foram efetuadas entre os dias 25 de setembro e 2 de outubro de 2023 por meio da plataforma *Google Meet*, visto que era mais viável para ambas as partes, sendo gravadas, com autorização dos entrevistados, para posterior transcrição. Os dados coletados foram examinados pela técnica de análise de conteúdo, a partir da proposta de Bardin (2016), sendo estabelecidas categorias, que foram construídas com base no referencial teórico da pesquisa. Para a autora, a análise de conteúdo é:

Um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição de conteúdo das mensagens indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) dessas mensagens (Bardin, 2016, p. 48).

Nesse sentido, a descrição e análise do conteúdo coletado na pesquisa se deu a partir do estabelecimento de três categorias. Elas derivam do referencial teórico, a partir da discussão sobre GC e FCS. O Quadro 2 ilustra as categorias da pesquisa e os aspectos investigados em cada uma delas.

Quanto à abordagem do problema, a pesquisa é qualitativa, cujo foco é a interpretação do fenômeno investigado, atribuindo significados a ele. A pesquisa qualitativa, segundo Prodanov e Freitas (2013), não requer o uso de métodos estatísticos. Os dados coletados serão apresentados na próxima seção.

Quadro 2 - Categorias da pesquisa e aspectos investigados

Categorias	Aspectos investigados
Percepção sobre GC e estratégia organizacional	- Compreensão sobre gestão do conhecimento; - Estabelecimento de relações entre a GC e a estratégia organizacional.
Ações e práticas de GC	- Ações adotadas para criação, compartilhamento e uso do conhecimento; - Adoção de práticas de GC na empresa.
Obstáculos ou barreiras à GC (FCS)	- Percepção sobre os fatores que possam obstaculizar a GC; - Estratégias adotadas para minimizar o impacto destes fatores.

Fonte: Elaboração própria (2023).

## 5 RESULTADOS: ANÁLISES E DISCUSSÕES

Com base no referencial teórico apresentado e em consonância com os objetivos propostos, são apresentados nesta seção os aspectos referentes à gestão do conhecimento no âmbito da Empresa Junior (EJ) de Administração, a Renovale Consultoria, seguindo-se a mesma sequência das categorias de análise listadas no Quadro 2. Quanto ao perfil dos entrevistados, no Quadro 3 são indicados o gênero, faixa etária e período que estavam cursando à época da pesquisa.

Quadro 3 – Perfil dos respondentes

Código	Gênero	Faixa etária	Período do curso
E1	Masculino	Mais de 25	P5 - P6
E2	Feminino	24 - 25	P7 - P8
E3	Masculino	20 - 21	Desblocado
E4	Feminino	24 - 25	P3 - P4

Fonte: Elaboração própria (2023).

É importante registrar que todos já se encontram cursando disciplinas de semestres posteriores ao terceiro, que consiste no período do curso em que é ofertada a disciplina Gestão da Informação e do Conhecimento. Esta observação merece destaque, pois a conclusão desta disciplina é fundamental para que os estudantes conheçam a GC e sua importância nas organizações.

### 5.1 Percepção sobre gestão do conhecimento e estratégia organizacional

Foi questionado, inicialmente, sobre a compreensão da gestão do conhecimento pelos entrevistados. Nesse sentido, a associação da GC ao processo de criação e difusão de conhecimentos foi apontada de modo bastante semelhante nas respostas. Destaca-se também a percepção individual da GC como um processo que permite organizar informações de forma a gerar conhecimento para a empresa. De modo mais específico, E1 compreende a GC como “um conjunto de processos para manter na empresa o capital intelectual dos membros”.

As concepções apontadas pelos entrevistados convergem com a percepção de Ziviani *et al.* (2020, p. 66), ao defenderem que a GC consiste em “um sistema integrado que tem por objetivo desenvolver o conhecimento e a competência coletiva das pessoas, com impacto no capital intelectual da organização”.

Ademais, todos os entrevistados demonstraram reconhecer que através da GC pode-se obter ganhos para a organização, ressaltaram a importância de se ter bons mecanis-

mos/sistemas para conseguir captar informações. E2 acrescenta que “[...] eu percebo como uma possibilidade de desenvolvimento, como algo totalmente fundamental e indispensável”. As percepções dos entrevistados convergem com o que afirmam Santos, Damian e Valentim (2019, p. 52), pois “[...] evidencia-se que o conhecimento se tornou uma das forças motrizes relevantes para o desenvolvimento organizacional, bem como para geração de inovação”.

Por sua vez, E1 infere sobre o valor do capital intelectual e a necessidade de não o perder. Em concordância, E3 considera-o importante para a manutenção da empresa ao longo do tempo, visto que, segundo ele, “esse processo de gestão do conhecimento entre as pessoas contribui para que ela consiga se manter ao longo do tempo, consiga manter seu negócio e enfim, conseguir alcançar seus objetivos”. Tal visão corrobora com o que Lins (2003, p. 36) defende, pois “é importante que a organização disponha de meios para a transferência, disseminação, multiplicação e ampliação do conhecimento, para que esse ativo não se perca com a saída de seus membros”.

Sobre a percepção da relação entre a estratégia organizacional e a gestão do conhecimento, todos os entrevistados afirmaram que ambas estão relacionadas. Nesse ponto, E2 entende-a da seguinte forma:

[...] a gestão do conhecimento está totalmente atrelada à gestão estratégica, porque quando a empresa consegue gerir de forma mais assertiva seus conhecimentos, ela consegue tomar decisões mais assertivas e consegue formular estratégias que vão agregar muito mais para os negócios [...].

E3 e E4 consideram a GC uma estratégia para mediar a disseminação/transferência de conhecimento na empresa. Já E1 entende que a relação entre a GC e a estratégia organizacional pode ser entendida como uma forma de institucionalizar o conhecimento útil na resolução de problemas, assim, “[...] a gestão do conhecimento vai garantir que problemas que ontem eram problemas não venham a recorrer”.

As compreensões dos entrevistados vão no mesmo sentido do que Santos e Damian (2018) apontam, ao considerarem que a GC é relacionada à estratégia organizacional e que práticas de GC podem ser utilizadas como parte dessa estratégia, para a obtenção de melhores resultados. Além disso, deve haver uma retroalimentação entre essas estratégias, pois a estratégia organizacional gera uma influência na GC que, por sua vez, vai interferir na estratégia organizacional, possibilitando a geração de conhecimentos relevantes.

## 5.2 Ações e práticas de gestão do conhecimento na Renovale Consultoria

Para identificar as ações voltadas para a criação, compartilhamento e utilização do conhecimento, bem como a adoção de práticas de GC por parte dos membros da empresa, foi questionado, inicialmente, sobre os meios utilizados para adquirir novos conhecimentos. Os participantes apontaram como meios para a aquisição de novos conhecimentos a realização de pesquisas, a comunicação por meio das plataformas digitais (*WhatsApp*, *Google Drive*, *Miro*), e através das disciplinas que cursam ou que já cursaram.

Os meios apontados revelam que são adquiridos conhecimentos tácitos, a partir das conversas, partilha de experiências e saberes de outros colegas ou docentes das disciplinas, assim como conhecimentos explícitos ou potenciais informações. Nesse aspecto, Amorim e Tomaél (2019, p. 10) apontam para a relação existente entre a informação e o conhecimento, já que este último, “[...] uma vez que é registrado, transforma-se em informação, que

quando internalizada, configura-se em conhecimento”. Portanto, os meios apontados pelos entrevistados permitem a aquisição de diferentes conhecimentos e geram, como consequência, possibilidades de externalização, combinação, internalização e socialização de conhecimentos.

No que tange à maneira pela qual os entrevistados compartilham seus conhecimentos com outros membros da Renovale, E3 não identificou momentos que permitam essa partilha, tanto no exercício de seu cargo na empresa, quanto entre outros membros. O entrevistado compreende que essa dificuldade é justificada pela falta de estruturação no nível da diretoria, opinião partilhada também por E4. Já E2 afirmou que, pessoalmente, partilha e adquire conhecimentos por meio de reuniões com outros membros da Renovale.

Foi questionado ainda se os conhecimentos adquiridos são úteis para as decisões dos entrevistados. Nesse sentido, diante dos diferentes meios utilizados para a aquisição de conhecimentos, observou-se que a avaliação dos entrevistados quanto ao uso do conhecimento para a tomada de decisão se deu no nível de conhecimentos explícitos. Assim, E3 cita o repositório de conhecimento explícito da organização, o *Google Drive*: “[...] a gente tem o *Google Drive*, que a gente coloca todos os arquivos ligados às diretorias ou até materiais complementares de suporte e apoio [...]”. Estes conhecimentos são úteis para a tomada de decisão, além de estarem disponíveis aos membros da Renovale sempre que necessário.

Com relação aos conhecimentos adquiridos por meio de pesquisas, E1 destaca sua importância na execução dos serviços, já que os conhecimentos advindos dessas pesquisas visam construir a solução para os problemas dos clientes. Essa solução é avaliada pelos membros da empresa e, caso aprovada, é executada, suas etapas são mapeadas e vão se tornar um processo interno, um serviço esquematizado.

Segundo os membros da empresa, não existe nenhuma política institucional que oriente a obtenção, compartilhamento e uso do conhecimento, no entanto, nota-se que isso ocorre informalmente, para a obtenção e compartilhamento de conhecimentos. Como apresentado anteriormente, muitos pesquisam informações por conta própria para adquirir o conhecimento que é necessário, utilizam as plataformas de comunicação que a empresa dispõe e buscam aplicar o que já viram ou estão vendo nas disciplinas do curso, sendo estas ações desenvolvidas sempre a partir de iniciativas de cada membro.

A adoção de práticas de GC é capaz de impulsionar a criação e disseminação de conhecimentos nas organizações, por isso, buscou-se identificar o uso delas pela Renovale Consultoria. Nesse aspecto, os entrevistados apontaram como práticas a realização de reuniões, a interação na execução dos serviços, a comunicação por meios digitais ou chats, os treinamentos, o mapeamento de processos e a avaliação de propostas. Foi mencionado ainda que há um ambiente aberto para que os colaboradores se sintam livres para propor ideias, desenvolvê-las e, se apoiadas, executá-las.

Nesse aspecto, a literatura apresenta diversas práticas de GC, sejam elas voltadas para a criação do conhecimento, por meio da socialização de conhecimentos tácitos, ou a partir do registro desses conhecimentos, construindo um repositório de conhecimento organizacional, como citado por Ziviani *et al.* (2019) e Saeger e Pinho Neto (2020). Entretanto, apesar de existirem ações de compartilhamento e/ou registro de conhecimentos desenvolvidos da Renovale Consultoria, não foram identificadas práticas de GC. É importante destacar que a adoção destas práticas ocorre como resultado de uma política orientada para a gestão do conhecimento, sendo, portanto, uma ação que ocorre no nível institucional, com o propósito de gerir conhecimentos.

### 5.3 Fatores críticos de sucesso

O sucesso de uma estratégia de gestão do conhecimento não depende exclusivamente da adoção de práticas que propiciem sua criação e disseminação, sendo necessário observar os fatores críticos de sucesso, denominados dessa forma pois, se não forem planejados cuidadosamente, podem inviabilizar o sucesso da GC.

Nesse sentido, apesar de não existir um processo de GC formalmente planejado para a Renovale, existem ações desenvolvidas por seus membros, ainda que de forma individual, que acabam sendo impactadas por alguns fatores. Assim, foram apontados como fatores críticos de sucesso: liderança, gestão de processos e cultura organizacional.

Em razão do curto período disponível para a atuação na empresa júnior, E1 aponta a dificuldade de conciliar uma série de ações, como “executar tarefas, gerir processos e gerar conhecimentos”. A gestão de processos deve ser embasada em conhecimentos adequados às necessidades da empresa, entretanto, a ausência de mecanismos para a criação, compartilhamento e uso no nível da Renovale impede o acesso a esses conhecimentos.

A cultura organizacional mostra-se outro fator limitante à GC, de acordo com o entrevistado E1. Para ele, o escasso tempo não permite o desenvolvimento de uma cultura favorável e difundida por seus membros. Santos, Damian e Valentin (2019, p. 60) enfatizam a relevância de uma cultura colaborativa, que “promova o compartilhamento do conhecimento individual”. As autoras também acrescentam a importância da confiança entre os membros, como aspecto fundamental para uma cultura favorável à partilha de conhecimentos.

Já E2 sugere a alimentação das plataformas com informações erradas e a própria transmissão oral de informações e conhecimentos. Nesse sentido, por mais que o ambiente da empresa júnior seja aberto a novas ideias e ao compartilhamento de conhecimentos, como já mencionado anteriormente, deve haver uma cultura organizacional que privilegie o conhecimento como um recurso essencial, atrelada a uma cultura informacional apoiada no compartilhamento de informações corretas, no tempo e no formato certos e, sobretudo, livre de erros.

Outro fator mencionado foi a liderança, atrelada à centralização de informações na direção e à própria falta de uma política de GC. Nesse sentido, é importante destacar a influência exercida pela liderança no processo de GC, conforme apontam Besen, Tecchio e Fialho (2017). Além dos estilos de liderança, mais ou menos centralizadores, o comprometimento com a GC é essencial para difundi-la na organização e para motivar os colaboradores a compreenderem e participarem da gestão do conhecimento.

Apresentados esses fatores e considerando a classificação segundo os níveis organizacionais, apresentada por Horta (2017), é possível identificar como FCS na Renovale Consultoria no nível organizacional: a liderança, a cultura organizacional e a gestão de processos. No nível tecnológico, o uso indevido das plataformas de comunicação e outras tecnologias, caracterizado pela inserção de informações incorretas ou incompletas nas plataformas em uso, como o Miro, e na própria comunicação virtual entre os membros. Já no nível pessoal, a dificuldade dos membros em transformar conhecimento tácito em explícito, visto que E3 considera um impasse para os membros o repasse daquilo que eles têm de conhecimento “muito tácito” e nesse sentido, associado ao *know-how* de cada um.

Para além desta classificação, a ausência de uma política de GC compromete as ações ou práticas de GC realizadas individualmente, sobretudo por não haver regularidade destas ações. Além disso, a ausência desta política impede que a gestão do conhecimento esteja

atrelada à estratégia de crescimento da Renovale, independentemente de quem está à frente de sua gestão.

Por fim, foi questionado como a Renovale desenvolve ou planeja desenvolver ações que minimizem os impactos dos fatores citados. Nesse sentido, em relação às ações que a Renovale desenvolve ou planeja desenvolver, E1 argumentou: “Nós estamos no momento fazendo uma bateria de estruturação, a gente quer fazer o seguinte: primeiro tem que instaurar cultura, criar estruturas e viabilizar as rotinas”. O entrevistado também mencionou que devem ser criados processos dentro da estrutura, ademais, acredita que a partir do estabelecimento de rotinas, consiga um ambiente mais propício para a cultura organizacional. E2 e E3 citam a melhoria na comunicação entre os membros e nas interrelações entre diretorias. E3 infere que:

[...] a gente pode alinhar mais os membros para que não fiquem tão segregados entre as áreas, de forma que não possa haver comunicação, não possa haver integração e se a gente entende a organização como um sistema, que seus elementos têm que interagir entre si, então acho que tem que haver integração ali, tem que haver comunicação [...].

O entrevistado E4 não reconheceu a existência de ações para atuar sobre estes fatores na empresa, apenas citou o que pode ser feito, no sentido de evitar a centralização de informações em algumas pessoas, ou estabelecer processos e/ou regras para a sua disseminação.

A organização se mostra ciente do que pode ser feito para enfrentar os FCS, nesse ponto, as ações citadas pelos entrevistados podem produzir efeitos positivos em todos os níveis identificados, desde que devidamente planejadas com base nos objetivos da Renovale Consultoria.

## **6 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A Renovale Consultoria, é uma organização nova, atuando há pouco mais de 1 ano no mercado. Para que possa atingir seu propósito, seus membros devem fazer o melhor uso do conhecimento e da informação, sendo primordial percebê-los como recursos essenciais à melhoria de seus resultados. Esta percepção dependerá de um conjunto de fatores, que vão desde a construção de uma cultura organizacional orientada para a informação e o conhecimento até a adoção de práticas ou métodos específicos de gestão. Nesse sentido, esta pesquisa teve o objetivo de analisar as diretrizes, estratégias e ações voltadas para a gestão do conhecimento adotadas pela Renovale Consultoria.

Considerando os relatos apresentados pelos entrevistados e em consonância com os objetivos propostos na pesquisa, identificou-se que a organização não possui uma política de gestão do conhecimento estabelecida, sendo desenvolvidas algumas práticas por seus membros, mas como iniciativas de cada um deles, sem uma orientação da própria Renovale. Nesse sentido, são recomendadas algumas ações voltadas para orientar a GC na Renovale Consultoria.

Assim, a ação inicial recomendada à Renovale é uma análise de sua cultura e, como consequência, que sejam propostas e executadas mudanças que privilegiem o conhecimento e a informação. Apesar de funcionar há pouco tempo, a cultura organizacional e a cultura informacional já vêm sendo construídas na empresa, refletidas nas práticas de seus membros. Observar os elementos dessa cultura e possíveis fatores que impeçam a orientação

para o compartilhamento de conhecimentos e informações é essencial, pois a adoção de um conjunto de práticas de GC em uma organização cuja cultura seja de resistência à criação e difusão do conhecimento organizacional não trará os resultados esperados.

O estímulo à criação e ao compartilhamento de conhecimentos entre seus membros deve fazer parte do cotidiano da empresa, sendo fundamental a realização de ações formativas para este fim. Assim, a empresa deve recomendar aos seus membros a participação em cursos, palestras, além de estabelecer discussões no âmbito da Renovale sobre o conhecimento organizacional. Nesse aspecto, a parceria com o curso de Administração é fundamental, de modo que as ações formativas ocorram além da disciplina que já é ofertada em sua grade curricular.

Entende-se que somente após essa construção de uma cultura organizacional que privilegie o conhecimento, aliada ao desenvolvimento de ações formativas, é que a Renovale será capaz de identificar, a partir de suas necessidades, quais as práticas de gestão do conhecimento que poderão proporcionar melhores resultados para a organização. Além disso, considerando a natureza de uma Empresa Júnior e a disposição de uma ampla rede com outras EJ através da Federação Paraibana de Empresas Juniores (PB Júnior), a contínua interação com essas EJ será capaz de viabilizar a identificação de melhores práticas de gestão e a aquisição de novos conhecimentos.

Sugere-se, a título de estudos futuros, analisar a respectiva temática a partir de uma amostra maior de EJ, a exemplo das que constituem a federação PB Junior, para conhecer as diferenças, boas práticas e iniciativas de GC desenvolvidas no âmbito dessas organizações.

## REFERÊNCIAS

AMORIM, Fabiana Borelli; TOMAÉL, Maria Inês. Gestão da informação e do conhecimento na prática organizacional: Análise de estudos de caso. **Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da informação**. Campinas, v. 8, n. 2, p. 1-22, jan./jun. 2011. Disponível em: <https://periodicos.sbu.unicamp.br/ojs/index.php/rdbci/article/view/1931>. Acesso em: 26 jul. 2023.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. 2. ed. São Paulo: Edições 70, 2016.

BESEN, Fabiana; TECCHIO, Edivandro; FIALHO, Francisco Antônio P. Liderança autêntica e a gestão do conhecimento. **Gest. Prod.**, São Carlos, v. 24, n. 1, p. 2-14, 2017.

DAMIAN, Ieda Pelógia M; MORO CABERO, M. M. Diretrizes estratégicas baseadas nos fatores críticos de sucesso da gestão do conhecimento voltadas às características da memória organizacional. **Inf. & Soc.:Est.**, João Pessoa, v. 30, n. 2, p. 1-25, abr./jun. 2020.

DAVENPORT, Thomas H. **Ecologia da informação**: porque só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação. São Paulo: Futura, 1998.

DAVENPORT, Thomas H; PRUSAK, Larry. **Conhecimento empresarial**: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. Working knowledge. 14. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1998.

HORTA, Victor Sant'ana. **Desafios e barreiras à implantação da gestão do conhecimento em organizações**: uma revisão sistemática de literatura. 2017. 104f. Dissertação (Mestrado) - Programa de Pós-graduação em Ciências da informação, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2017. Disponível em:

[https://repositorio.ufmg.br/bitstream/1843/BUOS-AV2HWM/1/victor\\_ versao\\_final.pdf](https://repositorio.ufmg.br/bitstream/1843/BUOS-AV2HWM/1/victor_ versao_final.pdf).

Acesso em: 24 ago. 2023.

JORGE, Carlos F. B. **Análise de fatores críticos na gestão do conhecimento e no processo de inteligência em organizações complexas**: uma análise teórico prática em múltiplas organizações. 2017. 511f. Tese (Doutorado em Ciência da Informação) – Programa de Pós-graduação em Ciência da Informação, Faculdade de Filosofia e Ciências, Universidade Estadual Paulista, Marília, 2017. Disponível em:

<https://repositorio.unesp.br/handle/11449/152376>. Acesso em: 21 ago. 2023.

LIMA, José Leonardo O.; ALVARES, Lílian. Organização e representação da informação e do conhecimento. In: ALVARES, Lílian. (Org.) **Organização da informação e do conhecimento: conceitos, subsídios interdisciplinares e aplicações**. São Paulo: B4 Ed., 2012. p. 21-48.

LINS, Sérgio. **Transferindo conhecimento tácito**: uma abordagem construtivista. E-papers, 2003. Disponível em: <https://books.google.com.br/books?id=oeJ-seq6RJQC&lpg=PA3&ots>.

Acesso em: 18 ago. 2023.

MARCONI, Marina A.; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia Científica**. 8. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2022.

MORAES, Jhony P.; SAGAZ, Sidimar M.; SANTOS, Geneia Lucas; LUCIETTO, Deison A. Tecnologia da informação, sistemas de informações gerenciais e gestão do conhecimento com vistas à criação de vantagens competitivas: revisão de literatura. **Revista Visão: Gestão Organizacional**, v. 7, n. 1, p. 39-5, jan./jun. 2018. Disponível em:

<https://periodicos.uniarp.edu.br/index.php/visao/article/view/1227>. Acesso em: 04 nov.

2023.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de conhecimento na empresa**: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. The knowledge-creating company. 20. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

OKUMUS, Fevzi. Facilitating knowledge management through information technology in hospitality organizations. **Journal of Hospitality and Tourism Technology**, Orlando, v. 4, n. 1, p. 64-80, mar./jul. 2012. DOI: <https://doi.org/10.1108/17579881311302356>. Acesso em: 16 ago. 2023.

PRODANOV, Cléber C.; FREITAS, Ernani C. **Metodologia do trabalho científico**: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

RENOVALE CONSULTORIA. **Estatuto social**. 15p. Mamanguape/PB, 2022.

ROZA, Rodrigo Hipólito. Revisitando a teoria da criação do conhecimento organizacional. **Revista Interamericana de Bibliotecología**, v. 43, n. 3, dez. 2020. Disponível em: [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0120-09762020000300004&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-09762020000300004&lng=en&nrm=iso). Acesso em: 06 ago. 2023.

SAEGER, Márcia Maria de M. Travassos; PINHO NETO, Júlio Afonso Sá de. **Diretrizes para a implantação da Gestão da informação e do conhecimento**: no orçamento participativo de João Pessoa/PB. 1. ed. João Pessoa: Editora UFPB, 2020.

SANTOS, Beatriz Rosa P.; DAMIAN, Ieda Pelógia M. O mapeamento do conhecimento por meio da análise SWOT: estudo em uma organização pública de saúde. **Em Questão**, Porto Alegre, v. 24, n. 3, p. 253-274, set./dez. 2018.

SANTOS, Vanessa Cristina B; DAMIAN, Ieda Pelógia M; VALENTIM, Marta Lígia Pomim. A cultura organizacional como fator crítico de sucesso à implantação da gestão do conhecimento em organizações. **Informação & Sociedade: Estudos**, João Pessoa, v. 29, n. 1, p. 51-66, jan./mar. 2019. Disponível em <https://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/ies/article/view/38590>. Acesso em: 20 ago. 2023.

TAKEUCHI, Hirotaka; NONAKA, Ikujiro. **Gestão do conhecimento**. 1. ed. Porto Alegre: Bookman, 2008.

VASCONCELOS, Maria Celeste R. L.; CARVALHO, Rodrigo Baroni; NEVES, Jorge Tadeu R. Práticas e ferramentas de gestão do conhecimento no âmbito da administração tributária de Minas Gerais: oportunidade para uma política institucional. **Revista de Gestão e Projetos**, [S. l.], v. 3, n. 2, p. 235-259, 2012.

ZANCHETA, Flávia Helena B; DAMIAN, Ieda Pelógia M. Fatores críticos de sucesso na gestão do conhecimento: uma revisão bibliográfica. **BIBLOS**, [S. l.], v. 33, n. 1, p. 23-45, 2020. DOI: 10.14295/biblos.v33i1.8675. Disponível em: <https://periodicos.furg.br/biblos/article/view/8675>. Acesso em: 21 ago. 2023.

ZIVIANI, Fabrício; AMARANTE, Erik Paixão; FRANÇA, Rebata Souza; ISNARD, Paulo; FERREIRA, Eric de Paula. O impacto das práticas de gestão do conhecimento no desempenho organizacional: um estudo em empresas de base tecnológica. **Perspectivas em ciências da informação**, v. 24, n. 1, p. 61-83, jan./mar. 2019. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/pci/a/J7PF4bwYsxRx6phDQ6YJS4F/?lang=pt>. Acesso em: 29 jul. 2023.