

KNOWLEDGE MANAGEMENT PRACTICE IN GENERAL EDUCATION SCHOOLS AS A TOOL FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT

Jurgita Raudeliūnienė, Manuela Tvaronavičienė e Milda Blažyte (2020)
Sustainability, 12(10), 4034. DOI: <https://doi.org/10.3390/su12104034>

Mestrado Gestão de Recursos Humanos

Ano letivo 2023/2024

UC: Gestão do Conhecimento

Docente: Professora Doutora Carla Curado

Discentes (S13):

Beatriz Carvalho - 52389

Cristiana Gouveia - 60631

Maria Inês Ferreira - 53755

Sara Nascimento - 61050

Sara Gouveia - 61185

30 de outubro 2023

AGENDA:



- 01** Autoras
- 02** Definição de conceitos
- 03** Enquadramento
- 04** Revisão da literatura

- 05** Metodologia
- 06** Resultados e Discussão
- 07** Conclusão

Autoras:



Jurgita Raudeliūnienė

76 publicações

Vilnius Gediminas Technical
University · Department of
Business Technologies and
Entrepreneurship
PhD in Management



Manuela Tvaronavičienė

190 publicações

Vilnius Gediminas Technical
University · Department of
Business Economics and
Management



Milda Blažyte

1 publicação

Master of Business
Administration · Vilnius
Gediminas Technical
University



GESTÃO DO CONHECIMENTO

Considerada como a gestão intencional e sistemática de processos, métodos e ferramentas, fazendo pleno uso do potencial de conhecimento da organização para formar objetivos estratégicos, tomar decisões eficientes, implementar e criar valor para a organização (Raudeliūnienė, 2017; 2019).

DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL

Definido como o desenvolvimento que satisfaz as necessidades da sociedade atual sem comprometer a capacidade das gerações futuras de satisfazerem as suas próprias necessidades (Fatoki, 2019; World Commission on Environment and Development [WCED], 1987).

Enquadramento



Mudanças estruturais no setor público e empresarial foram causadas pela:

- Globalização.
- Desenvolvimento tecnológico.
- Desafios ambientais, económicos e sociais.
- Processos de transformação associados da sociedade da informação para a sociedade do conhecimento.



As organizações públicas e empresariais estão a procurar formas de implementar práticas de gestão do conhecimento para a sustentabilidade.

O dinamismo do ambiente, os processos de transformação e a evolução das necessidades de informação da sociedade criaram também condições prévias para mudanças estruturais nas escolas de ensino geral:

O conteúdo da gestão do conhecimento, a sua estrutura e os seus processos de gestão, bem como as tecnologias de informação e comunicação (TIC) de transferência de conhecimento e outros fatores mudaram.

Uma forma de alcançar a sustentabilidade nas escolas de ensino geral é aplicando práticas de gestão do conhecimento.



Avaliar as peculiaridades da aplicação de práticas de gestão do conhecimento em escolas de ensino geral para o desenvolvimento sustentável.

Aplicação do potencial do conhecimento para criar produtos e serviços inovadores e únicos

(Mohamed et al., 2009; Sheng & Sun, 2007; Mingaleva et al., 2019)

Diretos

Indiretos

Gestão eficiente do conhecimento através da comunicação com os públicos de contacto da organização para benefício mútuo

O impacto da gestão de conhecimento:

Na sustentabilidade dos trabalhadores da organização

Nos princípios de desenvolvimento sustentável ao nível dos processos internos

Produtos e serviços

Desenvolvimento sustentável da organização, perspetiva do cliente

Tabela 1 - Exemplos de trabalhos anteriores que estudam o impacto da prática da gestão do conhecimento no desenvolvimento sustentável. TIC: tecnologias da informação e da comunicação.

Author(s), Year	Research Variables	Research Findings	Research Limitations	Sector Area
Sheng & Sun, 2007 [4]	Knowledge innovation culture, knowledge creation, sustainable development	Knowledge innovation culture gains competitive advantages and sustainable development through knowledge creation	Small generalizability of the findings	Libraries
Mohamed et al., 2009 [3]	Knowledge management, integrated ICT, sustainable development	Knowledge management and integrated ICT have a positive impact on sustainable development	Small targeted population	Developing countries
Al Yami & Ajmal, 2019 [2]	Knowledge management processes, operational efficiency, sustainable development	Knowledge management processes have a positive impact on operational efficiency and sustainable development	Small generalizability of the findings; data were collected from 30 public sector entities	UAE public sector
Brito et al., 2019 [5]	Knowledge management perception, sustainable development	Knowledge management has a positive impact on institutional changes and sustainable development	One study case analysis	The public university in the Brazilian Northeastern Semiarid Region

Fonte: Raudeliūnienė, J.; Tvaronavičienė, M. & Blažyte, M. (2020).

- Para atingir o objetivo do estudo, foram utilizados métodos de investigação como a análise da literatura científica, a avaliação com critérios múltiplos, o inquérito e a avaliação por peritos.
- Este estudo analisou cinco processos de gestão do conhecimento: aquisição, armazenamento, partilha, aplicação e criação de conhecimentos.
- Estes processos foram escolhidos porque são aplicados nas atividades das escolas do ensino geral como uma das ferramentas de desenvolvimento sustentável, proporcionam uma avaliação abrangente e estruturada da eficiência de todo o ciclo de gestão do conhecimento e implementam práticas de gestão do conhecimento nas escolas, a fim de alcançar a sustentabilidade.

Fatores que influenciam as práticas de gestão do conhecimento (Raudeliūnienė & 2019, 2019; Raudeliūnienė & Kordab, 2019):

Humanos

Organizacionais

Tecnológicos

Financeiros

Tabela 2 - Métodos e ferramentas utilizados nos processos de gestão do conhecimento.

Process	Individual and Group Level	Organizational Level	ICT Tools
Knowledge acquisition	Self-study through lessons learned Semi-structured interview techniques Twenty-questions method Card sorting Mapping Association method Repertory grid	Training Search engines Monitoring best practices in the global marketplace Best practice analysis and imitation Acquisition and analysis of knowledge products and services Reverse engineering Cooperation with external and internal stakeholders	Networks (Internet, Intranet) Search engines and tools Knowledge databases, knowledge repositories
	Self-study laboratory Development of common terminology and experiences (case studies, good practices, community practice) Creating a relationship between teacher (expert) and student (successor) (instruction, different types of practice) Observation of expert activities (mentoring, case study, simulation of situations)	Advanced training Systematic transfer of competencies (mentoring, supervision, practice) Membership rotation programs Gradual retirement planning and mandatory knowledge transfer process Planning and executing document management (project summaries, best practices, lessons learned)	Networks (Internet, Intranet) Organization resource planning information systems Knowledge databases and repositories Custom database management systems Document management systems
Knowledge storage			
Knowledge sharing			Project management techniques Active participation of the members of the organization in ongoing activities Mentoring, supervision, socialization Arrangement of physical spaces according to operational processes Application of knowledge maps Document management (procedure manuals, studies) Dissemination of good practice, lessons learned Staff meetings Methods of promoting a collaborative culture (training, case study, mentoring)
Knowledge application	Individual and group learning Learning from the experiences of others Work-based learning Community practice	Advanced training Project management techniques Information centers Network method Application of good practice Lessons learned Case studies and feedback	Networks (Internet, Intranet) Search engines and tools Knowledge databases and repositories Simulation game platforms and applications
Knowledge creation	On-the-job training from valuable members of the organization Problem-solving techniques Idea generation techniques (brainstorming, Delphi method, parallel thinking, mind maps, knowledge café) Informal interactions (community practice)	Specific training for generating innovation Mentoring, supervision, expert groups, internships Cross-functional teams, rotation Documentation methods (project summaries, protocols, manuals, procedure manuals) Meetings, gatherings, discussions	Networks (Internet, Intranet) Search engines and tools Knowledge databases and repositories Simulation game platforms and applications

Fonte: Raudeliūnienė, J.; Tvaronavičienė, M. & Blažyte, M. (2020).

Cinco processos da Gestão do Conhecimento



Foram identificados problemas, fatores, métodos e ferramentas que influenciam a eficiência e o desenvolvimento sustentável destes cinco processos

AValiação por critérios múltiplos

Selecionada:

- devido à complexidade do objeto de investigação;
- para avaliar o impacto dos fatores no objeto mais pormenorizadamente.

AValiação de Especialistas (Inquérito)

- **Objetivo:** avaliar as práticas de gestão do conhecimento nas escolas do ensino geral para alcançar um desenvolvimento sustentável;
- Baseou-se nos cinco processos da GC para identificar aspetos: como as áreas problemáticas do processo de gestão do conhecimento; a importância do processo de gestão do conhecimento nas escolas do ensino geral; os fatores (humanos, tecnológicos, financeiros e de conhecimento) que motivam as escolas do ensino geral a aplicar o processo de gestão do conhecimento para alcançar o desenvolvimento sustentável; e os métodos e ferramentas utilizados no ciclo de gestão do conhecimento;
- Foi dividido em cinco grupos e era composto por 20 perguntas;
- Foi realizado nas escolas de ensino geral do município de Vilnius, na Lituânia - entre novembro de 2019 e janeiro de 2020

Descrição da amostra:

Os peritos foram escolhidos com base na sua experiência profissional e competência na aplicação dos princípios da GC nas atividades das escolas de ensino geral (pelo menos cinco anos de experiência profissional);

A amostra foi constituída por 241 peritos e 68 professores de escolas de ensino geral. Tendo estes sido contactados por e-mail, telefone e pessoalmente;

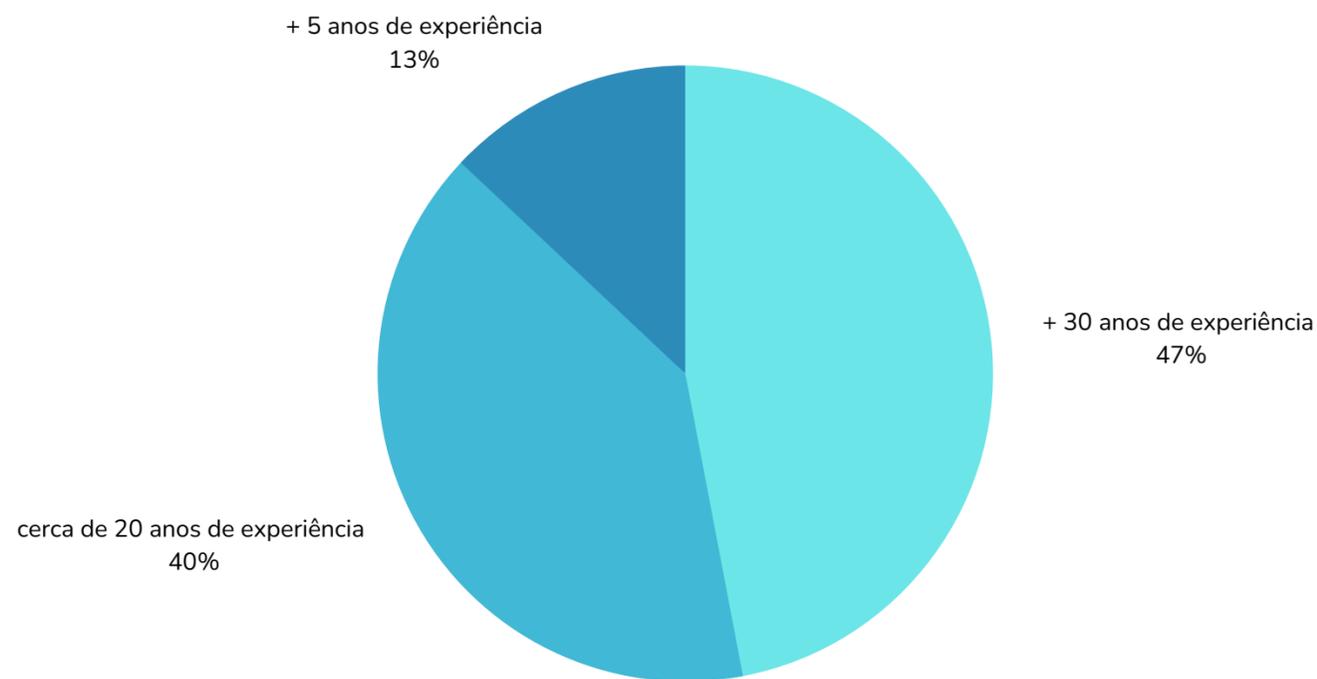


Figura 1 - Anos de Experiência Profissional dos Inquiridos

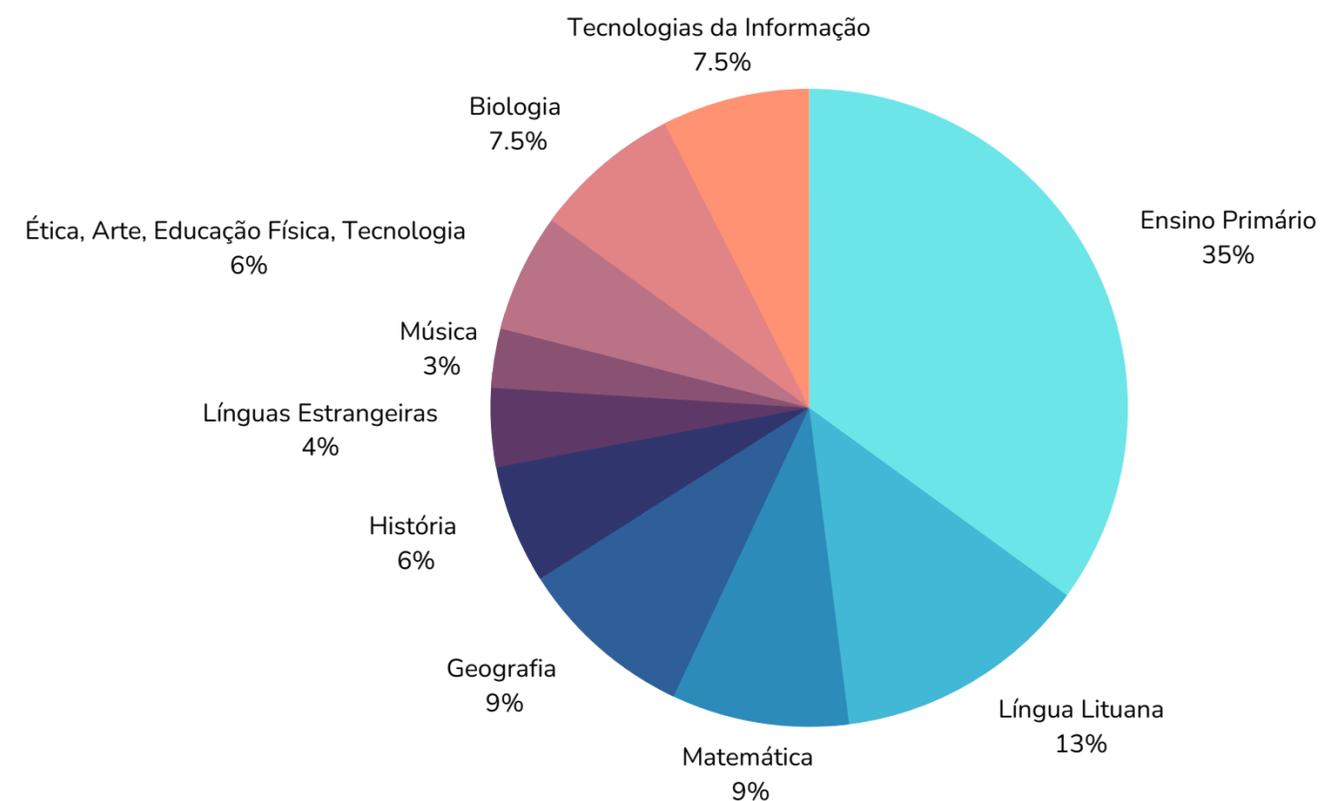


Figura 2 - Grupos em que se dividem os Inquiridos

Resultados da investigação e discussão



Um dos aspetos da investigação consistiu em avaliar quais as áreas problemáticas que os professores das escolas de ensino geral enfrentavam na aplicação do ciclo de gestão do conhecimento para a implementação do desenvolvimento sustentável nas suas atividades, uma escala de 1 a 5.

ponto médio, ou seja, os problemas que apresentam valores >3 são os que têm mais peso.

- 1 totalmente insignificante
- 2 insignificante
- 3 moderadamente significativo
- 4 significativo
- 5 muito significativo

Os resultados do estudo mostraram que os principais problemas no processo de aquisição de conhecimentos para a sustentabilidade estavam relacionados com:

- a formação não ter, muitas vezes, qualquer valor prático em relação à forma de adquirir conhecimentos de forma eficiente na presença de um grande número de fontes de informação;
- a falta de um sistema de motivação dos funcionários para adquirirem novos conhecimentos;
- a limitação de oportunidades de financiamento;
- a falta de conhecimentos sobre os instrumentos de aquisição de conhecimentos;

As questões críticas no processo de armazenamento de conhecimento incluíam:

- a falta de motivação do pessoal;
- a falta de recursos financeiros para melhorar a infraestrutura de armazenamento de conhecimentos;
- a relutância dos trabalhadores mais velhos em aprender a utilizar as TIC para armazenar conhecimentos;
- a falta de competências na aplicação das TIC para armazenar conhecimentos;
- a falta de conhecimentos sobre como armazenar conhecimentos de forma eficiente.

Os resultados da avaliação dos peritos mostraram que o armazenamento de conhecimentos exigia não só uma compreensão do processo de preservação dos conhecimentos, mas também das TIC, o que está associado a competências e a custos adicionais de tempo.

Os processos de partilha de conhecimentos identificou como áreas problemáticas:

- a relutância do pessoal em colaborar;
- a falta de uma cultura de colaboração nas escolas de ensino geral;
- a falta de propósito na necessidade de partilhar os conhecimentos;
- a falta de um sistema de motivação do pessoal;
- a falta de competências para uma partilha eficiente de conhecimentos.

Os processos de aplicação de conhecimentos identificaram:

- uma falta de motivação entre o pessoal para aplicar os conhecimentos existentes nas escolas e para criar novos conhecimentos, devido à insuficiência de recursos financeiros para melhorar as infraestruturas de aplicação de conhecimentos;
- a falta de competências para aplicar o conhecimento de forma eficiente;
- a falta de valor para a aplicabilidade do conhecimento;
- a falta de competências dos trabalhadores mais antigos.

À semelhança com os processos de aplicação, os processos de criação de conhecimentos identificaram:

- uma falta de motivação entre o pessoal para aplicar os conhecimentos existentes nas escolas e para criar novos conhecimentos, devido à insuficiência de recursos financeiros para melhorar as infraestruturas de criação de conhecimentos;
- a falta de formação específica;
- a falta de competências dos trabalhadores mais velhos.

Tabela 3 - Áreas problemáticas dos processos de gestão do conhecimento nas escolas de ensino geral para o desenvolvimento sustentável.



Process	Problem Areas
Knowledge acquisition	Lack of practical value in training (3.5); lack of motivation of employees (3.44); lack of motivational system (3.39); limited funding opportunities (3.28); lack of knowledge about tools of knowledge acquisition (3.06).
Knowledge storage	Lack of motivation of employees (3.67); lack of financial resources to improve knowledge storage infrastructure (3.56); reluctance of older employees to learn how to use ICT to store knowledge (3.50); lack of competences in applying ICT to store knowledge (2.89); lack of knowledge on how to efficiently store knowledge (2.83).
Knowledge sharing	The reluctance of employees to cooperate (3.78); lack of a culture of cooperation (3.78); lack of purpose of the need for knowledge sharing (3.67); lack of motivational system (2.94); lack of competences for efficient knowledge sharing (2.94).
Knowledge application	Lack of motivational system (3.61); lack of financial resources to improve knowledge application infrastructure (3.33); lack of competences on how to apply knowledge efficiently (3.28); lack of value for knowledge applicability (3.11); lack of competences of older employees (2.94).
Knowledge creation	Lack of motivational system (4.00); lack of financial resources to improve knowledge creation infrastructure (3.50); lack of targeted training (3.50); lack of competences of older employees (3.11); lack of personal motivation (2.67).

Fonte: Raudeliūnienė, J.; Tvaronavičienė, M. & Blažyte, M. (2020).

Resultados da investigação e discussão



O estudo procurou avaliar que fatores-chave eram significativos e motivavam os professores do ensino geral a aplicar processos de gestão do conhecimento para alcançar a sustentabilidade. Foi pedido aos peritos que classificassem cada fator numa escala de 1 a 5.

ponto médio, ou seja, os problemas que apresentam valores >3 são os que têm mais peso.

- 1 totalmente insignificante
- 2 insignificante
- 3 moderadamente significativo
- 4 significativo
- 5 muito significativo

Todos os fatores de avaliação do processo de gestão do conhecimento apresentados estavam ao mesmo nível para o desenvolvimento da sustentabilidade nas escolas do ensino geral.

Verificou-se que os fatores mais críticos para a aquisição de conhecimentos eram:

- a motivação para a melhoria das competências dos professores;
- o desenvolvimento de competências profissionais, metodológicas e sociais;
- a utilidade da formação;
- a melhoria da qualidade do trabalho;
- o desenvolvimento da autoestima dos trabalhadores.

Mais incentivado para os especialistas das escolas de ensino geral por fatores como:

- a disponibilidade de conhecimentos a qualquer hora do dia (online);
- o valor da aplicação dos conhecimento preservados;
- a análise dos conhecimentos disponíveis;
- a pesquisa eficiente de conhecimentos;
- a gestão dos conhecimentos existentes.

Para se conseguir um processo eficiente, os fatores mais significativos foram:

- os benefícios tangíveis da colaboração entre colegas;
- o valor do conhecimento;
- a criação de novas ideias;
- a promoção de um ambiente inovador;
- a promoção de pensamentos inovadores.

Nos fatores mais importantes no processo de aplicação de conhecimento realça-se:

- a aplicabilidade do conhecimento;
- a melhoria do ambiente de trabalho;
- a procura de desenvolvimento pessoal;
- a melhoria da qualidade das atividades desenvolvidas;
- a aplicação dos conhecimentos para desenvolver novos instrumentos metodológicos e pedagógicos.

De acordo com os especialistas, o processo de criação de conhecimento era necessário porque cria condições prévias:

- para o desenvolvimento de ferramentas metodológicas e educativas;
- para a obtenção de resultados originais das ferramentas criadas;
- para a singularidade das competências profissionais;
- para o incentivo à criatividade dos professores;
- para o estímulo à criatividade dos estudantes.

Tabela 4 - Fatores de avaliação dos processos de gestão do conhecimento nas escolas de ensino geral.

Process	Assessment Factors
Knowledge acquisition	Personal motivation to improve competences (4.56); development of staff competence (4.44); usefulness of training (3.94); improvement of the work quality (3.72); development of employee self-esteem (3.11).
Knowledge storage	Knowledge availability online (4.28); knowledge adaptability value (3.72); analysis of available knowledge (3.44); efficient knowledge search (3.39); management of existing knowledge (3.22).
Knowledge sharing	Benefits of cooperation (4.28); the value of knowledge (4.06); generation of new ideas (3.94); promotion of innovative environment (3.5); promotion of innovative thinking (3.22).
Knowledge application	Knowledge applicability value (4.00); improvement of the working environment (3.61); pursuit of personal development (3.17); improvement of the quality of the activities carried out (3.00); application of knowledge to develop new methodical and educational tools (2.89).
Knowledge creation	Development of methodical and educational tools (4.28); originality of the created results (3.89); uniqueness of professional competences (3.44); encouragement of creativity among employees (3.11); stimulation of students' creativity (3.00).

Fonte: Raudeliūnienė, J.; Tvaronavičienė, M. & Blažyte, M. (2020).

Ao se analisar as formas de aquisição de conhecimento nas escolas de ensino geral:

- indicaram que adquiriam conhecimentos através de vários seminários externos e internos - 32%;
- sugeriram durante reuniões - 16%;
- aconselharam através de motores e ferramentas de pesquisa e base de dados de acesso livre na Internet - 16%;
- adquiriram conhecimento através da colaboração com colegas em várias atividades - 10%;
- outras formas de conhecimentos nas escolas de ensino geral (26%) incluem estudos independentes, cursos diversos, estágios e viagens de estudo, análise e simulação de boas práticas e diferentes tipos de eventos educativos.

O processo de armazenamento de conhecimentos nas escolas de ensino geral é implementado:

- através de ferramentas baseadas na TIC: bases de dados de conhecimento, redes, sistemas de gestão de documentos - 62%;
- preservam os seus conhecimentos em função da natureza e da finalidade dos mesmos, de acordo com as práticas de planeamento e execução da gestão de documentos - 31%;
- guardam os seus conhecimentos em arquivos - 7%.

Ocorreu geralmente através de:

- tutoria - 55%;
- reuniões de pessoal - 25%;
- implementação de cultura colaborativa - 20%;
- formação de pessoal - 5%.

As principais formas de aplicação dos conhecimentos nas escolas de ensino geral foram:

- a implementação do programa de ensino geral através de meios metodológicos e didáticos e a discussão das particularidades da sua aplicação nas reuniões de pessoal - 56%;
- a realização de ações de formação e de workshops - 44%.

O processo de criação de conhecimento nas escolas de ensino geral foi geralmente implementado:

- através do trabalho em equipa e da utilização de técnicas de trabalho em grupo - 60%;
- da colaboração com colegas - 20%;
- do trabalho individual utilizando as TIC - 20%.

Tabela 5 - Métodos e ferramentas utilizados nos processos de gestão do conhecimento em escolas de ensino geral para o desenvolvimento sustentável.

Process	Methods and Tools
Knowledge acquisition	Seminars (32%); staff meetings (16%); search engines and tools, open access databases on the Internet (16%); cooperation in various activities (10%); self-study (8%); online courses (6%); internships, exchange programs, and educational trips (6%); best practice analysis and simulation (4%); various events (exhibitions, conferences) (2%).
Knowledge storage	ICT-based tools (knowledge databases, networks (Internet, Intranet), document management systems) (62%); knowledge is stored depending on the nature and purpose of the knowledge, according to document management planning and execution practices (31%); archive (7%).
Knowledge sharing	Mentoring (observation of teacher activities, supervision and mentoring, socialization, simulation of situations, case study) (55%); meetings (25%); cooperation (encouragement of cooperation culture, community practice, discussions, participation in joint activities) (20%); training (workshops) (5%).
Knowledge application	Implementation and discussion of the educational program through planned methodical and educational tools: employee meetings (56%), staff training and workshops (individual and group learning, advanced training, application of good practice, learning from the experiences of others, workplace learning, community practice, lessons learned, case study) (44%).
Knowledge creation	Knowledge creation through teamwork and group work techniques (problem-solving, idea generation techniques, community practice, documentation techniques) (60%); knowledge creation through collaboration with colleagues (mentoring, work-based learning) (20%); individual knowledge creation through the integration of ICT (search engines and tools, simulation game platforms and applications) (20%).

Fonte: Raudeliūnienė, J.; Tvaronavičienė, M. & Blažyte, M. (2020).

Existe um potencial significativo para a implementação de práticas de gestão do conhecimento para promover o desenvolvimento sustentável nas escolas de ensino geral. No entanto, a investigação revelou desafios relacionados com a motivação do pessoal e recursos financeiros limitados para melhorar as infraestruturas de gestão do conhecimento. Os problemas incluem a relutância do pessoal e a falta de uma cultura de partilha de conhecimentos em colaboração.

Os professores destas escolas são motivados por fatores como o desenvolvimento de competências, a acessibilidade do conhecimento e a cooperação com os colegas. Aplicam os conhecimentos principalmente através de programas educativos e discussões durante as reuniões de pessoal, recorrendo frequentemente ao trabalho de equipa.

É de salientar que este estudo não avaliou medidas para melhorar a gestão do conhecimento nas escolas de ensino geral para o desenvolvimento sustentável. Uma outra área de investigação poderia centrar-se na avaliação dessas medidas e no desenvolvimento de recomendações para melhorar o ciclo de gestão do conhecimento nestas escolas.

Classificação Scimago do artigo



Journal	Quartil	Journal Rank	H-INDEX
<i>Sustainability</i>	Q2	0.664	136

Obrigada!

- Abbas, J.; Sařsan, M. Impact of Knowledge Management Practices on Green Innovation and Corporate Sustainable Development: A Structural Analysis. *J. Clean. Prod.* 2019, 229, 611–620.
- Al Yami, M.; Ajmal, M.M. Pursuing Sustainable Development with Knowledge Management in Public Sector. *VINE J. Inf. Knowl. Manag. Syst.* 2019, 49, 568–593.
- Mohamed, M.; Stankosky, M.; Mohamed, M. An Empirical Assessment of Knowledge Management Criticalit for Sustainable Development. *J. Knowl. Manag.* 2009, 13, 271–286.
- Sheng, X.; Sun, L. Developing Knowledge Innovation Culture of Libraries. *Libr. Manag.* 2007, 28, 36–52.
- Brito LM, P.; Alves da Silva, N.E.; Cartaxo de Castro, A.B.; Nodari, C.H.; Pereira da Silva, A.W. Knowledge Management for the Sustainable Development of the Semi-Arid Region in Northeastern Brazil. *Cienc. Rural* 2019, 49, 1–7.
- Cheng, E.C.K. *Knowledge Management for School Education*; Springer: Singapore, 2015.
- Fatoki, O. Sustainability Orientation and Sustainable Entrepreneurial Intentions of University Students in South Africa. *Entrep. Sustain. Issues* 2019, 7, 990–999.
- Raudeliūnienė, J. *Organizacijos Žinių Potencialo Vertinimo Aktualijos [Topicalities of the Organization's Knowledge Potential Assessment]*; Technika: Vilnius, Lithuania, 2017.
- Raudeliūnienė, J.; Szarucki, M. An Integrated Approach to Assessing an Organization's Knowledge Potential. *Eng. Econ.* 2019, 30, 69–80.
- WCED. *Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future*; Oxford University Press: Oxford, UK, 1987.
- Luhn, A.; Aslanyan, S.; Leopoldseder, C.; Priess, P. An Evaluation of Knowledge Management System's Components and Its Financial and Non-Financial Implications. *Entrep. Sustain. Issues* 2017, 5, 315–329.
- Hrivnák, M.; Melichová, K.; Fáziková, M.; Roháčiková, O. University Graduates, Knowledge Spill-Overs and Localization of Knowledge Intensive Ventures-Case of Post-Socialistic Country. *Entrep. Sustain. Issues* 2019, 7, 146–165.
- Cheng, E.C.K. Knowledge Sharing for Creating School Intellectual Capital. *Procedia Soc. Behav. Sci.* 2015, 191, 1455–1459.
- Mingaleva, Z.; Deputatova, L.; Akatov, N.; Starkov, Y.; Mitrofanova, E. Application of Hadi-Cycle for Providing Sustainability of Processes of Knowledge and Innovation. *Entrep. Sustain. Issues* 2019, 7, 1628–1640.
- Wichitsathian, S.; Nakruang, D. Knowledge Integration Capability and Entrepreneurial Orientation: Case of Pakthongchai Silk Groups Residing. *Entrep. Sustain. Issues* 2019, 7, 977–989.

- Raudeliūnienė, J.; Davidavičius, S. A Conceptual Model of Assessment of Knowledge Transfer to Consumer. *Bus. Manag. Educ.* 2017, 15, 174–195.
- Costa, V.; Monteiro, S. Key Knowledge Management Processes for Innovation: A Systematic Literature Review. *VINE J. Inf. Knowl. Manag. Syst.* 2016, 46, 386–410.
- García-Fernández, M. How to Measure Knowledge Management: Dimensions and Model. *VINE* 2015, 45, 107–125.
- Kianto, A.; Vanhala, M.; Heilmann, P. The Impact of Knowledge Management on Job Satisfaction. *J. Knowl. Manag.* 2016, 20, 621–636.
- Koochang, A.; Paliszkievicz, J.; Goluchowski, J. The Impact of Leadership on Trust, Knowledge Management, and Organizational Performance: A Research Model. *Ind. Manag. Data Syst.* 2017, 117, 521–537.
- Obeidat, B.Y.; Al-Suradi, M.M.; Masa' deh, R.; Tarhini, A. The Impact of Knowledge Management on Innovation: An Empirical Study on Jordanian Consultancy Firms. *Manag. Res. Rev.* 2016, 39, 1214–1238.
- Probst, G.; Raub, S.; Romhardt, K. *Managing Knowledge: Building Blocks for Success*; John Wiley & Sons: Hoboken, NJ, USA, 2000.
- Yusr, M.M.; Mokhtar, S.S.M.; Othman, A.R.; Sulaiman, Y. Does Interaction between TQM Practices and Knowledge Management Processes Enhance the Innovation Performance? *Int. J. Qual. Reliab. Manag.* 2017, 34, 955–974.
- Raudeliūnienė, J.; Davidavičienė, V.; Jakubavičius, A. Knowledge Management Process Model. *Entrep. Sustain. Issues* 2018, 5, 542–554.
- Raudeliūnienė, J.; Kordab, M. Impact of Knowledge Oriented Leadership on Knowledge Management Processes in the Middle Eastern Audit and Consulting Companies. *Bus. Manag. Educ.* 2019, 17, 248–268.
- Martinez-Canas, R.; Saez-Martinez, F.J.; Ruiz-Palomino, P. Knowledge Acquisition's Mediation of Social Capital-Firm Innovation. *J. Knowl. Manag.* 2012, 16, 61–76.
- Massingham, P. An Evaluation of Knowledge Management Tools: Part 1—Managing Knowledge Resources. *J. Knowl. Manag.* 2014, 18, 1075–1100.
- Massingham, P. An Evaluation of Knowledge Management Tools: Part 2—Managing Knowledge Flows and Enablers. *J. Knowl. Manag.* 2014, 18, 1101–1126.
- Rusly, F.H.; Corner, J.L.; Sun, P. Positioning Change Readiness in Knowledge Management Research. *J. Knowl. Manag.* 2012, 16, 329–355.
- Rusly, F.H.; Sun, P.Y.-T.; Corner, J.L. Change Readiness: Creating Understanding and Capability for the Knowledge Acquisition Process. *J. Knowl. Manag.* 2015, 19, 1204–1223.
- Rusly, F.; Sun, Y.-T.P.; Corner, J.L. The Impact of Change Readiness on the Knowledge Sharing Process for Professional Service Firms. *J. Knowl. Manag.* 2014, 18, 687–709.
- Saulais, P.; Ermine, J.L. Creativity and Knowledge Management. *VINE* 2012, 42, 416–438.

- Sumbal, M.S.; Tsui, E.; See-To, E.; Barendrecht, A. Knowledge Retention and Aging Workforce in the Oil and Gas Industry: A Multi Perspective Study. *J. Knowl. Manag.* 2017, 21, 907–924.
- Tow, W.N.-F.H.; Venable, J.; Dell, P. Toward More Effective Knowledge Management: An Investigation of Problems in Knowledge Identification. In *Proceedings of the 15th Pacific Asia Conference on information Systems*, Brisbane, Australia, 7 July 2011.
- Wang, S.; Noe, R.A. Knowledge Sharing: A Review and Directions for Future Research. *Hum. Resour. Manag. Rev.* 2010, 20, 115–131.
- Agarwal, N.K.; Islam, M.A. Knowledge Management Implementation in a Library. *VINE* 2014, 44, 322–344.
- Young, J. *Personal Knowledge Capital: The Inner and Outer Path of Knowledge Creation in a Web World*; Chandos Publishing House: Oxford, UK, 2012.
- Bigliardi, B.; Galati, F.; Petroni, A. How to Effectively Manage Knowledge in the Construction Industry. *Meas. Bus. Excell.* 2014, 18, 57–72.
- Dehghani, M.; Akhavan, P. An Experimental Investigation of Knowledge Acquisition Techniques. *J. Manag. Dev.* 2017, 36, 493–514.
- Duh, M. Family Business Succession as Knowledge Creation Process. *Kybernetes* 2014, 43, 699–714.
- Easterby-Smith, M.; Lyles, M.A. *Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management*; Wiley: Hoboken, NJ, USA, 2011.
- Hieronymi, A. Creativity from a Systems Perspective: Bridging Theory and Practice. *Kybernetes* 2013, 42, 1413–1423.
- Leiponen, A.; Helfat, C.E. Innovation Objectives, Knowledge Sources, and the Benefits of Breadth. *Strateg. Manag. J.* 2010, 31, 224–236.
- Levy, M. Knowledge Retention: Minimizing Organizational Business Loss. *J. Knowl. Manag.* 2011, 15, 582–600.