

# Conexão Entre Estratégia e Conhecimento na Criação de Valor Adicional para Stakeholders Expressivos: uma Nova Forma de Organizar os Contextos Capacitantes

Edson Gonçalves Lopes  
celglopes@gmail.com  
EB

**Resumo:** Este estudo visa propor uma nova lógica da conexão entre estratégia e conhecimento, a partir do reconhecimento da existência de excedentes cognitivos nas organizações que podem ser mobilizados como recursos distintivos para obtenção de vantagens competitivas. A partir da apresentação da discussão teórica sobre a organização dos contextos capacitantes com base nos excedentes cognitivos não identificados ou mobilizados nas metodologias estratégicas convencionais, foram realizadas entrevistas com especialistas para validar a existência e o potencial de aproveitamento dos excedentes cognitivos para seus stakeholders expressivos. Os resultados permitiram ampliar a compreensão sobre: como organizações lidam com os excedentes cognitivos; as principais barreiras à evidenciação, mobilização e utilização desses excedentes; o que rege a criação dos atuais contextos capacitantes; a existência ou não de espaços de interação construídos intencionalmente pelas organizações; as atitudes dos integrantes das organizações em relação aos excedentes cognitivos; e a percepção dos benefícios que os excedentes cognitivos podem trazer para os stakeholders expressivos da organização. A nova lógica proposta considera que o reconhecimento dos contextos capacitantes e a consequente decisão em criá-los, estruturá-los e institucionalizá-los, não se restringem ao viés de uma rigidez estratégica típica da Estratégia Tradicional, mas visam, também, oferecer aos integrantes das organizações ambientes de interações propícios, criados sob uma nova Lógica Emergente, onde as normas sociais contemplem as

culturas da participação, da abundância e da generosidade, e onde tais contextos induzam à evidenciação, à mobilização e ao uso dos excedentes cognitivos. Essa nova postura poderá alavancar a criação do conhecimento organizacional, proporcionar maiores níveis de autonomia e de realização e induzir ações estratégicas que permitam as organizações gerar valor adicional e atuar com mais agilidade nas arenas

**Palavras Chave: Estratégia - conhecimento - contexto capacitante - excedente cognitivo - geração de valor**

## 1. INTRODUÇÃO

Este estudo visa propor uma nova lógica da conexão entre estratégia e conhecimento que permita as organizações a evidenciar e mobilizar os excedentes cognitivos dos seus integrantes, induzir estratégias mais flexíveis e a gerar valor adicional para seus *stakeholders* expressivos. A lógica da estratégia tradicional, baseada na eficiência e na racionalidade, define os conhecimentos demandados e cria, via de regra, uma rigidez estratégica que limita o espaço para as contribuições decorrentes dos excedentes cognitivos — que poderão não estar relacionados diretamente aos objetivos e metas estabelecidas no plano estratégico. Outra lógica baseada nas culturas da participação, abundância e generosidade é trazida à consideração, na qual as seguintes condições de contorno são observadas: (i) os excedentes cognitivos podem ser identificados como raros, valiosos, não substituíveis, de difícil imitação e decorrentes de longos processos de desenvolvimento, logo, podem distinguir a organização das demais do setor; (ii) os excedentes cognitivos podem induzir novas dinâmicas de funcionamentos para os contextos capacitantes; e, (iii) os contextos capacitantes podem atuar como locais propícios à evidenciação, mobilização e uso desses excedentes.

Para tanto, o estudo enfatiza os contextos capacitantes como espaços compartilhados de interações vinculados ao processo de criação do conhecimento (VON KROGH; ICHIJO; NONAKA, 2001), nos quais as organizações podem identificar, potencializar e mobilizar os excedentes cognitivos dos seus integrantes. O conceito de excedentes cognitivos, cunhado por Shirky (2011), designa a soma de tempo, energia e talento livres que, usados colaborativamente, permitem que indivíduos isolados se unam para grandes realizações. Na pesquisa, o termo “excedentes cognitivos” foi tomado para designar os ativos intangíveis (conhecimentos, habilidades, atitudes, valores e experiências) que as pessoas possuem e que excedem aos exigidos pelos cargos ou funções pelos quais são contratadas e remuneradas.

A abordagem está alinhada com a visão estratégica baseada em recurso (RBV – *Resource-Based View*). Assim, os excedentes cognitivos podem ser mobilizáveis nos contextos capacitantes para a criação do conhecimento organizacional, gerar recursos intangíveis distintivos e podem atuar como indutores de estratégias flexíveis na busca valor adicional (BARNEY, 1986; TURNER; MINONNE, 2010; GRANT, 1996; SPENDER, 1996; SHIRKY, 2011).

A dissonância entre o discurso das lideranças organizacionais em reconhecer a importância do conhecimento como ativo estratégico e as ações estratégicas efetivas e promotoras do processo de criação do conhecimento; a ausência de ambientes reconhecidos, estruturados, institucionalizados e propícios à criação e compartilhamento do conhecimento nas organizações; a existência de pessoas possuidoras de excedentes cognitivos nas organizações, dispondo de conhecimentos, habilidades, atitudes, valores e experiências (C-H-A-V-E) que vão além do que os seus cargos ou funções exigem; e os baixos índices de colaboração dos integrantes das organizações no processo de criação do conhecimento despertaram o interesse e motivaram a elaboração da pesquisa sobre a conexão entre estratégia e conhecimento na criação de valor adicional para *stakeholders* expressivos das organizações, valendo-se dos contextos capacitantes nos quais ocorrem os processos de criação do conhecimento e nos quais as pessoas poderão aportar seus excedentes cognitivos.

O foco do problema sobre o “por que as organizações estão deixando de aproveitar os excedentes cognitivos de seus integrantes” conduziu a construção do referencial teórico e a realização das entrevistas com especialistas para validar a existência e o potencial de aproveitamento dos excedentes cognitivos para os *stakeholders* expressivos das organizações.

Em decorrência, os resultados permitiram ampliar a compreensão sobre como organizações lidam com os excedentes cognitivos, e identificar principais benefícios e barreiras à sua utilização.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 SÍNTESE ANTECIPATÓRIA DO REFERENCIAL TEÓRICO

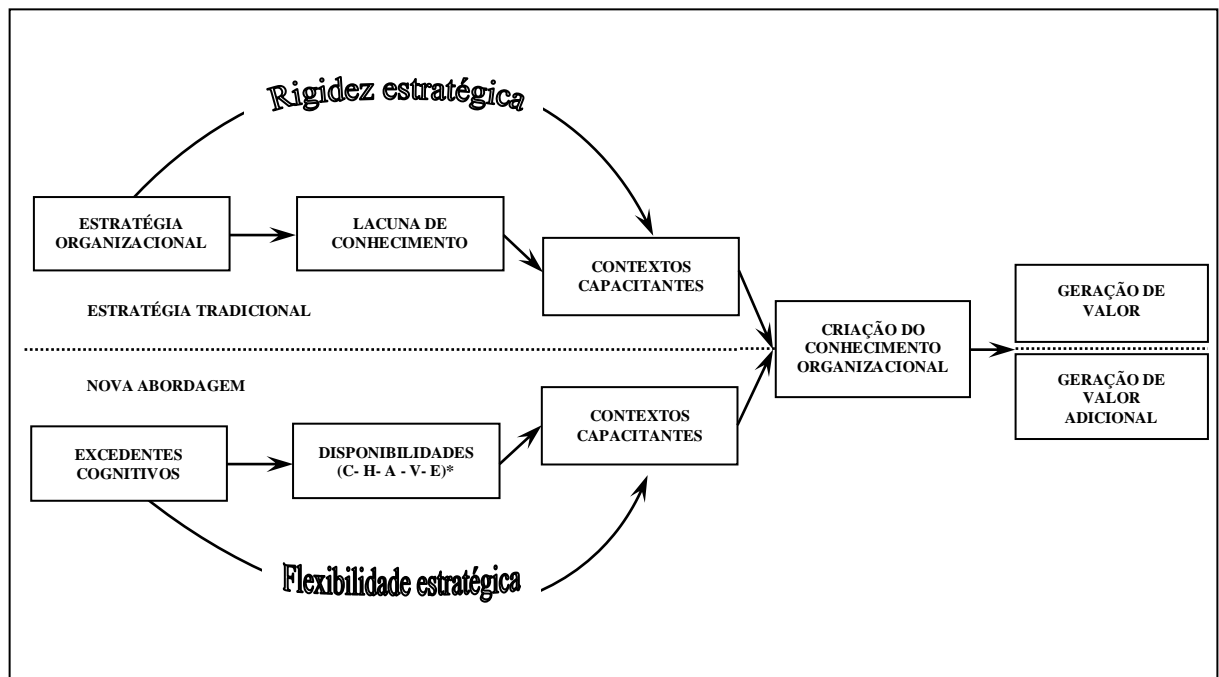
A revisão da literatura de interesse proporcionou elementos para o estabelecimento das proposições que suportaram a tese da pesquisa. A Tabela 1 e a Figura 1 sintetizam e antecipam os elementos essenciais da pesquisa e estabelecem os fundamentos que deram sustentação ao trabalho de campo.

**Tabela 1**– Elementos essenciais da pesquisa (Tese, lógica tradicional, nova lógica, argumentos e proposições)

<b>TESE</b>	<b>Os atuais contextos capacitantes constituem barreiras à criação de valor adicional para os stakeholders expressivos pela inibição à evidênciação, mobilização e uso dos excedentes cognitivos.</b>			
<b>LÓGICA TRADICIONAL</b>			<b>Consequências</b>	
Constituição dos atuais contextos capacitantes como plataformas para a criação do conhecimento organizacional	Estratégia tradicional $\Rightarrow$ Lacunas $\Rightarrow$ Preenchimento das lacunas		Rigidez estratégica	Inibição aos Excedentes Cognitivos
	<b>Estratégia “puxa” o conhecimento</b>			
	Lógica dominante (Filtros)	Racionalidade Eficiência Alinhamento à estratégia		
<b>ARGUMENTO 1</b>	Para orientar os esforços e definir quais os conhecimentos serão incorporados aos seus ativos, a organização prioriza e foca suas experiências de aprendizagem em torno de determinadas áreas estratégicas de conhecimento, de forma a construir ou complementar posições que lhe proporcionem vantagem competitiva atual ou futura. Nesse sentido, a organização estabelece contextos capacitantes que atuem como plataformas para os processos de criação do conhecimento.			
<b>PROPOSIÇÃO 1</b>	<i>[P1] - Os contextos capacitantes são definidos, articulados e orientados como plataformas para a criação do conhecimento segundo a lógica dominante da estratégia em curso.</i>			
<b>ARGUMENTO 2</b>	Como os contextos capacitantes tradicionalmente são constituídos pela lógica da eficiência e da adequabilidade à estratégia, a dinâmica do conhecimento passa a ser direcionada para o preenchimento das lacunas de conhecimento. Assim, a eficiência da organização define o conhecimento demandado e cria uma rigidez estratégica que limita o espaço para as contribuições decorrentes dos excedentes cognitivos que poderão não estar relacionados diretamente aos objetivos e metas estabelecidas no plano estratégico.			
<b>PROPOSIÇÃO 2</b>	<i>[P2] - Os contextos capacitantes, como tradicionalmente definidos, articulados e orientados para suprir as lacunas identificadas pela estratégia, podem conduzir à rigidez estratégica e inibir a evidênciação e mobilização dos excedentes cognitivos.</i>			
<b>NOVA LÓGICA</b>			<b>Consequências</b>	
Nova forma de constituição dos contextos capacitantes como plataformas para a criação do conhecimento organizacional	Excedentes Cognitivos $\Rightarrow$ Estratégias		Flexibilidade estratégica	Evidênciação e mobilização dos excedentes cognitivos
	<b>Conhecimento “puxa” a Estratégia</b>			
	Lógicas	Participação Abundância Generosidade		Criação de valor adicional para stakeholders expressivos da organização
<b>ARGUMENTO 3</b>	Os diferenciais que a organização possui são o que a distingue das demais			

	organizações do setor; seus integrantes possuem excedentes cognitivos que podem ampliar os feixes de recursos e serem identificados como raros, valiosos, não substituíveis, de difícil imitação e frutos de longos processos de desenvolvimento, mesmo não diretamente relacionados à estratégia em curso; e esses excedentes cognitivos podem induzir a organização às estratégias mais flexíveis em busca de novos elementos de geração de valor.
<b>PROPOSIÇÃO 3</b>	<i>[P3] - Os excedentes cognitivos podem induzir a criação de valor adicional para stakeholders expressivos da organização.</i>
<b>ARGUMENTO 4</b>	Os excedentes cognitivos podem promover outra lógica mental à construção das estratégias por induzirem novas opções estratégicas (excedentes cognitivos podem “puxar” a estratégia) e os contextos capacitantes podem atuar como locais propícios para a evidência e mobilização desses excedentes (interações baseadas na participação, abundância e generosidade).
<b>PROPOSIÇÃO 4</b>	<i>[P4] - Os excedentes cognitivos podem sugerir novas dinâmicas de funcionamento para os contextos capacitantes como plataformas para a criação do conhecimento organizacional.</i>

A revisão da literatura também proporcionou elementos para o estabelecimento de uma estrutura anatômica da argumentação, representada na Figura 1.

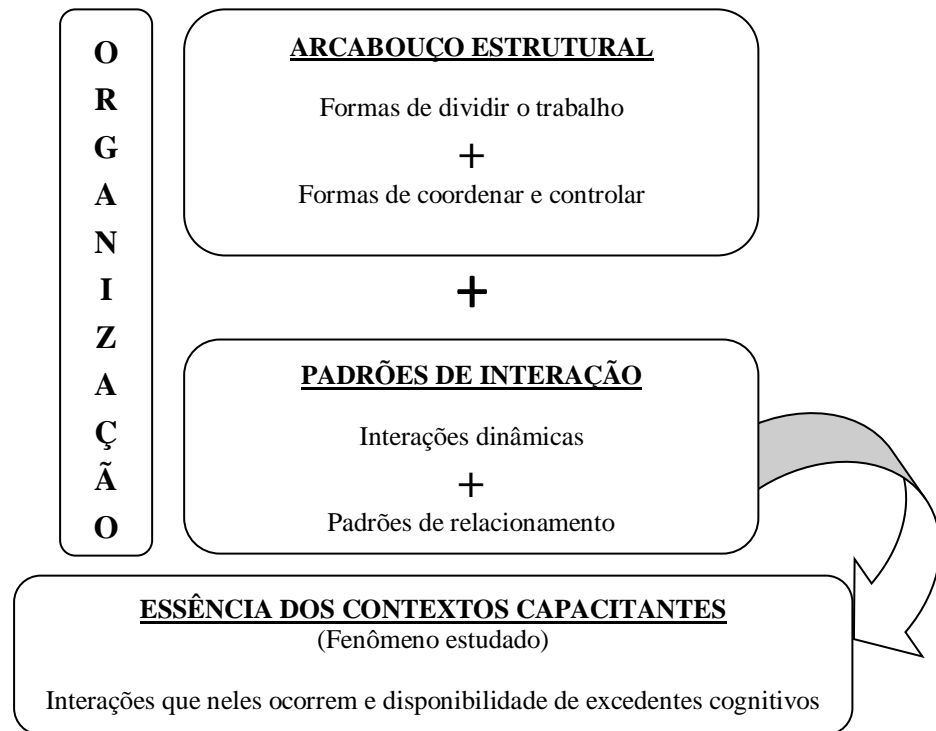


**Figura 1** – Estruturação da argumentação

(\*) – Conhecimentos – Habilidades – Atitudes – Valores – Experiências

## 2.2 AS ORGANIZAÇÕES E O FENÔMENO A SER ESTUDADO

Alguns estudiosos e pesquisadores do pensamento organizacional tem caracterizado a organização como composta pelo arcabouço estrutural e pelos padrões de interações estabelecidos entre as pessoas que a integram. Arcabouço estrutural diz respeito às formas da organização dividir o trabalho e às formas de coordenar e controlar a execução do trabalho. Por sua vez, os padrões de interações estão relacionados com as interações dinâmicas e com os padrões de relacionamentos existentes na organização (RANSON; HINNINGS; GREENWOOD, 1980), conforme a Figura 2.



**Figura 2** - Definição de organização e a essência dos contextos capacitantes  
**Fonte:** Adaptado de Ranson; Hinnings; Greenwood, 1980

Caracteriza-se, assim, o fenômeno estudado como sendo a essência dos contextos capacitantes, haja vista serem espaços compartilhados de interação e atuarem como plataformas para a criação do conhecimento organizacional. As pessoas que participam de tais contextos trazem consigo os seus excedentes cognitivos, os quais poderão ser disponibilizados como ativos de conhecimento, dependendo dos padrões que emergem das relações dinâmicas praticadas entre as pessoas. Nesse sentido, as organizações que concentram esforços no sentido de gerir para todos os seus *stakeholders*, aqueles que afetam ou são afetados pelas decisões organizacionais, buscam evidenciar atenção aos padrões de interações e orientam suas estruturas e seu o funcionamento, visando atender múltiplos interesses nem sempre congruentes deste conjunto de relações e interações que visam criar valor (FREEMAN, 1984; HARRINSON; BOSSE; PHILLIPS, 2010).

### 2.3 ESTRATÉGIA E CONHECIMENTO NAS ORGANIZAÇÕES

As organizações, ao identificarem o conhecimento como ativo estratégico, elaboram suas estratégias articulando a intenção e escolhas estratégicas a um contexto orientador do conhecimento. Na abordagem estratégica da visão baseada em recursos, as organizações posicionam-se baseadas em seus recursos e capacidades exclusivos, valiosos e inimitáveis para buscar uma vantagem competitiva que é mais sustentável do que a baseada somente em produtos e posição no mercado (BARNEY, 1986; ZACK, 1999). O que as organizações sabem as permite fazer o que fazem. Ao se comparar o que as organizações podem fazer na atualidade e o que devem fazer, a lacuna estratégica é evidenciada. Em decorrência desse processo, ao comparar o conhecimento atual com o conhecimento requerido para executar a intenção estratégica que as conduza à obtenção da vantagem competitiva, as organizações identificam e buscam preencher suas lacunas de conhecimento (ZACK, 1999).

Na busca de vantagens competitivas sustentáveis, as organizações gerenciam explicitamente seus recursos intelectuais e capacidades, identificando as áreas nas quais possuem ou necessitam desenvolver ou obter conhecimento específico a ser aplicado com proveito no mercado (ZACK, 1999). Esses esforços têm sido apoiados nos recursos e capacidades que a organização dispõe em seus ativos. Se lhes faltam algum recurso ou capacidade, a organização se vê na iminência de desenvolvê-los ou buscar obtê-los além das suas fronteiras.

O conhecimento e a capacidade para criá-lo e utilizá-lo são as mais importantes fontes de vantagens competitivas sustentáveis da firma. Nesse sentido, o motor de vantagem competitiva sustentável é a capacidade que as organizações possuem em gerar permanentemente inovações, entendendo que seu principal insumo é o conhecimento (GRANT, 1997). Dessa forma, o conhecimento tem se consolidado como o principal ativo estratégico, permeando todas as atividades desenvolvidas pelas organizações e exigindo, em todos os níveis de gestão, a identificação e a proteção dos conhecimentos críticos para o negócio, bem como o reconhecimento, a estruturação e a institucionalização dos contextos nos quais esses conhecimentos são criados, compartilhados e utilizados (CYERT; KUMAR; WILLIAMS, 1993; NONAKA; TAKEUCHI, 1997; QUINN, 1992; SVEIBY, 1998; TEECE; PISANO; SHUEN, 1997).

#### 2.4 CONTEXTOS CAPACITANTES

O conceito de contextos capacitantes surgiu na literatura e nas organizações a partir do fim dos anos noventa, com a divulgação de trabalhos sobre a criação do conhecimento, identificando a origem etimológica dos contextos capacitantes no termo japonês “Ba” que define um campo ou espaço no qual as pessoas compartilham o que sabem, livre e abertamente, com o objetivo de criar algo (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

Contextos capacitantes são definidos como sendo espaços de conhecimentos compartilhados, que encorajam e fomentam a participação em muitos níveis diferentes e promovem a convivência nas organizações. O papel das lideranças no processo de criação do conhecimento organizacional é promover o contexto apropriado para facilitar as atividades de grupo, assim como o acúmulo e a utilização do conhecimento criado (VON KROGH; ICHIJO; NONAKA, 2001; TAKEUCHI; NONAKA, 2008). Podem ser entendidos como conjunto de condições favoráveis que devem ser proporcionadas pela organização, com o objetivo de permitir o compartilhamento, a aprendizagem, as ideias e inovações e como um espaço em constante evolução definido pela profundidade e qualidade dos relacionamentos emergentes. Podem ser, ainda, identificados como espaço compartilhado que serve de fundamento para a criação do conhecimento, caracterizando-se, geralmente, por uma rede de interações (ALVARENGA NETO, 2007; VON KROGH; ICHIJO; NONAKA, 2001). Essa própria rede de interações com suas conexões constitui-se lócus de inovação, pois fornece acesso oportuno aos conhecimentos relevantes e difíceis de serem produzidos ou capturados dentro dos limites da organização e dos quais a organização necessita, bem como fortalece e expande as competências internas (POWELL; KOPUT; SMITH-DOER, 1996).

Ao seu turno, o conhecimento organizacional é uma construção social, que não tem vida própria e não existe sem a figura do trabalhador do conhecimento, que constrói e reconstrói o conhecimento a partir de suas interações sociais no mundo do trabalho. Esse conhecimento pode ser interpretado como o fruto das interações que ocorrem no ambiente de negócios e que são desenvolvidas por meio de processos de aprendizagem, bem como pode ser entendido como informação associada à experiência, intuição e valores, e se transforma na base das competências essenciais da empresa. É identificado dentro das práticas sociais, particularmente, nas práticas de trabalho dentro de uma organização, pois somente com o

compartilhamento de ideias e *insights* é que os indivíduos colaboram na solução de problemas difíceis (BERGER; LUCKMANN, 1966; BROWN; DUGUID, 2001).

## 2.5 EXCEDENTES COGNITIVOS

Excedente cognitivo é definido por Shirky (2011) como a soma de tempo, energia e talento livres que, usados colaborativamente, permite que indivíduos isolados se unam para grandes realizações. Embora a ênfase do autor seja em relação ao tempo, energia e talento livres que as pessoas dispõem, toma-se aqui o termo “excedentes cognitivos” relacionando-o a esses mesmos elementos, entretanto, associando-o aos ativos de conhecimentos que as pessoas possuem e que excedem aos exigidos pelos cargos ou funções pelos quais são contratadas e remuneradas. Esses excedentes cognitivos que se encontram dispersos e desconectados na organização podem ser fonte de recursos abundantes. Indicam uma potencialidade a ser evidenciada, mobilizada e aportada pelas ações estratégicas das organizações nos contextos capacitantes. Podem atuar como ativos no processo de criação do conhecimento organizacional, tornando-se elementos que contribuam para a construção e apropriação de valor adicional dentro da organização.

Valendo-se, inicialmente, de uma perspectiva instrumental e utilitarista que estabelece ligações entre adoção de práticas de gestão de *stakeholders* (causa) à melhoria no desempenho financeiro (efeito), é possível depreender que os excedentes cognitivos disponíveis na organização podem gerar benefícios econômicos e serem úteis ao serem aplicados na redução das lacunas de conhecimentos identificadas pela estratégia, proporcionando redução dos esforços (temporal, físico e financeiro) na busca de conhecimentos além das fronteiras organizacionais (DONALDSON; PRESTON, 1995; ZACK, 1999). Por outro, lado e entendendo que o sucesso organizacional está além da dimensão desempenho econômico superior, é possível descortinar outras perspectivas que permitem à organização ampliar o alcance e o impacto de suas decisões estratégicas (KAPLAN; NORTON, 2001).

As organizações, ao buscar perceber e posicionarem-se atentas aos indivíduos que as integram, vendo-os não apenas como fontes de recursos e ao adotarem uma mentalidade de abundância e generosidade, movidas por uma intencionalidade estratégica em gerir seus stakeholders internos, tais organizações evidenciam atitudes que podem desbloquear as informações sobre os interesses, necessidades e expectativas dos seus integrantes (conhecimento da função utilidade). Tais posturas permitem a conjugação de interesses e o desenvolvimento de uma cultura de participação, na qual os excedentes cognitivos podem ser evidenciados e mobilizados nos contextos capacitantes, gerando elementos de valor tanto para a organização quanto para os que a integram (DIAMANDIS; KOTLER, 2012; HARRISON; BOSSE; PHILLIPS, 2010; SHIRKY, 2011; HARRISON; WICKS, 2013).

As ações estratégicas desenvolvidas pelas organizações na busca de uma nova forma de organizar os contextos capacitantes para mobilizar os excedentes cognitivos poderão ser direcionadas e ancoradas: (i) na identificação, estruturação e institucionalização dos contextos capacitantes; (ii) nos princípios que regem a motivação, a participação e a liderança; (iii) na criação de ambientes desafiadores e que se traduzam em um trabalho com significado e que proporcione satisfação pessoal, visibilidade e ampliação da empregabilidade; e (iv) em sistemas de reconhecimento e recompensa aos que disponibilizarem seus excedentes cognitivos nos contextos capacitantes e contribuir para a geração de valor adicional. Nesse sentido, perceber os excedentes cognitivos como recursos, capacidades ou como ativos de conhecimento a serem mobilizados e alavancados poderá induzir novas estratégias, bem como contribuir nos esforços empreendidos pela estratégia organizacional na geração de valor adicional para seus stakeholders expressivos.



## 2.6 CRIAÇÃO E PERCEPÇÃO DE VALOR A PARTIR DOS EXCEDENTES COGNITIVOS

A estratégia organizacional constitui a arte de criar valor para os stakeholders, o que a leva, também, a estar atenta à captura, proteção e distribuição do valor criado. O objetivo essencial da estratégia organizacional não é outro senão a criação de valor, para o que as organizações executam ações visando realizar a captura de um valor superior (NORMAM; RAMIREZ, 2005; FOSS, 2002; PITELIS, 2009; TEECE, 1998; ITO; et al, 2012; BOWMAN; AMBROSINI, 2000; BRANDENBURGER; STUART, 1996; COFF, 2010).

Os excedentes cognitivos são de propriedade de quem os possui e são eles quem os evidenciam e os disponibilizam. Tais excedentes, quando desconectados, são apenas potenciais. Deles se pode extrair valor somente quando criam significado e realizam algo. Assim, poderão criar valor quando atenderem às funções utilidade dos integrantes da organização. Entende-se função utilidade como as preferências dos *stakeholders* para diferentes combinações de resultados tangíveis e intangíveis que resultam das ações tomadas pelas organizações (SHIRKY, 2011; HARRISON; BOSSE; PHILLIPS, 2010).

Os excedentes cognitivos podem criar elementos de valor pela sua mobilização nos contextos capacitantes, onde serão trocados e combinados para criarem novos conhecimentos. As interações que ocorrerão nesses contextos permitirão atrair outros excedentes pelo acionamento e aproveitamento das redes de conexões dos integrantes da organização, ampliando com isso os limites das fronteiras organizacionais na mobilização de fontes de ativos de conhecimento. Tais contextos capacitantes podem se tornar verdadeiros *loci* de oportunidades de interações para as pessoas evidenciem aquilo que os demais integrantes não sabem que elas sabem e que não estão vinculados diretamente aos objetivos do paradigma dominante da estratégia em curso (VASCONCELOS, 2001; BETTIS; PRAHALAD, 1995; LEONARD-BARTON, 1992).

Entretanto, o *mainstream* da literatura indica uma percepção de valor predominantemente focada através de uma lente econômica, enfatizando retornos econômicos para os acionistas. Esta visão é míope e nela os conflitos de interesses são difíceis de serem solucionados ou contornados (DONALDSON; PRESTON, 1995). A gestão de *stakeholders* sugere a troca de lentes estratégicas e a ampliação da percepção de valor. Na busca da compreensão e do atendimento das funções utilidades dos seus *stakeholders*, as organizações passam a orientar sua estrutura e seu funcionamento na realização dos interesses múltiplos e nem sempre congruentes daqueles que podem afetar ou são afetados pela realização dos objetivos da organização (FREEMAN, 1984; MARTINS; FONTES FILHO, 1999; HARRINSON; BOSSE; PHILLIPS, 2010).

Assim, a evidenciação de princípios normativos associados a uma percepção de confiança e de reciprocidade nas relações entre a organização e seus integrantes traz como consequência o fortalecimento da participação, cooperação e das mentalidades de generosidade e abundância. Esses elementos poderão estar presentes nos contextos capacitantes moldados e orientados por uma nova lógica e permitirem a evidenciação, mobilização e a criação de novos conhecimentos que gerem valor para as organizações e para aqueles que a integram (HARRINSON; BOSSE; PHILLIPS, 2010; HARRINSON; WICKS, 2013; DONALDSON; PRESTON, 1995).

## 2.7 PROPOSIÇÕES

A perspectiva discutida para uma nova dinâmica de funcionamento dos contextos capacitantes está assentada sobre pressupostos tanto relativos à organização desses contextos

quanto aos processos estratégicos, ao comportamento e à participação nos grupos internos das organizações, e à existência de excedentes cognitivos.

Esses pressupostos, embora decorrentes da literatura referenciada, devem ser examinados para verificação de sua adequação, uma vez que em seu conjunto apresentam elementos próximos a uma nova teoria. A exemplo da elaboração de proposições apresentadas por Eisenhardt (1989) para exame da teoria da agência, as proposições sobre a lógica da estratégia tradicional e a nova lógica auxiliam a verificar a estrutura teórica proposta para essa nova dinâmica de organização dos contextos capacitantes.

Para orientar os esforços e definir quais os conhecimentos serão incorporados aos seus ativos, a organização prioriza e foca suas experiências de aprendizagem em torno de determinadas áreas estratégicas de conhecimento, de forma a construir ou complementar posições que lhe proporcionem vantagem competitiva atual ou futura. Nesse sentido, a organização estabelece contextos capacitantes que atuem como plataformas para os processos de criação do conhecimento, levando à primeira proposição: *[P1] - Os contextos capacitantes são definidos, articulados e orientados como plataformas para a criação do conhecimento segundo a lógica dominante da estratégia em curso.*

Como os contextos capacitantes tradicionalmente são constituídos pela lógica da eficiência e da adequabilidade à estratégia, a dinâmica do conhecimento passa a ser direcionada para o preenchimento das lacunas de conhecimento. Assim, a eficiência da organização define o conhecimento demandado e cria uma rigidez estratégica que limita o espaço para as contribuições decorrentes dos excedentes cognitivos que poderão não estar relacionados diretamente aos objetivos e metas estabelecidas no plano estratégico, levando à segunda proposição: *[P2] - Os contextos capacitantes, como tradicionalmente definidos, articulados e orientados para suprir as lacunas identificadas pela estratégia, podem conduzir à rigidez estratégica e inibir a evidência e mobilização dos excedentes cognitivos.*

Os diferenciais que a organização possui são o que a distingue das demais organizações do setor; seus integrantes possuem excedentes cognitivos que podem ampliar os feixes de recursos e serem identificados como raros, valiosos, não substituíveis, de difícil imitação e frutos de longos processos de desenvolvimento, mesmo não diretamente relacionados à estratégia em curso; e esses excedentes cognitivos podem induzir a organização às estratégias mais flexíveis em busca de novos elementos de geração de valor, conduzindo à terceira proposição: *[P3] - Os excedentes cognitivos podem induzir a criação de valor adicional para stakeholders expressivos da organização.*

Os excedentes cognitivos podem promover outra lógica mental à construção das estratégias por induzirem novas opções estratégicas (excedentes cognitivos podem “puxar” a estratégia) e os contextos capacitantes podem atuar como locais propícios para a evidência e mobilização desses excedentes (interações baseadas na participação, abundância e generosidade), com a formulação da quarta proposição: *[P4] - Os excedentes cognitivos podem sugerir novas dinâmicas de funcionamento para os contextos capacitantes como plataformas para a criação do conhecimento organizacional.*

### **3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Em função da natureza do problema a ser estudado, da questão e objetivos que orientavam a investigação, a busca do entendimento do fenômeno como um todo, na sua complexidade, e o interesse do pesquisador nas interações - pesquisador-sujeito - conduziu-o a optar por uma pesquisa de natureza predominantemente qualitativa e a empregar métodos e técnicas que fossem mais adequados para identificar como os respondentes percebem o

fenômeno em questão, bem como oferecessem robustez e ampliassem as possibilidades de validação dos resultados (GODOY, 1995; McCracken, 1988).

Dado a complexidade e especificidade das organizações, não foi adotada uma lente específica para observar o fenômeno a ser estudado. Ao contrário, o ambiente envolveu uma pluralidade de organizações e de sujeitos da pesquisa, haja vista os entrevistados possuíam distintas formações profissionais, áreas de atuação, perspectivas e visões de mundo. Dessa forma, o foco do trabalho recaiu em buscar capturar essas diferentes leituras sobre o fenômeno estudado. Essa diversidade foi adotada por se ter a consciência de que se estava buscando analisar um alvo móvel (MISOCZKY, 2003).

Dentre as características básicas da pesquisa qualitativa, o ambiente natural como fonte direta de dados e o pesquisador como instrumento fundamental foram aspectos comuns no estudo qualitativo realizado (GODOY, 1995). Um dos critérios fundamentais levado em consideração em relação à escolha do ambiente da pesquisa estava ligado à questão da validade, ou seja, a capacidade de ter acesso às autênticas opiniões dos entrevistados (RICHARDSON, 2011). Embora não se atendo às atuais organizações dos sujeitos da pesquisa, haja vista a intenção de capturar suas percepções sobre as organizações com as quais lidaram em suas trajetórias de vida, os entrevistados estavam vinculados a 16 (dezesesseis) organizações distintas, envolvendo Instituições de Ensino Superior, tanto civil quanto militar, Instituto de Pesquisa, empresas da iniciativa privada e órgãos públicos federais. Assim, a pesquisa não se ateve a nenhum tipo específico de organização, haja vista a intenção de caracterizar os temas estudados nas organizações de uma forma geral.

A escolha dos sujeitos da pesquisa foi não probabilística (VERGARA, 2009) e definida pelos critérios da acessibilidade e da tipicidade. Os sujeitos que integraram a equipe de especialistas, conforme a Tabela 2, foram selecionados com base nos seguintes critérios: distinguir-se no aspecto “substantivo” de suas competências sobre os temas em questão, ou seja, possuir conhecimentos relevantes sobre o problema em estudo; desempenharem funções ou desenvolverem atividades relacionadas com o objeto em estudo; participarem ativamente na vida da coletividade ou da instituição; terem participado em trabalhos anteriores sobre os temas relacionados com os que tratam a presente pesquisa; e terem disponibilidade e motivação para participar das entrevistas (ALMEIDA; SPINOLA; LANCMAN, 2009).

**Tabela 2** – Painel de especialistas entrevistados

ESPECIALISTAS ENTREVISTADOS						
ATIVIDADE	INSTITUIÇÃO	SEDE	CARGO/FUNÇÃO	ÁREAS DE ATUAÇÃO	ENTREVISTA	
					TIPO	TEMPO
CONSULTORIA	FGV/Projeto	RJ	Diretor	Projetos	Presencial	27 min
	INDIGO		Executiva-Chefe	Gestão de Pessoas		29 min
	Terra Fórum-Consultores	SP	Sócio-Diretor	Estratégia e Inovação	Skype	30 min
	Trans K		Executiva-Chefe	Gestão do Conhecimento		17 min
ACADÊMICA E PESQUISA	UFRJ	RJ	Diretor	Inteligência Empresarial	Presencial	18 min
			Professora/Pesquisadora	Inovação		43 min
			Professor/Pesquisador	Redes	Telefone	38 min
	FDC	RJ	Professora/Pesquisadora	Gestão Empresarial Gestão do Conhecimento	Presencial	17 min
			Professor/Pesquisador	Estratégia		23 min
	EMBRAPA	DF	Pesquisador/Assessor	Gestão do Conhecimento	Presencial	41 min
	IPEA		Pesquisador	Gestão Pública		15 min

	Universidade Mackenzie		Diretor	Estratégia e Inovação	28 min
	UFRRJ	RJ	Professor/Pesquisador	Gestão Estratégica	44 min
<b>OPERAÇÃO</b>	ANAC	SP	Diretoria	Gestão de Pessoas	16 min
			Coordenador		15 min
	CEE/ESG	RJ	Diretor	Estratégia	32 min
			Assessora		33 min
	CJO/EB		Diretor		34 min
	ECEME/EB		Comandante		35 min
	Eletronuclear		Diretor	Gestão do Conhecimento	33 min
	Petrobrás		Diretor		29 min
<b>Total</b>	<b>16 Organizações</b>		<b>21 Entrevistados</b>	<b>Tempo de Gravação</b>	<b>597 min</b>

#### 4. PRINCIPAIS RESULTADOS

A descrição dos principais resultados da pesquisa busca fornecer elementos robustos de contextualização e adequação temporal do estudo, visando facilitar possíveis transferências de elementos entre estudos futuros com mais segurança. Não há nessa descrição o foco se os achados podem ou não ser transferidos, mas o de fornecer dados suficientes para que esta análise seja efetuada de forma apropriada por potenciais aplicadores (LINCON; GUBA, 1985).

A pesquisa empírica indicou aspectos que respondem à da questão de pesquisa “Por que as organizações estão deixando de aproveitar os excedentes cognitivos de seus integrantes que podem gerar valor adicional para seus stakeholders expressivos?”. Inicialmente, evidenciou que as organizações estão deixando de aproveitar os excedentes cognitivos de seus integrantes, o que pode ser atestado pelos percentuais de concordância dos especialistas entrevistados, conforme a Tabela 3.

**Tabela 3** – Percentuais de concordância dos especialistas em relação à Questão de Pesquisa

<b>Resultados relativos à Questão de Pesquisa</b>	
<b>Comentários dos especialistas</b>	<b>%</b>
Os excedentes cognitivos podem contribuir para o aumento do potencial inovativo e da competitividade.	<b>100</b>
As organizações não possuem uma abordagem estruturada para tratar os excedentes cognitivos.	
As organizações não sabem o que fazer com os excedentes cognitivos de seus integrantes.	<b>94,1</b>
As organizações não estão conseguindo dar conta do conhecimento que elas identificam como necessários para suas estratégias em curso, quanto mais dos excedentes cognitivos.	<b>88,2</b>
Falta às organizações a percepção da importância do conhecimento que os excedentes cognitivos representam.	
Uma das principais barreiras à evidenciação e mobilização dos excedentes cognitivos para gerar valor é o rigor no alinhamento aos objetivos estratégicos.	<b>70,6</b>
Os superiores ignoram os excedentes cognitivos dos seus subordinados nas organizações.	<b>64,7</b>

O registro de que as organizações não estão conseguindo dar conta nem do conhecimento diretamente ligado à estratégia é um forte indício das dificuldades para se lidar com os excedentes cognitivos nas organizações e sinaliza a necessidade de atenção especial por parte dos estudiosos, pesquisadores, estrategistas e gestores do conhecimento.

A primeira proposição “Os contextos capacitantes são definidos, articulados e orientados como plataformas para a criação do conhecimento segundo a lógica dominante da estratégia em curso” tratava sobre a Estratégia Tradicional e a sua lógica subjacente de alinhamento aos objetivos e metas estabelecidos na execução da estratégia. A Tabela 4 traz a percepção dos entrevistados em relação a essa proposição.

**Tabela 4** – Percentuais de concordância dos especialistas em relação à Proposição 1

<b>Resultados relativos à Proposição 1</b>	
<b>Comentários dos especialistas</b>	<b>%</b>
Existem algumas iniciativas isoladas e não sistematizadas de criação de contextos capacitantes nas organizações.	<b>82,2</b>
Os contextos capacitantes só existem nas organizações modernas que valorizam o conhecimento.	<b>76,5</b>
A eficiência na obtenção das metas (resultados) está entre os fatores que definem, articula e orientam os contextos capacitantes.	<b>58,8</b>
Os contextos capacitantes não são criados intencionalmente pelas organizações como plataforma para a criação do conhecimento.	
O que rege os contextos capacitantes nas organizações é o alinhamento à estratégia em curso.	

Os percentuais confirmam a proposição de que existe uma lógica dominante decorrente da estratégia na concepção dos contextos capacitantes. Entretanto, os comentários relativos à existência dos contextos capacitantes indicaram uma inconsistência com o sentido geral da proposição de que as organizações criam intencionalmente os contextos capacitantes como plataformas para a criação do conhecimento.

Os comentários que deram sustentação à segunda proposição, “Os contextos capacitantes, como tradicionalmente definidos, articulados e orientados para suprir as lacunas evidenciadas pela estratégia, podem conduzir à rigidez estratégica e inibir a evidenciação e mobilização dos excedentes cognitivos”, decorreram das perguntas que tratavam da lógica da estratégia tradicional e evidenciaram uma miopia estratégica e visão periférica limitada decorrentes do foco excessivo na obtenção de metas e alinhamento à estratégia em curso que podem comprometer a evidenciação e mobilização dos excedentes cognitivos., conforme a Tabela 5.

**Quadro 5** – Percentuais de concordância dos especialistas em relação à Proposição 2

<b>Resultados relativos à Proposição 2</b>	
<b>Comentários dos especialistas</b>	<b>%</b>
As organizações não possuem uma abordagem estruturada para tratar os excedentes cognitivos.	<b>100</b>
Os superiores ignoram os excedentes cognitivos de seus integrantes.	<b>64,7</b>
As organizações não sabem o que fazer com os excedentes cognitivos.	<b>94,1</b>
O alinhamento aos objetivos.	<b>70,6</b>
O alinhamento à estratégia em execução.	<b>58,8</b>
A busca da eficiência na obtenção das metas.	

Esses percentuais retratam a inibição a que os excedentes cognitivos estão sujeitos, tanto em sua evidenciação quanto na sua mobilização para gerar valor adicional. Nessa lógica tradicional, os contextos capacitantes funcionam como verdadeiros filtros, deixando passar somente o que interessa à estratégia estabelecida.

A terceira proposição, “Os excedentes cognitivos podem induzir a criação de valor adicional para os *stakeholders* expressivos da organização”, está vinculada à Lógica Emergente proposta para a criação, articulação e orientação dos contextos capacitantes como *loci* de evidenciação e mobilização dos excedentes cognitivos. Com base nessa nova lógica, os percentuais de concordância dos comentários das entrevistas atestam a potencialidade dos excedentes cognitivos como elementos de valor e, portanto, capazes de gerar valor adicional, conforme atesta a Tabela 6.

**Tabela 6** – Percentuais de concordância dos especialistas em relação à Proposição 3

<b>Resultados relativos à Proposição 3</b>	
<b>Comentários dos especialistas</b>	<b>%</b>

Os excedentes cognitivos produzem um aumento do potencial inovativo e da competitividade.	<b>100</b>
A ampliação dos níveis de comprometimento gerados pela mobilização dos excedentes cognitivos de seus detentores induz a criação de valor adicional nas organizações.	<b>94,1</b>
Os excedentes cognitivos contribuem para a melhoria do desempenho das organizações.	<b>88,2</b>
O reconhecimento das ideias e a valorização dos detentores dos excedentes cognitivos podem induzir a criação de valor adicional nas organizações.	
A mobilização dos excedentes cognitivos amplia os sentidos de realização e de identidade de seus detentores.	<b>82,4</b>
Alocar as pessoas nas funções onde possam aplicar seus excedentes cognitivos pode criar benefícios futuros.	
Os excedentes cognitivos induzem novas estratégias.	<b>76,5</b>
Criar oportunidades para a evidenciação e mobilização dos excedentes cognitivos pode criar benefícios futuros.	<b>70,6</b>

Esses percentuais confirmam a Proposição 3 e indicam a potencialidade dos excedentes cognitivos como elementos capazes de gerar valor que atendam às necessidades, interesses e expectativas (função utilidade) dos *stakeholders* expressivos da organização.

Finalmente, a quarta proposição, “Os excedentes cognitivos podem sugerir novas dinâmicas de funcionamento para os contextos capacitantes como plataformas para a criação do conhecimento organizacional”, diz respeito à Lógica Emergente que está baseada nas culturas da participação, abundância e generosidade, bem como pode gerar novas normas sociais de interações e sugerir novas dinâmicas decorrentes do fluxo de excedentes cognitivos que passarão a existir nos contextos capacitantes. Nesse sentido, os especialistas expressaram seus graus de concordância em relação aos excedentes cognitivos como capazes de gerar as ações explicitadas na Tabela 7.

**Quadro 7** – Percentual de concordância dos especialistas em relação à Proposição 4

<b>Resultados relativos à Proposição 4</b>	
<b>Comentários dos especialistas</b>	<b>%</b>
Gerar inovações	<b>94,1</b>
Ampliar as interações e conexões entre os integrantes da organização.	
Induzir novas estratégias.	<b>76,5</b>

Com base no que foi obtido na revisão da literatura e confirmado pela pesquisa empírica é possível confirmar a tese de que os atuais contextos capacitantes constituem barreiras à criação de valor adicional para os *stakeholders* expressivos pela inibição aos excedentes cognitivos.

A lógica dominante da Estratégia Tradicional traz consigo uma rigidez que torna os contextos capacitantes verdadeiros filtros que dificultam a evidenciação e mobilização dos conhecimentos que não estão diretamente alinhados com a estratégia em curso. Embora não negando a validade da Estratégia Tradicional, uma nova forma de organizar os contextos capacitantes foi proposta, tendo como lógica subjacente as culturas da participação, abundância e generosidade, o que poderá proporcionar flexibilidade às estratégias em curso, induzir a criação de valor adicional e sugerir novas dinâmicas de funcionamento para os contextos capacitantes como plataformas para a criação do conhecimento organizacional.

## **5. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Este trabalho buscou evidenciar uma nova lógica da conexão entre estratégia e conhecimento que passa pelo reconhecimento da essencialidade dos excedentes cognitivos, pela evidenciação, mobilização e uso desses excedentes nos contextos capacitantes e por ações estratégicas que conduzam à transformação do conhecimento disponível em valor, tanto para as organizações quanto para as pessoas que delas façam parte.

O desafio está em se percorrer fronteiras da teoria e da prática, do rigor conceitual e do próprio olhar subjetivo, entre a indefinição da identidade e a busca de um estilo que reflita o próprio pensamento, bem como a possibilidade de dar forma ao dilema da experiência humana vivida nas organizações. Da constatação de que “é impossível mostrar as coisas como realmente são, senão a partir da perspectiva de como elas deveriam ser e que, na verdade, o dever ser se referir às possibilidades não realizadas pelo mundo social” (VIEIRA; CALDAS, 2006, p. 60) reduz-se o nível da dissonância cognitiva inicial percebida entre o discurso e a prática dos gestores.

A modernidade traz consigo um potencial de mudanças que, uma vez concretizado, obriga as organizações a se tornarem, cada vez mais, em um eficiente sistema coletivo para processar informações com a finalidade de criar significados, construir conhecimentos e tomar decisões (CHOO, 2006). De acordo com essa exigência, as organizações, ao deixarem para trás a era industrial e se incluírem entre as organizações do conhecimento, enfrentam novos desafios, dentre eles, o de se submeter às mudanças paradigmáticas de seu tempo, de forma a promover melhores condições para que perceba com mais nitidez as mudanças do ambiente externo, crie, organize e processe as informações de modo a gerar novos conhecimentos por meio do aprendizado e para que busque e avalie as informações de modo a tomar decisões acertadas (CHOO, 2006).

Reconhecendo a complexidade das organizações como construções sociais em movimento constante (MISOCZKY, 2003), as organizações foram vistas a partir de diversos ângulos de abordagens (percepções dos sujeitos entrevistados), permitindo com isso uma maior compreensão dos fenômenos organizacionais (SACOMANO NETO; TRUZZI, 2002). Reconheceu, também, o conhecimento como ativo estratégico; os contextos capacitantes como *locus* capturados pela estratégia tradicional; e a inclusão de uma postura de abundância e generosidade nas interações que ocorrem nos contextos capacitantes (DIAMANDIS; KOTLER, 2012).

Este trabalho reconheceu os contextos capacitantes como estruturas que promovam e ampliem as relações e interações sociais, que alavanquem os processos de criação do conhecimento e atuem como espaços compartilhados, nos quais as atividades desenvolvidas proporcionem uma visão mais ampla da organização, haja vista as interseções das redes de relacionamento dos seus integrantes. No mesmo sentido, a criação e valorização das condições promotoras dos processos de criação do conhecimento, reconhecendo sua essencialidade para as estratégias organizacionais e para a transformação do conhecimento disponível em valor, tanto para as organizações quanto para as pessoas que dela fazem parte, poderão alavancar as organizações para um patamar superior em suas áreas de atuação.

Para o desempenho efetivo dos gestores organizacionais se requer a noção de que nenhuma organização pode ter uma visão clara de sua direção e de seu futuro sem levar plenamente em conta o impacto dos ativos de conhecimento sobre qualquer visão estratégica e o potencial reflexo, por sua vez, de tal visão estratégica sobre seus ativos de conhecimento. Essa recursividade deve estar explícita nas ligações e conexões entre os principais processos de negócio, as escolhas e políticas resultantes da gestão do conhecimento e os impactos no desempenho da organização (TURNER e MINONNE, 2010; AIDEMARK, 2009).

Dessa forma, a gestão do conhecimento implica uma mudança conceitual maior, ou seja, o conhecimento deixa de ser visto como recurso e passa ser considerada uma capacidade organizacional. Sob essa última perspectiva, o que é gerenciado não é um recurso, mas o contexto que tal prontidão é manifestada e tal contexto é visto como um espaço de interação entre os conhecimentos tácitos e explícitos de todos os membros de uma organização (ALVARENGA NETO, 2007; TSOUKAS, 2005; AIDEMARK, 2009).

Os contextos capacitantes criados, estruturados e orientados não só pelo paradigma da lógica dominante, mas, também, pela lógica emergente auxiliam as organizações nas arenas da criação de significados, construção do conhecimento e tomada de decisão, ao se descortinar as possibilidades de mobilização e inclusão dos excedentes cognitivos na criação de valor (CHOO, 2006; BETTIS; PRAHALAD, 1995; LEONARD-BARTON, 1992).

Ao entrevistar especialistas que atuam como pesquisadores, consultores e líderes organizacionais, todos com reconhecida projeção nas áreas de Estratégia, Gestão do Conhecimento e Gestão de Pessoas, visando validar a existência e o potencial de aproveitamento dos excedentes cognitivos, foram obtidos *insights* sobre como eles percebem como as organizações lidam com os excedentes cognitivos de seus integrantes; o que as organizações poderiam fazer com os excedentes cognitivos; as barreiras que se erguem à evidenciação e mobilização desses excedentes, tanto ao nível organizacional quanto ao nível pessoal; o que rege a criação dos contextos capacitantes; a existência de espaços de interação construídos intencionalmente pelas organizações para a criação e compartilhamento do conhecimento e para a evidenciação e mobilização dos excedentes cognitivos; as atitudes dos integrantes das organizações em relação aos excedentes cognitivos; e a percepção dos benefícios que os excedentes cognitivos podem trazer para os *stakeholders* expressivos da organização. Também, foi possível reafirmar a complexidade dos fenômenos organizacionais e que as diferentes perspectivas pelas quais se podem observar as organizações corroboram a ideia da necessidade de se ter flexibilidade ao conviver com diferentes visões de mundo.

Faz-se necessário o registro de algumas sugestões e recomendações a outros pesquisadores que possam vir a prosseguir no estudo dos temas aqui tratados. A saber: a constatação de que as organizações não estão conseguindo lidar com os conhecimentos que estão ligados diretamente à estratégia organizacional; o papel da liderança na criação e sustentação das condições promotoras para a criação do conhecimento organizacional; a ação articuladora e integradora da liderança, em particular na criação de um clima de confiança e reciprocidade que seja marcado pelas culturas da participação, abundância e generosidade, fatores de sustentação para as novas dinâmicas de interações nos contextos capacitantes; como avaliar a mobilização dos excedentes cognitivos nos contextos capacitantes. Outra possibilidade para trabalhos futuros seria considerar que se têm quatro suposições apresentadas à discussão, explorá-las um pouco mais a fim de transportá-las para o formato “proposições preliminares” e testá-las. Posteriormente, com um novo patamar de conhecimento, as proposições *ex ante* seriam submetidas a estudos confirmatórios.

O reconhecimento dos contextos capacitantes e a consequente decisão em criá-los, estruturá-los e institucionalizá-los, não se restringem ao viés de uma rigidez estratégica típica da Estratégia Tradicional, mas visam, também, oferecer aos integrantes das organizações ambientes de interações propícios, criados sob uma nova Lógica Emergente, onde as normas sociais contemplem as culturas da participação, abundância e generosidade, e induzam a evidenciação, a mobilização e o uso dos excedentes cognitivos. Essa nova postura poderá alavancar a criação do conhecimento organizacional, proporcionar maiores níveis de autonomia e de realização e induzir ações estratégicas que permitam as organizações gerar valor adicional e atuar com mais agilidade nas arenas nas quais estão imersas.

## Referências

- AIDEMARK, J.** Knowledge Management Paradoxes. The Electronic Journal of Knowledge Management, v. 7 Issue1, p. 1-10, 2009.
- ALMEIDA, M. H. M.; SPÍNOLA, A. W. P.; LANCMAN, S.** Técnica Delphi: validação de um instrumento para uso do terapeuta ocupacional em gerontologia. Revista Terapia Ocupacional. São Paulo, v. 20, n. 1, p. 49-58, jan./abr. 2009.



- ALVARENGA NETO, R. C. D.** Gestão do conhecimento ou gestão de organizações da era do conhecimento? Perspectivas em Ciência da Informação, v. 12, n. 1, p. 5-24, jan./abr. 2007.
- BARNEY, J. B.** Organizational culture: can it be a source of sustained competitive advantage? The Academy of Management Review, v. 11, n. 3, Jul, 1986, p. 656-665.
- BETTIS, R. A.; PRAHALAD, C. K.** The dominant logic: retrospective and extension. Strategic Management Journal, v. 16, p. 5-14, 1995.
- CHOO, C. W.** A organização do conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. São Paulo: SENAC, 2006, 425 p.
- DIAMANDIS, P.; KOTLER, S.** O Futuro é melhor do que você imagina. São Paulo: HSM Editora, 2012.
- FREEMAN, R. E.** Strategic management: a stakeholder approach. Boston: Pitman Publish, 1984.
- GODOY, A. S.** Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. Revista de Administração de Empresas (RAE), São Paulo, v. 35, n.2, p. 57-63, 1995.
- GRANT, R. M.** Towards a knowledge-based theory of the firm. Strategic Management Journal, v. 17, 1996, p. 109-123.
- HARRINSON, J. S.; BOSSE, D. A.; PHILLIPS, R. A.** Managing for stakeholders, stakeholders utility functions, and competitive advantage. Strategic Management Journal, n.31, p. 58-74, 2010.
- LEONARD-BARTON, D.** Core capabilities and core rigidities: a paradox in managing new product development. Strategic Management Journal. v. 13, p. 111-125, 1992.
- LINCON, Y. S.; GUBA E. G.** Naturalistic inquiry. SAGE, 1985.
- McCRACKEN, G.** The long interview: Qualitative research methods series 13. SAGE, 1988.
- MISOCZKY, M. C.** Poder e institucionalismo: uma reflexão crítica sobre as possibilidades de interação paradigmática. In VIEIRA, Marcelo M. F.; CARVALHO, Cristina A. (Org). Organizações, instituições e poder no Brasil. Rio de Janeiro. Editora FGV, 2003. 324p.
- NONAKA, I.** Managing organizational knowledge: theoretical and methodological foundations. In: SMITH, Ken G. e HITT, Michael A. Great minds in management: the process of theory development. Oxford: University Press, 2005, Chapter 18, p. 373-393, il.
- RANSON, S.; HININGS, B.; GREWOOD, R.** The structuring of organizational structures. Administrative Science Quarterly, v. 25, n. 1, p. 1-17. 1980.
- RICHARDSON, R. J.** Pesquisa social: métodos e técnicas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- SACOMANO NETO, M.; TRUZZI, O. M. S.** Perspectivas contemporâneas em análise organizacional. Gestão e Produção - G&P, v.9, n.1, p.32-44, abr. 2002.
- SHIRKY, C.** A cultura da participação: criatividade e generosidade no mundo conectado. (Trad.) Celina Portocarrero. Rio de Janeiro; Zahar, 2011.
- SPENDER, J. C.** Organizational knowledge, learning and memory: three concepts in search of a theory. Journal of Organizational Change Management, v. 9, n. 1, 1996, p. 63-78.
- TSOUKAS, H.** Do we really understand tacit knowledge? In: H. Tsoukas (Ed.). Complex knowledge: studies in organizational epistemology. New York: Oxford University Press, 2005, p. 141-161.
- TURNER, G.; MINONNE, C.** Measuring the effects of knowledge management practices. Electronic Journal of Knowledge Management, v. 8 Issue 1, p. 161-170, 2010.
- VERGARA, S. C.** Métodos de pesquisa em Administração. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- \_\_\_\_\_. Projetos e relatórios de pesquisa em Administração. 12ª ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- VIEIRA, M. M. F.; CALDAS, M. P.** Teoria crítica e pós-modernismo: principais alternativas à hegemonia funcionalista. Revista de Administração de Empresas (RAE), v. 46, n.1, 2006, p.59-70.
- VON KROGH, G.; ICHIJO, K.; NONAKA, I.** Facilitando a criação de conhecimento: reinventando a empresa com o poder da inovação contínua. Afonso Celso da Cunha Serra (Trad). Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- ZACK, M.** Developing a knowledge strategy. California Management Review, v. 41, n. 3, Spring, 1999.