

A estrutura teórica aqui apresentada não serve apenas para análise acadêmica, mas também oferece uma série de pontos de entrada para a aplicação prática. Fornece aos gestores um mapa cognitivo para a implementação integrada de estratégias de GC e APO (Mintzberg, 1994; Senge, 1990).

O modelo teórico multidimensional e sua articulação entre GC e APO adicionam profundidade e nuance à compreensão da gestão organizacional. Além de ser teoricamente robusto, o modelo é projetado para ser flexível e adaptável, refletindo a complexidade e a dinâmica do ambiente empresarial moderno. Ao fazer isso, ele preenche uma lacuna significativa na literatura e oferece uma base para pesquisas futuras e aplicações práticas.

Incorporação de Metas Smart e Adaptabilidade Cognitiva

A integração de metas SMART (Específicas, Mensuráveis, Alcançáveis, Relevantes e Temporizadas) e o conceito emergente de "Adaptabilidade Cognitiva" constituem uma das inovações centrais do modelo multidimensional. Esta seção explora como esses elementos se amalgamam para criar uma abordagem gerencial mais holística e adaptável.

O conceito de metas SMART tem sido um pilar na literatura de APO desde sua conceituação inicial por Locke (1968) e subsequentemente popularizada por Drucker (1954). Estes princípios ajudam os gestores a definir metas que não são apenas claras e direcionadas, mas também mensuráveis e alcançáveis. No entanto, a crítica comum a este enfoque tem sido sua rigidez e falta de adaptabilidade em ambientes de negócios em rápida mudança (Dweck, 1986).

O conceito de "Adaptabilidade Cognitiva" surge como uma extensão lógica das metas SMART, fornecendo o elemento de flexibilidade e aprendizado necessário para que as organizações prosperem em ambientes voláteis (Martin, 2007; Heifetz, 1994). A adaptabilidade cognitiva implica uma mentalidade de crescimento e a capacidade de reconfigurar metas à medida que surgem novas informações e insights (Bandura, 1997).

A introdução da Adaptabilidade Cognitiva no modelo permite uma "Modelagem de Decisão Adaptativa", que combina o rigor das metas SMART com a flexibilidade necessária para a adaptação (Gavetti & Levinthal, 2000). Esta abordagem permite que as organizações reajam de forma mais eficaz às mudanças no ambiente, sem comprometer a direcionalidade e foco que as metas SMART fornecem (Eisenhardt & Martin, 2000).

A interseção entre metas SMART e Adaptabilidade Cognitiva é ainda mais fortalecida quando consideramos teorias de suporte como o Capital Social (Bourdieu, 1986), Inteligência Organizacional (March, 1991), e Ambidestria Organizacional (O'Reilly & Tushman, 2004). O Capital Social facilita a geração de conhecimento necessário para adaptabilidade; a Inteligência Organizacional contribui para uma reconfiguração eficaz de metas; e a Ambidestria Organizacional permite equilibrar exploração e exploração, tornando a adaptabilidade cognitiva não apenas possível, mas eficaz.

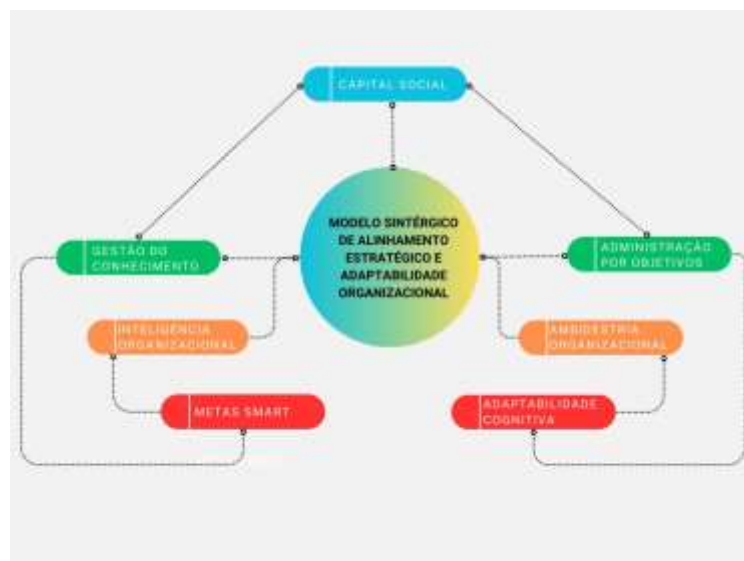
A incorporação de metas SMART com Adaptabilidade Cognitiva não é meramente um exercício acadêmico, mas tem aplicações práticas tangíveis. Ele oferece aos gestores um conjunto de ferramentas mais dinâmico para a tomada de decisões estratégicas e operacionais, permitindo uma resposta mais ágil e informada a desafios e oportunidades emergentes (Teece, 2007).

A junção de metas SMART e Adaptabilidade Cognitiva no modelo proposto cria um mecanismo robusto para a navegação eficaz em ambientes empresariais complexos e voláteis. Este elemento do modelo não apenas enriquece a literatura existente, mas também oferece uma base sólida para o desenvolvimento de estratégias organizacionais mais eficazes e adaptáveis.

O diagrama denominado “Modelo Sintérgico de Alinhamento Estratégico e Adaptabilidade Organizacional” (Figura 1) busca mostrar como a interseção de GC e APO, quando ancorada em capital social e reforçada por inteligência organizacional e ambidestria, pode resultar em um alinhamento estratégico e operacional mais eficaz. Além disso, o modelo ressalta que tal alinhamento é mais eficaz quando estruturado em torno de Metas SMART e enriquecido com elementos de adaptabilidade cognitiva. Esta integração teórica preenche uma lacuna significativa na literatura, oferecendo um framework mais holístico e aplicável para o fortalecimento do desempenho organizacional.

Figura 1

Modelo Sintérgico de Alinhamento Estratégico e Adaptabilidade Organizacional



Fonte: Elaboração Própria (2023)

Observa-se que o conceito de "Capital Social" apontado na Figura 1, serve como um pilar central que orienta e fortalece tanto a Gestão do Conhecimento (Nonaka & Takeuchi, 1995) quanto a Administração por Objetivos (Drucker, 1954). O capital social, como descrito por Bourdieu (1986), é um recurso intangível que pode potencializar a troca de informações e fortalecer relações dentro de uma

organização. Ao alimentar ambientes de confiança e colaboração, ele serve como catalisador para a eficácia tanto da GC quanto da APO.

Este modelo propõe que a GC e a APO não são apenas complementares, mas também sinérgicas. A GC é eficaz na captura, armazenamento e disseminação de conhecimento, enquanto a APO foca na definição de metas claras e mensuráveis e na avaliação de desempenho. A interseção entre esses dois conceitos pode criar um ecossistema organizacional onde o conhecimento é não apenas gerado e aplicado, mas também alinhado estrategicamente com os objetivos organizacionais (O'Reilly & Tushman, 2004).

O modelo destaca a "Inteligência Organizacional" (March, 1991) e a "Ambidestria Organizacional" (O'Reilly & Tushman, 2004) como pilares conceituais que reforçam a interseção de GC e APO. A inteligência organizacional aborda a capacidade da organização de coletar, interpretar e aplicar o conhecimento, que é amplificado quando combinado com a estruturação e orientação fornecida pela APO. A ambidestria organizacional refere-se à habilidade de uma empresa em equilibrar exploração e exploração, algo que se torna mais realizável quando a GC e a APO estão alinhadas.

No nível mais prático, o modelo incorpora "Metas SMART" (Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound) e "Adaptabilidade Cognitiva" como saídas aplicáveis da sinergia entre GC e APO. Metas SMART fornecem um framework para traduzir estratégias abstratas em ações concretas. A "Adaptabilidade Cognitiva" adiciona uma dimensão dinâmica, permitindo que as organizações respondam a mudanças e incertezas de maneira eficaz (Lipshitz & Strauss, 1997).

DISCUSSÃO

Validação do Modelo Proposto

O Modelo Sintérgico de Alinhamento Estratégico e Adaptabilidade Organizacional foi concebido para abordar os desafios multifacetados da economia do conhecimento, unindo as teorias de Gestão do Conhecimento (GC) e Administração por Objetivos (APO) através de frameworks teóricos de Capital Social e Inteligência Dinâmica. No entanto, a robustez e aplicabilidade de qualquer modelo teórico necessitam de validação empírica para estabelecer sua credibilidade.

Em primeiro lugar, a validação deste modelo começa pela convergência teórica. O suporte teórico compila teorias consagradas no campo da gestão, como a teoria do Capital Social (Bourdieu, 1986), a concepção de Inteligência Organizacional (March, 1991), e o conceito de Ambidestria Organizacional (O'Reilly & Tushman, 2004). Estas teorias não apenas reforçam a solidez do respectivo modelo, mas também alinham as duas abordagens de gestão (GC e APO) de uma forma que é teoricamente coesa.

A validação empírica é um passo crítico para estabelecer a confiabilidade e validade do modelo proposto. Métodos quantitativos, como questionários aplicados a uma amostra representativa de

organizações, e métodos qualitativos, como estudos de caso e entrevistas com gestores de nível sênior, podem oferecer insights profundos sobre a eficácia do modelo.

A validação também deve considerar a compatibilidade do modelo com práticas de gestão existentes. A versatilidade e adaptabilidade do modelo em cenários organizacionais diversos (por exemplo, indústrias, tamanhos de empresa, culturas organizacionais) são fatores cruciais para sua validação. Além disso, a integração das Metas SMART e do conceito de 'Adaptabilidade Cognitiva' oferece uma aplicação prática, tornando o modelo não apenas teoricamente sólido, mas também funcional e prático.

Finalmente, uma comparação rigorosa com modelos teóricos anteriores e estruturas de gestão existentes é essencial para validar a singularidade e a contribuição do modelo para a literatura acadêmica e prática gerencial (Barney, 1991; Wernerfelt, 1984).

A validação do Modelo Sintérgico de Alinhamento Estratégico e Adaptabilidade Organizacional exige um esforço multidimensional, envolvendo coerência teórica, confirmação empírica, alinhamento com práticas gerenciais existentes e diferenciação clara de modelos anteriores. Através deste processo de validação rigoroso, o modelo aspira a preencher uma lacuna significativa na literatura de estratégia e gestão, oferecendo um framework robusto e aplicável para a economia do conhecimento.

Implicações Teóricas

A apresentação e subsequente validação do Modelo Sintérgico de Alinhamento Estratégico e Adaptabilidade Organizacional trazem diversas implicações teóricas que merecem destaque. Este modelo tem o potencial de reconfigurar o entendimento das sinergias possíveis entre a Gestão do Conhecimento (GC) e a Administração por Objetivos (APO), e como essas sinergias podem ser amplificadas através de uma variedade de frameworks teóricos, como Capital Social, Inteligência Organizacional e Ambidestria Organizacional.

Primeiramente, o modelo contribui para a literatura ao expandir e redefinir as fronteiras tradicionais desses dois domínios bem estabelecidos. A fusão sinérgica entre GC e APO, apoiada por uma estrutura teórica multifacetada, abre novas avenidas para pesquisa e prática (Nonaka & Takeuchi, 1995; Drucker, 1954).

O modelo também aprimora a literatura existente sobre o estabelecimento de metas, especificamente metas SMART, e introduz o conceito de 'Adaptabilidade Cognitiva' como um complemento necessário (Locke & Latham, 2006). Esse refinamento teórico oferece um novo ângulo para a eficácia do estabelecimento de metas, tornando o processo mais ágil e responsivo às rápidas mudanças do ambiente empresarial.

O modelo reforça a importância da Teoria do Capital Social (Bourdieu, 1986) em ambientes organizacionais, especialmente aqueles que são altamente dependentes de fluxos de conhecimento.

Ao fazer isso, ele adiciona uma nova dimensão à literatura existente, demonstrando como o capital social pode atuar como uma ponte entre GC e APO.

A inclusão da Inteligência Organizacional (March, 1991) e da Ambidestria Organizacional (O'Reilly & Tushman, 2004) como pilares conceituais torna o modelo teoricamente robusto e reflete sua relevância multifuncional. Essas adições sugerem um caminho de pesquisa futura sobre como as organizações podem se tornar mais adaptáveis e inteligentes ao integrar essas diferentes teorias e abordagens.

Por fim, o modelo proposto sugere várias novas variáveis que podem ser objeto de futura pesquisa empírica, como a interação entre adaptabilidade cognitiva e metas SMART, ou o papel do capital social na facilitação de alinhamentos estratégicos entre GC e APO.

As implicações teóricas do "Modelo Sintérgico de Alinhamento Estratégico e Adaptabilidade Organizacional" são substanciais. Ele não apenas preenche uma lacuna significativa na literatura existente, mas também estabelece uma base sólida para futuros estudos acadêmicos e aplicações práticas na economia do conhecimento.

Implicações Gerenciais e Prescrições Práticas

A implementação eficaz do "Modelo Sintérgico de Alinhamento Estratégico e Adaptabilidade Organizacional" vai além de uma contribuição teórica; ela oferece diversas implicações práticas para líderes e gestores que buscam sustentar a vantagem competitiva na dinâmica economia do conhecimento.

Em primeiro lugar, este modelo oferece um caminho estruturado para a transformação organizacional, baseada em conhecimento. O alinhamento sinérgico entre GC e APO propicia uma cultura organizacional em que o conhecimento não é apenas adquirido, mas também aplicado de forma estratégica para atingir metas bem definidas (Davenport & Prusak, 1998; Kaplan & Norton, 1996).

Para a implementação prática do modelo, sugerimos uma abordagem faseada que começa com a avaliação do capital social existente dentro da organização (Nahapiet & Ghoshal, 1998). Com isso, os líderes podem determinar em que medida as redes de colaboração e confiança já estão em lugar e como essas podem ser fortalecidas para facilitar a integração entre GC e APO.

O modelo também tem implicações diretas para o estabelecimento de metas. As Metas SMART, já bem estabelecidas na literatura gerencial, ganham um novo aspecto de adaptabilidade cognitiva, o que facilita uma rápida resposta a mudanças no ambiente de negócios (Locke & Latham, 2006).

O modelo sugere um foco renovado na importância do desenvolvimento de competências como parte integrante do gerenciamento do capital humano (Becker, 1964). Esta perspectiva holística de capital humano vai além da simples acumulação de conhecimento, abrangendo a adaptabilidade, a

aprendizagem contínua e a aplicação prática do conhecimento em contextos variáveis (Argyris & Schön, 1978).

O modelo enfatiza a necessidade de monitoramento contínuo e avaliação de métricas de desempenho, alinhadas tanto com os objetivos de GC quanto de APO. Isso pode incluir métricas de aprendizagem organizacional, níveis de engajamento dos funcionários e o ROI do conhecimento (Kaplan & Norton, 1996).

Por último, a implementação eficaz deste modelo exige uma liderança que seja versátil e adaptável, apta para promover uma cultura de aprendizado e inovação. A liderança deve ser capaz de articular claramente a visão estratégica e engajar a equipe em uma busca coletiva por excelência e inovação (Kotter, 1996).

O "Modelo Sintérgico de Alinhamento Estratégico e Adaptabilidade Organizacional" não é apenas uma adição teórica à literatura, mas um guia prático robusto para as organizações que buscam se adaptar e prosperar na complexa paisagem empresarial contemporânea.

Diretrizes para a Implementação

A implementação eficaz do "Modelo Sintérgico de Alinhamento Estratégico e Adaptabilidade Organizacional" requer uma compreensão profunda não apenas das teorias subjacentes, mas também dos mecanismos práticos que facilitam sua operacionalização. As seguintes diretrizes oferecem um caminho prático para gerentes e líderes de organização para navegar na complexidade deste modelo multidimensional.

O primeiro passo para implementar este modelo é obter o engajamento e compreensão dos executivos e tomadores de decisão da organização (Kotter, 1996). A liderança deve ser educada sobre os benefícios estratégicos de integrar GC e APO, bem como sobre o valor agregado de componentes como Capital Social e Adaptabilidade Cognitiva.

Antes da implementação, é crucial conduzir um diagnóstico organizacional para avaliar o estado atual da GC e APO na organização (Nadler & Tushman, 1980). Isso fornecerá insights sobre os recursos disponíveis e as lacunas que precisam ser preenchidas.

O treinamento deve ser fornecido para garantir que todos os níveis da organização entendam os componentes do modelo, incluindo o estabelecimento de metas SMART e a importância da Adaptabilidade Cognitiva (Argyris & Schön, 1978, 1996). Esse treinamento não deve ser uma atividade única, mas um processo contínuo.

Implementar estratégias para fomentar o capital social entre os colaboradores pode servir como um multiplicador de força para ambos os paradigmas de GC e APO (Bourdieu, 1986). Isso pode incluir incentivar a colaboração interdepartamental, compartilhamento de conhecimento e formação de redes profissionais.

Um sistema de monitoramento deve ser estabelecido para medir o sucesso da implementação do modelo (Kaplan, 1992). Isso deve incluir indicadores chave de desempenho (KPIs) que são alinhados com as metas SMART e refletem a eficácia da Adaptabilidade Cognitiva.

Dada a natureza volátil da economia do conhecimento, o modelo deve ser flexível o suficiente para adaptações e ajustes rápidos (Teece, 2007). Isso implica em um ciclo de feedback contínuo e um compromisso com o aprendizado e a adaptação organizacionais. Finalmente, a implementação do modelo deve ser feita com total aderência aos princípios éticos e às melhores práticas de sustentabilidade (Carroll & Shabana, 2010).

As diretrizes acima fornecem um roteiro robusto e fundamentado teoricamente para a implementação prática do "Modelo Sintérgico de Alinhamento Estratégico e Adaptabilidade Organizacional". A sua adoção não apenas oferece um caminho para vantagem competitiva sustentável, mas também contribui para a literatura emergente em estratégias integradas de gestão.

CONCLUSÃO

O presente artigo propôs o "Modelo Sintérgico de Alinhamento Estratégico e Adaptabilidade Organizacional", um esquema conceitual multidimensional que sintetiza práticas e teorias da Gestão do Conhecimento (GC) e Administração por Objetivos (APO). O modelo incorpora elementos de capital social, inteligência organizacional e ambidestria organizacional, oferecendo uma estrutura robusta e flexível para alcançar vantagem competitiva em ambientes incertos e voláteis.

Em resposta à pergunta de pesquisa, o estudo demonstrou que as práticas de GC e APO podem ser alinhadas sinergicamente através de um modelo que integra metas SMART com uma nova dimensão de 'Adaptabilidade Cognitiva'. Este alinhamento permite que as organizações não apenas definam e atinjam objetivos estratégicos, mas também se adaptem a mudanças ambientais de forma proativa, sustentando assim a vantagem competitiva e a resiliência organizacional. O artigo também cumpriu com êxito seus objetivos, estabelecendo um modelo conceitual, fundamentando-o teoricamente, e oferecendo insights práticos para sua implementação.

Este estudo contribui para a literatura de estratégia e gestão ao preencher uma lacuna significativa no entendimento da relação entre GC e APO. Além disso, oferece um modelo estruturado para organizações que buscam transformar sua abordagem estratégica em um ambiente de negócios em constante mudança. Embora o modelo proposto seja robusto e fundamentado em teorias bem estabelecidas, é crucial reconhecer suas limitações. O modelo precisa ser testado empiricamente em diferentes contextos organizacionais para verificar sua universalidade e aplicabilidade. Além disso, a integração de múltiplas teorias pode levar a um grau de complexidade que pode ser desafiador para implementar na prática.

Futuras pesquisas podem abordar a aplicação empírica do modelo em diferentes setores ou contextos geográficos para testar sua robustez. Além disso, o papel dos líderes na implementação

eficaz do modelo é uma área que merece maior atenção. O desenvolvimento de métricas específicas para avaliar o sucesso da implementação também é um gap de pesquisa que pode ser explorado. Em conclusão, este estudo proporciona um novo olhar sobre como a GC e a APO podem ser integradas de forma sinérgica para melhorar a eficácia organizacional. Ele oferece um modelo sólido que é teoricamente embasado e praticamente aplicável, estabelecendo assim um novo paradigma na literatura de gestão estratégica.

REFERENCIAS

- Adler, P. S., Kwon, S., & Heckscher, C. (1999). Professional work: The emergence of collaborative community. *Organization Science*, 19(2), 359-376.
- Alavi, M., & Leidner, D. E. (2001). Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues. *MIS Quarterly*, 25(1), 107-136.
- Argyris, C., & Schön, D. A. (1978). *Organizational learning: A theory of action perspective*. Addison-Wesley.
- Argyris, C., & Schön, D. A. (1996). *Organizational learning II: Theory, method, and practice*. Addison-Wesley.
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. W.H. Freeman and Company.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press.
- Becker, G. S. (1964). *Human capital: A theoretical and empirical analysis, with special reference to education*. The University of Chicago Press.
- Bourdieu, P. (1986). The forms of capital. In J. G. Richardson (Ed.), *Handbook of theory and research for the sociology of education* (pp. 241-258). Greenwood.
- Bourdieu, P. (2003). *Escritos de educação* (5ª ed.). Petrópolis, RJ: Vozes.
- Brown, S. L., & Eisenhardt, K. M. (1997). The art of continuous change: Linking complexity theory and time-paced evolution in relentlessly shifting organizations. *Administrative Science Quarterly*, 42(1), 1-34.
- Burt, R. S. (1992). *Structural holes: The social structure of competition*. Harvard University Press.
- Carroll, A. B., & Shabana, K. M. (2010). The business case for corporate social responsibility: A review of concepts, research and practice. *International Journal of Management Reviews*, 12(1), 85-105.
- Choo, C. W. (1996). *The knowing organization: How organizations use information to construct meaning, create knowledge, and make decisions*. Oxford University Press.
- Coleman, J. S. (1988). Social capital in the creation of human capital. *American Journal of Sociology*, 94, S95-S120.
- Cook, S. D. N., & Brown, J. S. (1999). Bridging epistemologies: The generative dance between organizational knowledge and organizational knowing. *Organization Science*, 10(4), 381-400.
- Cunningham, J. B., & Eberle, T. (1990). A guide to job enrichment and redesign. *Personnel*, 67(2), 56-61.

- Daft, R. L., & Weick, K. E. (1984). Toward a model of organizations as interpretation systems. *Academy of Management Review*, 9(2), 284-295.
- Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). *Working knowledge: How organizations manage what they know*. Harvard Business School Press.
- Drucker, P. F. (1954). *The practice of management*. Harper & Row.
- Drucker, P. F. (1993). *Post-capitalist society*. HarperBusiness.
- Duncan, R. B. (1976). The ambidextrous organization: Designing dual structures for innovation. In R. H. Kilmann, L. R. Pondy, & D. Slevin (Eds.), *The management of organization design: Strategies and implementation* (pp. 167-188). Elsevier North-Holland, Inc.
- Dweck, C. S. (1986). Motivational processes affecting learning. *American Psychologist*, 41(10), 1040-1048.
- Edvinsson, L., & Malone, M. S. (1997). *Intellectual capital: Realizing your company's true value by finding its hidden brainpower*. HarperBusiness.
- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, 21(10-11), 1105-1121.
- Gavetti, G., & Levinthal, D. (2000). Looking forward and looking backward: Cognitive and experiential search. *Administrative Science Quarterly*, 45(1), 113-137.
- Gibson, C. B., & Birkinshaw, J. (2004). The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity. *Academy of Management Journal*, 47(2), 209-226.
- Grant, R. M. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17(S2), 109-122.
- He, Z. L., & Wong, P. K. (2004). Exploration vs. exploitation: An empirical test of the ambidexterity hypothesis. *Organization Science*, 15(4), 481-494.
- Heifetz, R. A. (1994). *Leadership without easy answers*. Harvard University Press.
- Herzberg, F. (1968). One more time: How do you motivate employees? *Harvard Business Review*, 46(1), 53-62.
- Huber, G. P. (1991). Organizational learning: The contributing processes and the literatures. *Organization Science*, 2(1), 88-115.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992a). The balanced scorecard measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71-79.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992b). The balanced scorecard: Measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71-79. [Note: This entry is a duplicate and should be cited only once unless specifically required for a unique purpose.]
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The balanced scorecard: Translating strategy into action*. Harvard Business School Press.
- Kerr, S., & Landauer, S. (2004). Using stretch goals to promote organizational effectiveness and personal growth: General Electric and Goldman Sachs. *Academy of Management Executive*, 18(4), 134-138.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Harvard Business School Press.
- Lipshitz, R., & Strauss, O. (1997). Coping with uncertainty: A naturalistic decision-making analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 69(2), 149-163.
- Locke, E. A. (1968). Toward a theory of task motivation and incentives. *Organizational Behavior and Human Performance*, 3(2), 157-189.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990). *A theory of goal setting and task performance*. Prentice-Hall, Inc.

- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. *American Psychologist*, 57(9), 705-717.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2006). New directions in goal-setting theory. *Current Directions in Psychological Science*, 15(5), 265-268.
- London, M., & Smither, J. W. (1995). Can multi-source feedback change perceptions of goal accomplishment, self-evaluations, and performance-related outcomes? Theory-based applications and directions for research. *Personnel Psychology*, 48(4), 803-839.
- March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2(1), 71-87.
- Martin, R. L. (2007). *The opposable mind: How successful leaders win through integrative thinking*. Harvard Business Press.
- Maslow, A. H. (1954). *Motivation and personality*. Harper & Row.
- Mavrinac, S., & Siesfeld, T. (1998). Measures that matter: An exploratory investigation of investors' information needs and value priorities. Ernst & Young Center for Business Innovation.
- Miner, J. B. (1984). The validity and usefulness of theories in an emerging organizational science. *Academy of Management Review*, 9(2), 296-306.
- Mintzberg, H. (1990). The design school: Reconsidering the basic premises of strategic management. *Strategic Management Journal*, 11(3), 171-195.
- Mintzberg, H. (1994). The fall and rise of strategic planning. *Harvard Business Review*, 72(1), 107-114.
- Nadler, D. A., & Tushman, M. L. (1980). A model for diagnosing organizational behavior. *Organizational Dynamics*, 9(2), 35-51.
- Nahapiet, J., & Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of Management Review*, 23(2), 242-266.
- Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization Science*, 5(1), 14-37.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford University Press.
- Nonaka, I., Toyama, R., & Konno, N. (2000). SECI, Ba and leadership: A unified model of dynamic knowledge creation. *Long Range Planning*, 33(1), 5-34.
- O'Reilly, C. A., & Tushman, M. L. (2004). The ambidextrous organization. *Harvard Business Review*, 82(4), 74-81.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Free Press.
- Putnam, R. D. (2000). *Bowling alone: The collapse and revival of American community*. Simon & Schuster.
- Raisch, S., & Birkinshaw, J. (2008). Organizational ambidexterity: Antecedents, outcomes, and moderators. *Journal of Management*, 34(3), 375-409.
- Rumelt, R. P. (1974). *Strategy, structure, and economic performance*. Harvard University Press.
- Scarborough, H. (2008). The politics of knowledge in project-based work. *Human Relations*, 61(12), 1655-1676.
- Schein, E. H. (1985). *Organizational culture and leadership*. Jossey-Bass.
- Senge, P. M. (1990a). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. Currency Doubleday.

- Senge, P. M. (1990b). The leader's new work: Building learning organizations. *Sloan Management Review*, 32(1), 7-23.
- Senge, P. M., Roberts, C., Ross, R. B., Smith, B. J., & Kleiner, A. (1999). *The dance of change: The challenges to sustaining momentum in learning organizations*. Currency Doubleday.
- Simon, H. A. (1976). *Administrative behavior: A study of decision-making processes in administrative organizations*. Free Press.
- Simon, H. A. (1991). Bounded rationality and organizational learning. *Organization Science*, 2(1), 125-134.
- Spender, J. C. (1996). Making knowledge the basis of a dynamic theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17(S2), 45-62.
- Stanovich, K. E. (2009). *What intelligence tests miss: The psychology of rational thought*. Yale University Press.
- Stewart, T. A. (2001). *The wealth of knowledge: Intellectual capital and the twenty-first century organization*. Currency.
- Teece, D. J. (1998). Capturing value from knowledge assets: The new economy, markets for know-how, and intangible assets. *California Management Review*, 40(3), 55-79.
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319-1350.
- Tsai, W., & Ghoshal, S. (1998). Social capital and value creation: The role of intrafirm networks. *Academy of Management Journal*, 41(4), 464-476.
- Von Krogh, G. (1998). Care in knowledge creation. *California Management Review*, 40(3), 133-156.
- Wegner, D. M. (1987). Transactive memory: A contemporary analysis of the group mind. In B. Mullen & G. R. Goethals (Eds.), *Theories of group behavior* (pp. 185-208). Springer-Verlag.
- Weick, K. E., & Sutcliffe, K. M. (2001). *Managing the unexpected: Assuring high performance in an age of complexity*. Jossey-Bass.
- Wenger, E. (1998). *Communities of practice: Learning, meaning, and identity*. Cambridge University Press.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180.
- Wiig, K. M. (1997). Knowledge management: Where did it come from and where will it go? *Expert Systems with Applications*, 13(1), 1-14.