

**CONHECIMENTO E
ORGANIZAÇÃO: indicativos
pós-Bolonha de uma
sociedade em construção**

**KNOWLEDGE AND ORGANIZATION:
post-Bologna indicators of a society
under construction**

**CONOCIMIENTO Y
ORGANIZACIÓN: indicativos post-
Bologna de una sociedad en
construcción**

Suzana Gilioli Nunes¹

Francisco Gilson Rebouças Porto Junior²

Nelson Russo de Moraes^{3, 4}

RESUMO

O Processo de Bolonha desencadeou uma inclinação a valorização do conhecimento como uma estratégia de desenvolvimento, mediada pelos processos de formação e educação ao longo da vida. O presente artigo se volta

¹ Doutora em administração (Universidade Presbiteriana Mackenzie), mestre em gestão da qualidade (UNICAMP), graduada em administração (PUC-Goiás). Professora do curso de administração e do Mestrado Profissional em Administração da Universidade Federal do Tocantins (UFT). E-mail: suzanagilioli@yahoo.com.br.

² Doutor em Comunicação e Cultura Contemporâneas pela Faculdade de Comunicação da Universidade Federal da Bahia (UFBA), mestre em Educação pela Faculdade de Educação (UnB) e graduado em Comunicação Social/Jornalismo (ULBRA) e Pedagogia (UnB). Atualmente é líder do Núcleo de Pesquisa e Extensão e Grupo Lattes Observatório de Pesquisas Aplicadas ao Jornalismo e ao Ensino (OPAJE-UFT). É professor no Programa de Pós-Graduação em Comunicação e Sociedade da Universidade Federal do Tocantins (UFT). E-mail: gilsonporto@uft.edu.br.

³ Doutor em Comunicação e Cultura Contemporânea pela UFBA, Mestre em Serviço Social pela UNESP, Graduado em Administração pela Instituição Toledo de Ensino de Bauru/SP. Professor do Curso de Graduação em Administração e do Mestrado em Agronegócio e Desenvolvimento, UNESP-Tupã. E-mail: nelsonrusso@tupa.unesp.br.

⁴ Endereço de contato do autor (por correio): Universidade Federal do Tocantins. Programa de Pós-Graduação em Comunicação e Sociedade. Avenida NS 15, 109 - Plano Diretor Norte, Palmas - TO, Brasil. CEP: 77001-090.

para as questões relacionadas ao conhecimento organizacional e sua gestão, pós-Bolonha, mas não se reduzindo apenas a isso. Por meio da análise de diversos autores, discute-se o conhecimento organizacional e sua aplicabilidade. Conclui-se que reorganização do conhecimento trás consigo a tecitura de novos modelos organizacionais, de novos projetos de processos produtivos e de novos projetos de produtos finais, alinhados aos novos determinantes de mercado.

PALAVRAS-CHAVE: Conhecimento; Bolonha; Gestão; Formação; Mercado.

ABSTRACT

The Bologna Process unleashed an inclination to value knowledge as a development strategy, mediated by the processes of training and lifelong education. The present article turns to the questions related to organizational knowledge and its management, post-Bologna, but not reducing to that alone. Through the analysis of several authors, organizational knowledge and its applicability are discussed. It is concluded that reorganization of knowledge brings with it the presence of new organizational models, new projects of production processes and new projects of final products, in line with the new market determinants.

KEYWORDS: Knowledge; Bologna; Management; Formation; Marketplace.

RESUMEN

El proceso de Bolonia desencadenó una inclinación a la valorización del conocimiento como una estrategia de desarrollo, mediada por los procesos de formación y educación a lo largo de la vida. El presente artículo se centra en las cuestiones relacionadas con el conocimiento organizacional y su gestión, después de Bolonia, pero no se reduce sólo a ello. A través del análisis de diversos autores, se discute el conocimiento organizacional y su aplicabilidad. Se concluye que la reorganización del conocimiento traslada la tesitura de nuevos modelos organizacionales, de nuevos proyectos de procesos



ISSN nº 2447-4266

Vol. 3, n. 6, Outubro-Dezembro. 2017

DOI: <http://dx.doi.org/10.20873/ufv.2447-4266.2017v3n6p338>

productivos y de nuevos proyectos de productos finales, alineados a los nuevos determinantes de mercado.

PALABRAS CLAVE: Conocimiento; Gestión; Formación; Mercado.

Recebido em: 31.07.2017. Aceito em: 12.09.2017. Publicado em: 01.10.2017.

Introdução

O Processo de Bolonha desencadeado na União Europeia desde 1998 tem uma forte inclinação a valorização do conhecimento como uma estratégia de desenvolvimento, mediada pelos processos de formação e educação ao longo da vida (PÔRTO JUNIOR, 2012, 2014, 2016a, 2016b, 2017a, 2017b).

É com Bolonha que se desperta (e se torna política pública) a educação e a aprendizagem como parte central na economia do conhecimento. Sobre essa visão, Reis e Camacho (2009, p. 44) indicam que,

Politicamente, este processo enquadra-se também na opção estratégica que a União Europeia definiu, em 2000, no sentido de vir a tornar-se, até 2010, na economia do conhecimento mais competitiva e dinâmica do mundo, capaz de um crescimento econômico duradouro, assente num progresso econômico sustentável, com preocupações ambientais, e acompanhado de uma melhoria quantitativa e qualitativa do emprego e da coesão social (Estratégia de Lisboa). O conceito de economia do conhecimento enquadra-se no âmbito da sociedade do conhecimento e pressupõe uma aposta forte no aumento dos níveis de competências dos recursos humanos, nomeadamente através de um processo de aprendizagem ao longo da vida, e no desenvolvimento científico e tecnológico.

É nesse ambiente, fruto de um esforço de europeização⁵ do ensino superior, da criação de programas de aproximação entre países, decorrentes do Tratado de Maastricht (1992), que o Processo de Bolonha nasce como resposta e como perspectiva de se criar um novo continente (ZGAGA, 2010). Leve-se também em consideração a existência incontestemente de um ecossistema de

⁵ Há de se entender a europeização como um *fenômeno histórico*, já que desencadeou convergência de normas e práticas em países com separadas identidades culturais; como *processo de difusão cultural*, já que desencadeou aumento do transnacionalismo, com a difusão de bens culturais, identidades e padrões de comportamento, além de processos de assimilação cultural; como *adaptação institucional*, visto que modificou as relações nacionais e as políticas dos países membros da União Europeia; como *adaptação de políticas e processos políticos*, gerados pelos constrangimentos para aceitação de políticas comuns; e como *processo*, ainda incerto em suas resultantes, mas prenhe de possibilidades e alternativas (PÔRTO JUNIOR, 2012).

competição global no ensino superior; o atraso de diversas universidades; as mudanças sociais ocasionadas pela queda do Muro de Berlim e a explosão do setor de educação superior que transcende as barreiras nacionais; e, ainda, o início dos redesenhos dos currículos praticados em toda a União Europeia. Esse contexto reforça a importância do Processo de Bolonha e como propulsor de transformações formativo-pedagógicas em todo o continente. O presente artigo se volta para as questões relacionadas ao conhecimento organizacional e sua gestão, pós-Bolonha, mas não se reduzindo apenas a isso.

Conhecimento organizacional e sua gestão

Em essência, uma organização é fruto da associação de um conjunto de conhecimentos a um contexto conjuntural no qual pessoas se lançam ao atendimento de demandas individuais ou coletivas. Assim, entende-se como sendo relevante iniciar o referencial teórico aqui apresentado com uma breve discussão sobre esse conceito e a sua gestão. Esses dois tópicos permitem que a conexão deles com exploração, exploração e a capacidade de absorção fique mais justificada.

Para Grant (1996), o conhecimento é um ativo intangível e deve receber especial atenção. Trata-se de um recurso que gera vantagem competitiva sustentada para as organizações, além de ser de difícil imitação. É um recurso valioso para a firma, e o seu gerenciamento deve explorar a aprendizagem desenvolvida pelos indivíduos e grupos (NICKERSON; ZENGER, 2004).

Os recursos podem ser definidos como todos os ativos, capacidades, processos organizacionais, atributos empresariais, informações, conhecimentos controlados pela empresa para conceber e implementar estratégias que

aperfeiçoem sua eficiência e eficácia (YEPES; GARRE, 1999, HARRISON, 2005; ZOLLO, WINTER, 2002).

Barney e Herterly (2008) afirmam que os recursos e capacidades podem ser classificados em quatro amplas categorias: recursos financeiros, recursos físicos, recursos individuais e recursos organizacionais. Harrison (2005) praticamente refere-se às mesmas categorias, mas deixa explícito que duas delas são o conhecimento e aprendizado.

Alguns autores relacionam o conhecimento ao desenvolvimento das chamadas capacidades dinâmicas (*dynamic capabilities*)⁶. O modelo de Zollo e Winter (2002) relaciona o desenvolvimento de competências com a aprendizagem ao tratar do conceito de capacidades dinâmicas. Usam o termo "rotinas" em vez de competências, sublinhando que capacidades dinâmicas são estruturadas e persistentes e emergem da aprendizagem. Os mecanismos de aprendizagem por meio dos quais as capacidades dinâmicas se desenvolvem são relacionados à acumulação, articulação e codificação do conhecimento. A codificação do conhecimento é um mecanismo de suporte para a evolução das rotinas operativas e está profundamente relacionada à institucionalização da capacidades dinâmica (ZOLLO; WINTER, 2002).

No ramo de serviços também são encontradas considerações relacionadas ao conhecimento como um ativo. Gupta e Govindarajan (2000) afirmam que as empresas prestadoras de serviço, tendo o conhecimento como seu principal ativo, necessitam delinear uma estrutura que possibilite a sua

⁶Popadiuk (2012), em livro em fase de edição, argumentava que o termo *capability* não tinha correspondência direta no idioma Português. O termo difere de capacidade porque envolve a própria capacidade organização em termos de seus recursos como as competências de seus empregados. Portanto, a *capability* é uma combinação da capacidade com a competência. Por essa razão preferia adotar o neologismo 'capabilidade'. Dessa forma, nesta tese será utilizada a mesma tradução.

gestão eficaz a fim de se manterem competitivas. As organizações precisam desenvolver uma cultura corporativa que facilite e encoraje a criação, o compartilhamento e a utilização apropriada do conhecimento que sustente a vantagem competitiva (DAVENPORT; PRUSAK, 1998).

Uma pesquisa baseada na heterogeneidade das organizações, realizada por Penrose (1959) continha a gênese do que veio a se chamar teoria da firma e o embrião da visão baseada em recursos (VBR). Indicava a importância de um conjunto de recursos únicos, determinados pela alta administração, para a elevação do desempenho da empresa.

Nos últimos anos, a VBR, cujo texto seminal foi elaborado por Wernerfelt (1984), tem sido caracterizada como uma teoria integradora na área de estratégia, preenchendo importantes lacunas presentes na área de estratégia empresarial.

Wernerfelt (1984) enuncia que as empresas precisam encontrar aqueles recursos que possam criar barreiras de forma que nenhuma outra empresa possua barreira semelhante. Para Peteraf (1993), a VBR postula que as empresas com estruturas organizacionais e sistemas de coordenação de atividades superiores são lucrativas não por terem uma posição produto-mercado melhor, ou por estarem em um setor mais favorável, mas sim porque se apropriam de rendimentos extraordinários — rendas (*rents*) — oriundas da escassez, no mercado, de recursos específicos da firma.

Sob uma perspectiva teórica, a VBR é rica em novos conceitos e modelos para várias áreas de pesquisa. Especificamente no planejamento de operações de manufatura, um conjunto de novos *insights* pode ser explorado. Um dos elementos propostos pelo modelo de Cousins (2005) é uma estratégia de recursos de manufatura. Envolve diretrizes específicas para o sistema produtivo

quanto aos objetivos de desenvolvimento, atualização, acumulação de recursos e aprendizado de novas capacitações. Pela VBR pode-se visualizar a manufatura além de simples operações físicas, como uma estrutura mais sutil, composta por conhecimentos, experiências e recursos estratégicos que podem ser explorados competitivamente (COUSINS, 2005).

A vantagem competitiva sustentável é uma função da infraestrutura de gestão do conhecimento, a qualidade do conhecimento, conhecimento de sistemas de gestão de propriedades, o ambiente da organização, ambiente de tarefas e o ambiente geral (HALAWI *et al.*, 2005).

Bollinger e Smith (2001) afirmam que o caráter não imitável do conhecimento se deve ao seu desenvolvimento, interpretação e assimilação pelos indivíduos que ocorre no decorrer da história da firma. O caráter raro destes ativos se deve ao fato dele depender das experiências passadas e presentes dos seus funcionários. Considerando essas características, o conhecimento se torna uma competência distintiva que não pode ser replicada, inclusive devido às barreiras culturais à transmissão de informação.

Sob o ponto de vista da VBR devem-se manter as características intrínsecas dos recursos e capacidades, tais como a sua tacitidade (*tacitness*), a sua complexidade e a sua especificidade e, assim, evitar imitações. Essa perspectiva defende que as barreiras de imitação são pelo menos, parcialmente, localizadas nos recursos e sugerem que a teoria pode ser aplicada aos recursos de conhecimento. O conhecimento pode ser medido pela identificação de categorias estáveis de compreensão que são relevantes para afetar algum resultado, e que possam ser usadas construir medidas de atributos (MCEVILY; CHAKRAVARTHY, 2002).

Uma pesquisa realizada por Wiklund e Shepherd (2003) sugere que os recursos baseados no conhecimento (aplicável à descoberta e à exploração de oportunidades) são positivamente relacionados ao desempenho da firma e que a orientação estratégica aumenta esta relação. A igualdade de oportunidades modera a relação entre um conjunto de recursos baseados no conhecimento e desempenho da empresa. Ou seja, a vontade de ser inovador, proativo e assumir riscos reforça o impacto positivo sobre seu desempenho. As investigações da relação entre os recursos das empresas e desempenho também devem considerar a sua organização. É necessário considerar o papel contingente dos recursos internos da empresa, especificamente baseados nos recursos de conhecimento.

Drew (1999) explorou como os gestores podem criar gestão do conhecimento para o processo da estratégia em suas empresas. Ele ressaltou a necessidade de construí-la no processo de formulação de estratégia de negócios, a partir de declaração de missão para as competências essenciais e a análise de cenários. Ele identificou quatro categorias de conhecimento do negócio (1) O que nós sabemos que sabemos; (2) O que nós sabemos que não sabemos; (3) O que nós não sabemos que sabemos; (4) O que não sabemos que não sabemos. Os programas de gestão do conhecimento estão muito preocupados com a primeira delas: o que nós sabemos que sabemos. Isto inclui a partilha das melhores práticas através das fronteiras internas. A partir de uma perspectiva estratégica, é o quarto tipo de conhecimento - o que nós não sabemos que não sabemos - que cria as maiores ameaças e oportunidades para uma organização. Ao gerenciar todas as quatro áreas e construir uma dimensão do conhecimento sobre o uso de ferramentas de estratégia, as organizações dão o primeiro passo para desenvolver uma fonte estratégica única e alcançar

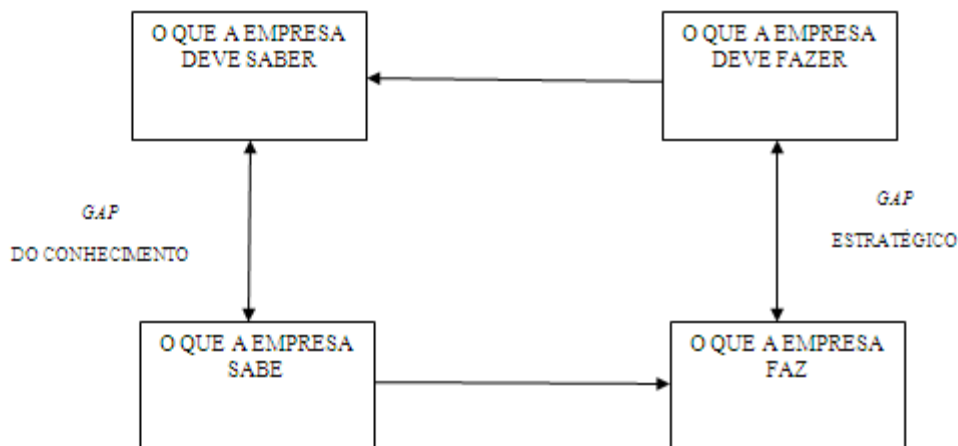
vantagem competitiva, que pode fornecer um valor superior para os clientes e ser difícil para os concorrentes imitarem.

Um dos aspectos levantados sobre o alcance de vantagem competitiva é a recombinação de recursos, que pode ocorrer quando as competências dentro da empresa são combinadas, sintetizadas, reconfiguradas, associadas a outras competências. Várias características de conhecimento e sua organização social terão consequências importantes para as recombinações de recursos (GALUNIC; RODAN, 1998). Isso exige uma orientação voltada para a gestão do conhecimento. Essa combinação de recursos pode ser entendida como um processo de gestão dos conhecimentos organizacionais, que está diretamente relacionado com o processo de aprendizagem organizacional, e envolve ações e decisões relativas às orientações de exploração e exploração do conhecimento.

Zack (1999) avalia que estratégia e conhecimento estão relacionados, sendo necessário compreender os objetivos organizacionais, analisar os *gaps* de conhecimento e planejar esforços direcionados a reduzir o *gap* de conhecimento de maneira a atender aos objetivos estratégicos. Aponta níveis comparativos de conhecimento entre a organização e seus competidores, de acordo com a posse de conhecimento de cada um. Avalia que o conhecimento atual da empresa reflete-se naquilo que ela desenvolve. Entretanto, se ela tem como objetivo atingir outros patamares relativos aos seus produtos e mercados, ela precisará de novos conhecimentos. Assim, conclui, por um lado, que há uma distância estratégica entre o que ela desenvolve hoje e o que ela planeja desenvolver no futuro. Denomina esse distanciamento de *gap* estratégico o que ela faz hoje. Por outro lado, identifica que entre um conhecimento desejado para o desenvolvimento de novos produtos ou mercados e o conhecimento existente se constitui no que denomina *gap* de conhecimento. Em outras

palavras, ocorre uma lacuna de conhecimento entre o que a empresa sabe e o que a empresa deve saber. Pela Figura 2 visualiza-se esse raciocínio de Zack (1999).

Figura 1 - Capacidade de Absorção Potencial/Capacidade de Absorção Realizado

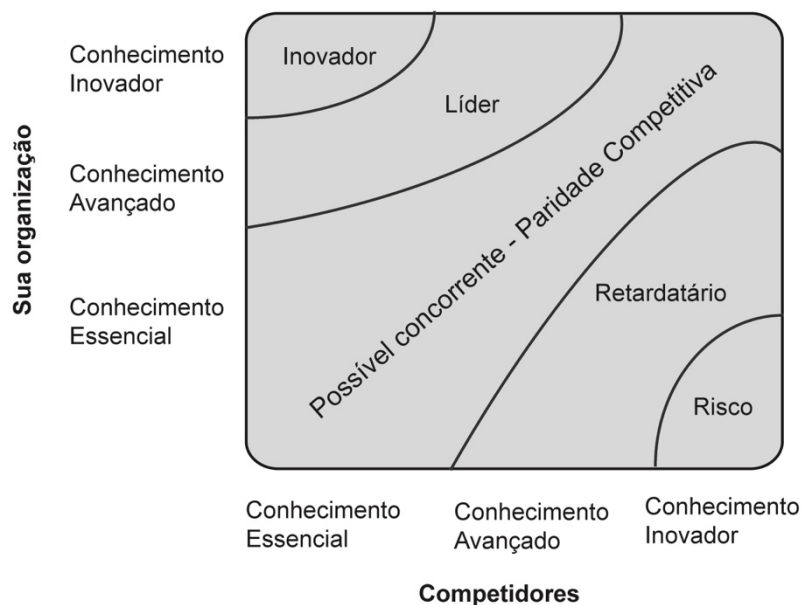


Fonte: Zack (1991)

Para Zack (1991), a organização pode ter uma posição de risco, de retardamento, de competição viável, de liderança ou de inovação. Para isso, o autor caracteriza o conhecimento em três tipos: essencial, avançado e inovador. O conhecimento essencial é aquele considerado mínimo para a sobrevivência da organização. O conhecimento avançado consiste naquele que já permite que a organização atinja algum grau de vantagem competitiva. O conhecimento inovador é aquele pelo qual a empresa possa ser posicionada como possuindo uma vantagem competitiva sustentável. Do relacionamento desses três tipos de conhecimento em comparação com seus competidores, a organização pode ser

classificada como inovadora, líder ou, simplesmente, situar-se numa posição de paridade competitiva, conforme se apresenta a Figura 3.

Figura 2 - Tipos de conhecimento X tipos de empresas



Fonte: Elaborado pela autora a partir de Zack (1999).

Zack (1999) ao apresentar esta figura estabelece relações entre as orientações para exploração e exploração e avalia que as empresas inovadoras são aquelas que seguem essas duas orientações, simultaneamente, caracterizando-se em uma situação de ambidestria.

Considerações finais

A evolução do conhecimento e o estabelecimento de seus novos limites são estabelecidos pelo conflito entre aquilo que está posto e o "novo",

desta aproximação, surgem testes, falseamentos e novas sustentações. Novas reflexões e a implementação de novas estruturas de conhecimento tornam mais robustas as construções científicas alinhadas à busca de solução de problemas da sociedade.

Na trilha e no conjunto deste debate, o Processo de Bolonha, acelera tanto a formação e, possivelmente, as competências e habilidades, quanto o prazo de respostas às indagações construídas sobre demandas da sociedade (PÔRTO JUNIOR, 2012, 2014, 2016a, 2016b, 2017). Em especial a circunscrição deste debate ao plano de gestão das organizações tem assumido evidência dada às novas concepções das relações interinstitucionais desenhadas pela internacionalização de procesos negociais, muitas vezes articuladas segundo os interesses de blocos econômicos.

Tal reorganização trás consigo a tecitura de novos modelos organizacionais, de novos projetos de processos produtivos e de novos projetos de produtos finais, alinhados aos novos determinantes de mercado, em especial a sustentabilidade que passa pelos campos da ética, do respeito ao meio ambiente e da cooperação à sustentação de sistemas sociais inclusivos e justos.

Isso leva a uma consideração (que não é final) mas contribui para o debate acerca dos reflexos de Bolonha à formação profissional alinhada a competitividade que sustenta o campo da gestão ou administração das organizações. Trata-se da percepção de que ao ritmo da evolução das técnicas e expertises gerenciais, a formação de profissionais mais jovens e mais alinhados à dinâmica empresarial traz benefícios ao êxito dessas organizações.

Referências

- ALLEN, T. J. **Managing the flow of technology**. Cambridge, MA: MIT Press, 1977.
- BARNEY, J.; HESTERLY, W. **Administração estratégica e vantagem competitiva**. São Paulo: Ed. Pearson, 2008.
- BOLLINGER, A. S.; SMITH, R. D. Managing organizational knowledge as a strategic asset. **Journal of Knowledge Management**, v. 5, n. 1, p. 8, 2001.
- CHIECHER, A. C.; FICCO, C. R.; PAOLONI, P. V.; GARCÍA, G. A. ¿Qué mueve a los estudiantes exitosos? Metas y motivaciones de universitarios en las modalidades presencial y distancia. **Revista Observatório**, v. 2, n. 2, p. 301-326, 30 maio 2016.
- COUSINS, P.D. The alignment of appropriate firm and supply strategies for competitive advantage. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 25, n. 5/6, 2005, p. 403-28.
- DAVENPORT, T.; PRUSAK, L. **Working knowledge: How organizations manage what they know**. Boston: **Havard University Press**, 1998.
- DREW, S. **Building knowledge management into strategy: making sense of a new perspective**, Long Range Planning, v. 32, n. 1, pp. 130-6, 1999.
- GALUNIC, D. C.; RODAN, S. Resource recombinations in the firm: Knowledge structures and the potential for schumpeterian innovation. **Strategic Management Journal**, Vol. 19, No. 12, p. 1193-1201, Dez. 1998.
- GRANT, R. M. Toward a knowledge-based theory of the firm. **Strategic Management Journal**, v. 17, p. 109-122, winter 1996.
- GUPTA, A.K., SMITH, K.G.; SHALLEY, C.E. The Interplay between exploration and exploração. **Academy of Management Journal**, 49, 693-706, 2006.
- HALAWI, L. A.; MCCARTHY, R. V.; ARONSON, J. E. Knowledge management and the competitive strategy of the firm. **The Learning Organization**, v. 13, n. 4, p. 384-397, 2006.
- HARRISON, Jeffrey S. **Administração estratégica de recursos e relacionamentos**. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- LOPES, P.; PEREIRA, S.; MOURA, P.; CARVALHO, A. Avaliação de competências de literacia mediática: o caso português. **Revista Observatório**, v. 1, n. 2, p. 42-61, 8 dez. 2015.
- MCEVILY, S.; CHAKRAVARHY, B. The persistence of knowledge-based advantage: An empirical test for product performance and technological knowledge. **Strategic Management Journal**, v. 23, n. 4, Apr., 285-305, 2002.
- MIRANDA-PINTO, M. S.; MONTEIRO, A. F.; OSÓRIO, A. J. POTENCIALIDADES E FRAGILIDADES DE ROBÔS PARA CRIANÇAS EM IDADE PRÉ ESCOLAR: 3 A 6 ANOS. **Revista Observatório**, v. 3, n. 4, p. 302-330, 1 jul. 2017.

- NICKERSON, J. A.; ZENGER, T. R. A knowledge-based theory of the firm: the problem-solving perspective. **Organization Science**, v. 15, n. 6, 617-632, 2004.
- PENROSE, E. **A teoria do crescimento da firma**. Campinas: UNICAMP, 2006. (Tradução do original de 1959).
- PETERAF, M.A. The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. **Strategic Management Journal**, v. 14, n. 3, 179-91, 1993.
- POPADIUK, S. **Exploração e exploração do conhecimento organizacional**. São Paulo: mimeografado, 2012.
- PÔRTO JUNIOR, Francisco Gilson Rebouças. **Entre comunicação e educação: o processo de Bolonha e as ações formativas em cursos de Comunicação Social/Jornalismo em Portugal**. 2012. 614 f. Tese (Doutorado em Comunicação e Culturas Contemporâneas) – UFBA/Faculdade de Comunicação, Salvador, 2012.
- PÔRTO JUNIOR, Francisco Gilson Rebouças. Implementação do quadro de qualificações europeu na formação e no ensino de comunicação social e jornalismo: Estudo das estratégias de aplicação em Portugal. **Revista Estudos de Jornalismo**, v. 6, p. 7-21, 2016b.
- PÔRTO JUNIOR, Francisco Gilson Rebouças. Novas geografias curriculares na União Europeia: o processo de Bolonha e a formação em Comunicação Social/Jornalismo. **Revista Interin**. Curitiba, v. 17, n.1, p. 11 - 95, jan. /jun. 2014.
- PÔRTO JUNIOR, Francisco Gilson Rebouças. **Processo de Bolonha e Formação: estudos e ensaios**. Alemanha: NEA - Novas Edições Acadêmicas, 2017a.
- PÔRTO JUNIOR, Francisco Gilson Rebouças. **Processo de Bolonha: história, formação e ensino na União Europeia**. Porto Alegre: Editora Fi, 2017b.
- PÔRTO JUNIOR, Francisco Gilson Rebouças. Processos de investigação/pesquisa em Comunicação Social/Jornalismo: pistas sobre as mudanças pós-Bolonha. **Contemporânea** (UFBA. Online), v. 14, p. 269-285, 2016a.
- REIS, Pedro R.; CAMACHO, George. A avaliação da concretização do Processo de Bolonha numa instituição de ensino superior portuguesa. **Revista Española de Educación Comparada**, Espanha, n. 15, p.41-59, 2009.
- SILVA, B. D. DA; ALVES, E. J.; PEREIRA, I. C. A. DO QUADRO NEGRO AO TABLET: Desafios da docência na era digital. **Revista Observatório**, v. 3, n. 3, p. 532-560, 1 maio 2017.
- SILVA, B. D.; SARTORI, A. S.; MARTINI, R. G. AS TECNOLOGIAS DE INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO COMO AGENTES DE INTEGRAÇÃO DO CURRÍCULO COM A GLOCALIDADE. **Revista Observatório**, v. 3, n. 4, p. 387-406, 1 jul. 2017.
- SILVEIRA JUNIOR, P. M. DA. Teoria, conhecimento e pragmática da comunicação: o paradigma pulsional. **Revista Observatório**, v. 1, n. 2, p. 136-155, 8 dez. 2015.

SOMMER, M. R. R. G.; DE PINHO, M. J. TECNOLOGIAS DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO E O PARADIGMA EDUCACIONAL EMERGENTE: em favor de uma formação transdisciplinar. **Revista Observatório**, v. 3, n. 5, p. 301-320, 1 ago. 2017.

TREVISAN, M. K.; DE PRÁ, E. B.; GOETHEL, M. F. Meme: intertextualidades e apropriações na Internet. **Revista Observatório**, v. 2, n. 1, p. 277-298, 1 maio 2016.

VIANA, J.; COSTA, F. A.; PERALTA, H. APRENDIZAGENS PESSOAIS EM CONTEXTOS INFORMAIS: oportunidades criadas pela Internet. **Revista Observatório**, v. 3, n. 4, p. 190-231, 1 jul. 2017.

WERNERFELT, B. A resource-based view of the firm. **Strategic Management Journal**, Vol. 5, Issue 2, Apr. – Jun., p. 171-180, 1984.

WIKLUND, J.; SHEPHERD, D. Knowledge-based resources, entrepreneurial orientation, and the performance of small and medium-sized businesses. **Strategic Management Journal**, Vol. 24, No. 13, Dec., p. 1307-1314, 2003.

YEPES, J. A. L.; GARRE, M. F. M. Gestión de los recursos y capacidades de la empresa: la Clave de la ventaja competitiva sostenible. **Información Comercial Española**, n. 777, mar/abr 1999b.

ZACK, M. H. **Knowledge and strategy**. MA: Butterworth-Heinemann, 1999. 658.4012 K73.

ZGAGA, Pavel. **Ten years after**: time for reconsideration. Zagreb: University of Zagreb/UNESCO/ Processing the Bologna Process: Current Losses and Future Gains, 5-6 Mar. 2010. p. 1-30.

ZOLLO, M.; WINTER, S. G. Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. **Organization Science**, v.13, n. 3, p. 339-351, may./jun., 2002.