



FACULDADE DE PINDAMONHANGABA

Amaury Silvestrini Junior

**O PROCESSO DE GESTÃO DO CONHECIMENTO NAS
EMPRESAS**

**Pindamonhangaba – SP
2010**



FACULDADE DE PINDAMONHANGABA

Amaury Silvestrini Junior

O PROCESSO DE GESTÃO DO CONHECIMENTO NAS EMPRESAS

Monografia apresentada como parte dos requisitos para obtenção do Diploma de Bacharel em Administração pelo Curso de Administração da Faculdade de Pindamonhangaba.

Orientadora: Prof^a. Dra. Andréia Maria Pedro.

**Pindamonhangaba – SP
2010**



FACULDADE DE PINDAMONHANGABA

Amaury Silvestrini Junior

O PROCESSO DE GESTÃO DO CONHECIMENTO NAS EMPRESAS

Monografia apresentada como parte dos requisitos para a obtenção do Diploma de Bacharel em Administração pelo Curso de Administração da FAPI – Faculdade de Pindamonhangaba.

Pindamonhangaba, 30 de Novembro de 2010.

Prof. M. Sc. Christiano Henrique Zaccaro
Coordenador do Curso de Administração

BANCA EXAMINADORA

Prof^a. Dra. Andréia Maria Pedro
Faculdade de Pindamonhangaba
Orientadora

Prof. M. Sc. Christiano Henrique Zaccaro
Faculdade de Pindamonhangaba

Prof. Esp. Claiton Lima Marques
Faculdade de Pindamonhangaba

Dedico este trabalho de conclusão de curso em especial à minha esposa Neusa, pela paciência e dedicação durante estes quatro anos em que deixei de estar ao seu lado em momentos que necessitava de minha companhia, demonstrando ser minha companheira de verdade e fiel aos nossos objetivos, apoiando-me na busca de minha realização profissional e de nossos interesses em comum, que em parte agora se realiza.

Ao meu querido pai Amaury e minha amada mãe Maria que apesar das dificuldades que tiveram em criar quatro filhos, tivemos ,eu e meus irmãos, uma criação e educação impecável, agradecendo por sempre me apoiarem nos estudos e ainda me ensinar que: “Mesmo que a vida possa impor dificuldades, os nossos objetivos e sonhos devem estar sempre em primeiro lugar”.

Aos meus amados filhos; Anna Paula, Marjorie, Netto e Mayara, que souberam compreender que mesmo ausente em alguns momentos de suas vidas, sempre busquei dar à eles o melhor.

A minha irmã Rosemary e especialmente ao meu cunhado Marcos Jackson Pacheco, que ao longo destes anos e principalmente nos primeiros semestres deste curso em ocorrência de minha enfermidade contribuiu moral, material e financeiramente para a realização de mais esta etapa de minha carreira.

E por fim, aos meus amigos, companheiros e colegas de faculdade que participaram desta graduação, em especial a nossa equipe que permaneceu fiel na realização dos trabalhos acadêmicos solicitados, inicialmente constituída por mim, Eduardo Kogempa, Luis Cláudio, Márcio Soares(ex-aluno) e Ramon, com a saída destes dois últimos integraram a equipe com o mesmo propósito Gustavo Pires e Glécio Balbino.

Amaury Silvestrini Junior

A vida nos oferece oportunidades diversas, muitas vezes somos amedontrados por nossas mentes que nos faz recuar deixando passar por nós algo que no futuro iremos perceber que não possuímos ou não alcançamos por falta de coragem e de olhar fixo para um ideal, por isso digo: lute, mais lute sempre por aquilo que você deseja pois somente os fracos desanimam e desistem no meio de uma jornada. Conte sempre com o Senhor Jesus Cristo à frente de toda decisão pois ele permitirá que você alcance seus objetivos, dando a ti força e sabedoria.

Amaury Silvestrini Junior

Agradeço ao Senhor Jesus Cristo, por ter me dado a oportunidade de conquistar mais uma etapa da minha vida e por permitir que sempre alcance meus objetivos, dando-me força e sabedoria.

Agradeço ao governo do presidente Luis Inácio Lula da Silva, pela oportunidade de minha graduação, através do programa universidade para todos o PROUNI.

Agradeço a minha querida e amada esposa Neusa, por fazer parte da minha vida. Pelo seu amor, carinho, dedicação, apoio e acima de tudo paciência. Te Amo.

Agradeço aos meus pais pela educação, aos meus amados filhos pelo carinho e atenção.

Agradeço aos meus colegas de equipe e demais integrantes do curso e a todos os professores que durante esses anos transferiram a nós os conhecimentos para esta graduação, serão lembrados com muito carinho.

Agradeço a Prof^a Andréia, pela paciência em orientar este trabalho, dedicando horas e apoiando a nossa idéia. Obrigado.

Amaury Silvestrini Junior

“O conhecimento era um bem privado, associado ao verbo SABER, Agora é um bem público ligado ao verbo FAZER.”

Peter Drucker

RESUMO

SILVESTRINI, Amaury Junior. O processo de gestão do conhecimento nas empresas. 2010. 37 Folhas. Monografia. Curso de Graduação em Administração, FAPI – Faculdade de Pindamonhangaba, Pindamonhangaba, SP.

A presente monografia tem por objetivo principal identificar os processos de Gestão do Conhecimento nas empresas. Sabe-se que o conhecimento que as empresas necessitam para competitividade no atual mundo dos negócios, já pode estar inserido nas próprias organizações, em boa parte parece estar perdido em bancos de dados abandonados ou restritos a alguns indivíduos. E ao desenvolver o trabalho de pesquisa de caráter exploratório utilizando fontes bibliográficas, livros, artigos científicos de autores renomados envolvidos no assunto, muitas idéias foram aflorando, através dos conceitos básicos aplicados encontrados, características gerenciais, que permitiu identificar um perfil básico para o futuro gestor do conhecimento. Acredita-se que a eficiência nos processos de gestão em muito estará influenciada pela formação do gestor, além de sua compreensão e a capacitação adquirida em experiências anteriores, que contribuem com seu próprio conhecimento tácito que logicamente influencia sua competência. Conclui-se que este trabalho permitiu uma maior familiaridade com os processos e etapas da geração, armazenagem, gerenciamento e disseminação do conhecimento, com o propósito de torná-los mais explícitos, constatando como podem usufruir deste conhecimento, os colaboradores que contribuem para estes processos presentes na organização.

Palavras-Chave: Gestão do Conhecimento, Capital Intelectual, Gestão de Pessoas.

ABSTRACT

SILVESTRINI, Amaury Junior. The process of knowledge management in companies. 2010.37.f. Monograph. College Degree in Business Administration, FAPI – Faculdade de Pindamonhangaba, Pindamonhangaba, SP.

This monograph aims to identify the main processes for knowledge management in enterprises. It is known that the knowledge that companies need for competitiveness in today's business world, can now be inserted in their own organizations, largely seems to be lost in databases abandoned or restricted to some individuals. And to develop the work of exploratory research using library resources, books, scientific papers from renowned authors involved in the subject, many ideas were surfacing through the basic concepts found applied, managerial characteristics, which identified a basic profile for the future manager knowledge. It is believed that the efficiency in management processes will be greatly influenced by the training manager, and their understanding and skills acquired in previous experiences, which contribute their own tacit knowledge that logically influence their competence. We conclude that this study revealed a greater familiarity with the processes and stages of the generation, storage, management and dissemination of knowledge, in order to make them more explicit, noting how they can benefit from this knowledge, employees who contribute to these processes present in the organization.

Keywords: Knowledge Management, Intellectual Capital, People Management.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Espiral do conhecimento.....	21
Figura 2. Os quatro capitais do conhecimento.....	22

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS	10
1 INTRODUÇÃO	12
1.1 Justificativa da Escolha do Tema	12
1.2 Problema de Pesquisa	13
1.3 Objetivos	13
1.3.1 Objetivo Geral	13
1.3.2 Objetivo Específico	13
1.4 Delimitação do Trabalho	14
1.5 Procedimentos metodológicos	14
1.6 Estrutura do Trabalho	14
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	16
2.1 Conhecimento	18
2.2 Gestão do Conhecimento	22
2.3 Geração do Conhecimento	26
2.4 Armazenagem do Conhecimento	28
2.5 Gerenciamento do Conhecimento	29
2.6 Disseminação do Conhecimento	32
3 CONSIDERAÇÕES FINAIS	34
3.2 Recomendações para trabalhos futuros	34
REFERÊNCIAS	36

1 INTRODUÇÃO

Alguns estudos abordam sobre a importância da Gestão do Conhecimento aplicada no atual mundo dos negócios, estes apontam para um aproveitamento das informações, sejam elas pertencentes ao meio interno ou externo das organizações.

A Gestão do Conhecimento, nas últimas décadas, tem despertado à atenção de vários estudiosos no assunto como Idalberto Chiavenato (2004), Jayme Teixeira Filho (2001), Peter Senge (1990), Davenport e Prusak (1998), Nonaka e Takeuchi (1997), entre outros. Trata-se de uma disciplina que tem originado inúmeros trabalhos de investigação, assim como investimentos cada vez mais significativos por parte das organizações que reconhecem a sua importância.

Davenport e Prusak (1998) colocam o conhecimento como condição salutar às organizações, classificando como saudáveis aquelas que o geram, o utilizam e absorvem as informações transformando-as em conhecimentos, combinando-os com suas experiências, valores e regras internas.

Souto (2003) afirma que as organizações absorvem e processam as informações provenientes do ambiente externo, gerando um novo conhecimento. Em uma visão macro sobre o assunto, pode-se afirmar que a Gestão do Conhecimento tenta traduzir os conhecimentos tácitos em explícitos, através das lições aprendidas, analisando assim, a melhor forma de lidar com estas informações, renomeadas agora de conhecimento, para disponibilizá-las a todos.

1.1 Justificativa da escolha do Tema

O tema escolhido tem o propósito de evidenciar a idéia que o conhecimento que as empresas necessitam para competitividade no atual mundo dos negócios, já pode estar inserido dentro das próprias organizações, em boa parte parece estar perdido em bancos de dados abandonados ou restritos a alguns indivíduos.

O conhecimento é um recurso de grande valia na vida das pessoas e para as organizações, sendo através da aquisição e utilização dele que se podem alcançar

grandes conquistas e realizações. Reforça-se assim a idéia que a Gestão do Conhecimento é o caminho a ser seguido para o uso desse conhecimento.

1.2 Problema de Pesquisa

A motivação encontrada para esta pesquisa bibliográfica surge da crença que a Gestão do Conhecimento se relaciona com a Gestão de Pessoas e sem esta relação às empresas ou organizações não conseguiriam ambientes e ou condições para um desenvolvimento continuado.

A proposta contida no tema parte do princípio que o conhecimento existente nas empresas, nas cabeças das pessoas, nos processos, etc., também pertence à organização. Surge então a pergunta da pesquisa: Como ocorre o processo da Gestão do Conhecimento nas empresas?

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo Geral

Identificar os processos de Gestão do Conhecimento nas empresas.

1.3.2 Objetivo Específico

- Reunir referencial teórico sobre conceitos de Gestão do Conhecimento.
- Identificar processos e etapas da geração, armazenagem, gerenciamento e disseminação do conhecimento.
- Averiguar como podem usufruir deste conhecimento, os colaboradores que contribuem para estes processos presentes na organização.

1.4 Delimitação do Trabalho

O conteúdo dessa pesquisa encontra-se delimitado a identificar e avaliar as características contidas nos modelos de Gestão do Conhecimento, utilizados dentro dos objetivos estratégicos a serem alcançados pelas organizações.

Tratando-se de uma pesquisa bibliográfica, terá em seu conteúdo levantamento de alguns estudos elaborados por especialistas e estudiosos no assunto.

Destaca-se ao longo deste trabalho à importância da Gestão do Conhecimento no atual cenário organizacional, norteando os territórios ocupados atualmente e outros que devem ser avaliados para ocupação.

1.5 Procedimentos Metodológicos

Bimestre Filho (2003), afirma que toda pesquisa visa buscar ou procurar resposta para o objetivo, a fim de solucionar um problema ou simplesmente trazer respostas sobre o que alguém queira saber. Esta é uma pesquisa básica, exploratória, qualitativa e bibliográfica, cujo propósito é proporcionar ao leitor maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou construir hipóteses. O tipo de pesquisa realizada é de abordagem qualitativa, as informações e dados foram obtidos através de referências bibliográficas.

Esta pesquisa utilizou-se materiais já elaborados e constituídos de diferentes tipos de livros, artigos científicos, dados bibliográficos de autores como Idalberto Chiavenato (2004), Jayme Teixeira Filho (2001), Davenport e Prusak (1998), Nonaka e Takeuchi (1997), Peter Senge (1990), entre outros na busca de uma resposta mais precisa e resultados ideais.

1.6 Estrutura do Trabalho

O presente trabalho está dividido em três capítulos. O primeiro capítulo consiste na introdução, com uma breve explanação do assunto abordado, justificativa da escolha do tema, problema de pesquisa, objetivo geral e específico e delimitação do

trabalho, apresentando uma visão geral da abordagem teórica em que este trabalho agrega.

O segundo capítulo trata da fundamentação teórica, descrevendo conceitos sobre a importância da Gestão do Conhecimento, processos que armazenem, disseminem, gerem e gerenciem o conhecimento.

O terceiro capítulo considerações finais, apontando a conclusão do trabalho e as sugestões para trabalhos futuros.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Segundo Teixeira Filho (2001), na era do conhecimento busca-se o “homem global”, o homem integrado. Nessa nova organização, homem se transforma em coletor de informações, desta forma a maior parte do conhecimento das organizações está na mente das pessoas que as compõe. Por isso, as pessoas com maior capital intelectual são as mais valorizadas, contudo, as definições de capital intelectual tem sido trabalho de diversos estudiosos.

Para Stewart (1998), o capital intelectual corresponde ao conjunto de conhecimentos e informações, encontrados nas organizações, que agrega valor ao produto e/ou serviços, mediante a aplicação da inteligência e não do capital monetário, ao empreendimento.

Para Xavier (1998), o capital intelectual é a soma dos conhecimentos, informações, propriedade intelectual e experiências de todos em uma organização, que podem ser utilizados para gerar riquezas e vantagens competitivas.

Complementa Stewart (1998), que o capital intelectual é uma realidade da qual não se pode mais fugir. A sua influência na gestão empresarial fez surgir um novo código de comportamento e uma nova atitude em relação ao mesmo. Os ativos intelectuais tornaram-se elementos importantes no mundo dos negócios. A necessidade do máximo valor do conhecimento organizacional é maior agora do que no passado. Cada vez mais, líderes e consultores de empresas falam do conhecimento como o principal ativo das organizações e como a chave da vantagem competitiva sustentável.

Chiavenato (2004) afirma que as organizações bem-sucedidas são aquelas que sabem conquistar e motivar os funcionários para que eles aprendam e apliquem seus conhecimentos para resolver os problemas na busca de inovações rumo a excelência. No passado, a atividade de conhecer e decidir pela organização cabia exclusivamente a quem a presidia, após um tempo, quando isto já não atendia às necessidades, criaram-se centros ou departamentos na organização para exercer essa tarefa, como: os departamentos de marketing, na iniciativa privada, e os centros de inteligência, em instituições públicas. Igual a um corpo humano, a organização possuía um cérebro situado no topo do organograma, como uma

cabeça, e os demais elementos funcionais, assim como braços e pernas, distribuídos pelas outras partes da organização.

Chiavenato (2004) diz que, a palavra de ordem é que a organização construa o conhecimento em conjunto, em que cada envolvido ao pensar sobre alguma coisa que realiza, independentemente de sua posição no negócio, o faça movido por uma força coletiva, a sua reflexão deve partir de uma gama de conhecimentos oriundos de todas as terminações da organização.

Chiavenato (2004) alerta que em contrapartida, este membro corporativo deve disseminar o seu pensamento para que realmente aquele conhecimento coletivo, assim, o saber daquele colaborador será aproveitado por todos, conforme a "responsabilidade" de cada um, bem como abrangerá os diferentes níveis da organização: estratégico, tático e operacional. Trata-se de uma maneira especial de "identificar", além de redefinir os papéis dos atores envolvidos neste processo, valorizando pessoas e organizações em suas qualidades, uma vez que neste contexto, o potencial particular de cada um acaba sendo liberado e otimizado numa perspectiva coletiva.

Chiavenato (2004) relata que esta é uma situação em que cada pessoa e organização "percebem" as suas parcelas de contribuição na construção do conhecimento organizacional, bem como a aplicação deste para obter vantagem competitiva, ou seja, inteligência. Mas, para que a organização funcione desta forma, é necessário que haja o direcionamento do aporte dos recursos secundários (dinheiro, bens, pessoas e tecnologias) para uma estrutura que viabilize identificar, avaliar, capturar, estruturar e difundir, enfim, compartilhar e construir conhecimento, fazendo sua gestão.

Chiavenato (2004) expõe que estes recursos ao serem reorientados dentro de princípios de gestão do conhecimento, permitirão um processo em que o dado, a informação e o conhecimento, movidos pela necessidade em atender os usuários, circulem de forma fluída e em constante processo de qualificação, o que evita ficarem isolados e dispersos em arquivos, documentos e principalmente, na mente das pessoas.

Chiavenato (2004) conclui dizendo que o atual cenário corporativo exige das organizações a atenção com o seu principal capital: o conhecimento, mas cabe ressaltar que este tem origem humana, assim, ou fica tácito na mente ou explícito quando a pessoa o expressa no meio ambiente, porém, retido em fontes de conteúdos. Assim, seja de uma forma ou de outra, o conhecimento fica isolado e não se desenvolve, muito menos é aproveitado pelos que dele dependem nos negócios da organização.

2.1 Conhecimento

É necessário ressaltar que informação e conhecimento, embora utilizados comumente como sinônimos na linguagem coloquial, são conceitos diferentes sob a ótica da gestão do conhecimento. A informação, por si só, não constitui conhecimento. Ela é “um meio ou material necessário para extrair e construir o conhecimento (...) é um fluxo de mensagens, enquanto o conhecimento é criado por esse próprio fluxo de informação, ancorado nas crenças e compromissos de seu detentor” (NONAKA e TAKEUSHI, 1997, p. 63 e 64).

Teixeira Filho (2001), quando fala em bases de conhecimentos está, na verdade, referindo a bases de dados e bases de informações. O gerenciamento do conhecimento é um conjunto de atividades, técnicas e métodos que garantem que a obtenção, armazenamento e divulgação das informações realmente propiciem um aumento do nível de conhecimento dos funcionários da empresa. Ao verificar que uma das características que mantém a empresa competitiva e forte no mercado é o grau de conhecimento que seus funcionários possuem, a empresa deve iniciar imediatamente a implementação de processos de trabalho que façam com que pelo menos a parte mais importante desse conhecimento possa ficar em sua propriedade.

Setzer (2001) define dado como uma seqüência de símbolos quantificados ou quantificáveis. Afirmar ser o texto um dado qualquer, pois, as letras são símbolos quantificados. Considera também nesta sua afirmação como dados: fotos, figuras, sons gravados e animação. É importante notar que, mesmo se incompreensível para o leitor, qualquer texto constitui um dado ou uma seqüência de dados. Isto significa

que os dados podem ser totalmente descritos através de representações formais, estruturais.

Setzer (2001) afirma que a informação pode ser propriedade interior de uma pessoa ou ser recebida por ela. No primeiro caso, está em sua esfera mental, podendo originar-se eventualmente em uma percepção interior, como sentir dor. No segundo, pode ou não ser recebida por meio de sua representação simbólica como dados, isto é, sob forma de texto, figuras, som gravado, animação, etc. Como descrito acima, a representação em si, por exemplo, um texto, consiste exclusivamente de dados. Ao ler um texto, uma pessoa pode absorvê-lo como informação, desde que o compreenda. Poderá associar a recepção de informação por meio de dados à recepção de uma mensagem. Porém, informação pode também ser recebida sem que seja representada por meio de dados mensagens.

Para Setzer (2001), o conhecimento é algo pessoal, uma abstração interior, alguma coisa experimentada ou vivida por alguém, associações de conceitos baseadas em uma vivência pessoal dos objetos envolvidos. Uma pessoa poderá ler bastante sobre Paris, obtendo-se assim, nessa caracterização, informações sobre essa cidade. Mas, conhecimento sobre ela só se obterá visitando-a pessoalmente. Conhecimento é, portanto, totalmente subjetivo (cada um tem uma vivência diferente) e envolve pragmática. Nessa conceituação, é impossível transmitir conhecimentos. Recordando, em geral o que se transmitem são dados, que podem eventualmente ser incorporados como informações – e não como conhecimentos – pelo seu receptor.

Setzer (2001) conclui que para resolver a questão de conhecimento de áreas puramente intelectuais, como a história, em que não é possível ter vivências das coisas passadas há centenas de anos, considera que existe uma memória universal. O historiador, ao se embrenhar profundamente no estudo dos fatos passados, entra em contato com essa memória, adquirindo por meio dela uma vivência conceitual daqueles fatos. Do ponto de vista de áreas técnicas, essa caracterização de conhecimento como exigindo uma vivência prática da realidade funciona perfeitamente.

Gloor (2001) estabelece que o conhecimento esteja embutido em processos de trabalho e permeia todos os processos essenciais de uma organização. Como exemplo, cita que processos de vendas e marketing abrangem conhecimento sobre a melhor forma de posicionar produtos ou serviços no mercado.

Para Davenport e Prusak (1998), conhecimento é uma combinação de experiência condensada, valores, informação contextual e insight experimentado, que proporciona uma referência para avaliação e incorporação de novas experiências e informações.

O conhecimento pode ser classificado como tácito ou explícito. Segundo Choo (2003), o conhecimento tácito é aquele armazenado no âmbito individual, fruto da experiência, crenças e habilidades pessoais, normalmente difíceis de serem formulados, comunicados e compartilhados com terceiros. Exemplos: o jogador que sabe como dar uma “bicicleta” no futebol; o fotógrafo que “enxerga” uma cena especial. Já o conhecimento explícito, é principalmente adquirido pela informação, quase sempre pela educação formal, e normalmente se encontra documentado em linguagem codificada (livros, manuais, bases de dados, etc.). Exemplo: um livro técnico.

Para Nonaka e Takeushi (1997), a interação entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito (figura 1) permite definir quatro formas distintas de conversão do conhecimento:

- Socialização (de conhecimento tácito em conhecimento tácito); corresponde ao compartilhamento de experiências entre pessoas, gerando novo conhecimento tácito tais como, modelos mentais ou habilidades compartilhadas. Ela ocorre, por exemplo, na transmissão de conhecimento de mestres para aprendizes através da observação, imitação e prática. Na realidade corporativa, o treinamento mediante o compartilhamento de experiências segue o mesmo raciocínio (por exemplo, um profissional júnior que acompanha um profissional sênior numa visita para reunião com um cliente).
- Externalização (de conhecimento tácito em conhecimento explícito); é a explicitação do conhecimento tácito, através de uma linguagem

compreensível, tornando-o acessível a várias pessoas. Como exemplo, a elaboração de documentação de rotinas.

- Combinação (de conhecimento explícito em conhecimento explícito); ocorre quando conhecimentos já explicitados são modificados ou combinados para gerar novos conhecimentos explícitos. Por exemplo: um processo já documentado que é revisado e melhorado a partir de sugestões de melhorias registradas em documentos específicos.
- Internalização (de conhecimento explícito em conhecimento tácito); ocorre quando conhecimento explícito é internalizado por um indivíduo e torna-se seu conhecimento tácito. Um caso típico é o aprendizado de uma rotina de trabalho mediante a leitura de sua documentação.

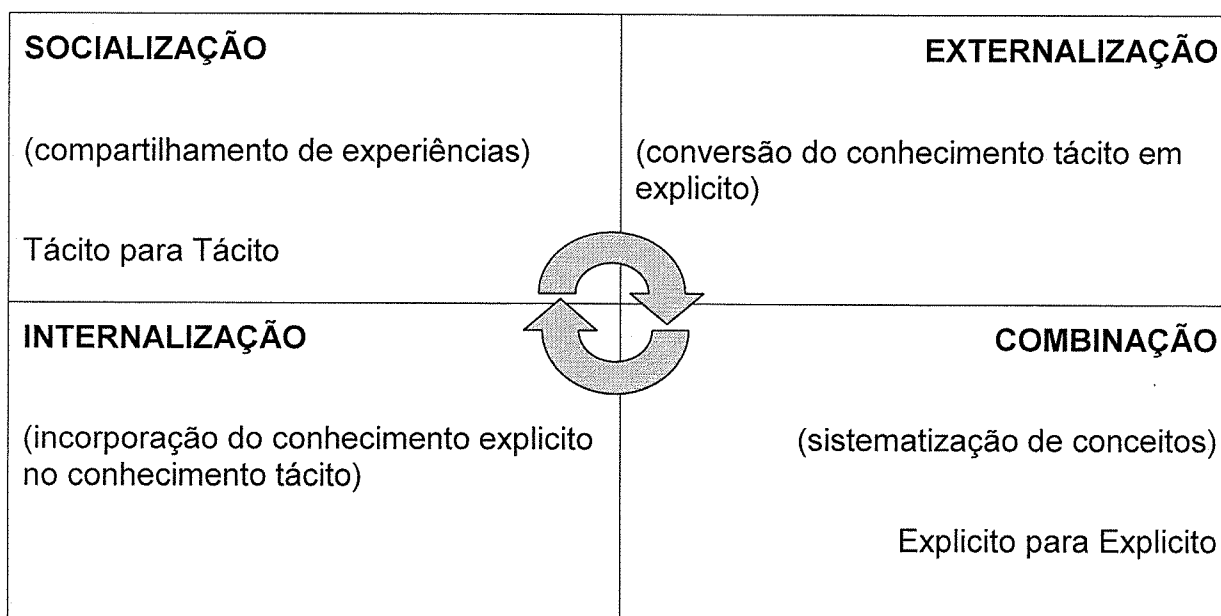


Figura 1. Espiral do conhecimento
Fonte: Nonaka e Takeushi (1997)

Ainda, segundo Nonaka e Takeushi (1997), a criação e a gestão do conhecimento organizacional é um processo contínuo e dinâmico de interação entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito, que dá origem à expressão espiral do conhecimento. Observa-se que existem dois momentos na construção do conhecimento: o primeiro que está na mente humana e revela a experiência de vida, já o segundo é aquele de fácil acesso e encontra-se nos livros impressos, eletrônicos ou digitais. Sabendo-se como o conhecimento é construído passa-se

então a administrar e lidar com esta questão de forma clara e desmistificada através da gestão deste conhecimento.

2.2 Gestão do Conhecimento

Segundo Davenport e Prusak (1998), conhecimento é uma mistura fluida de experiência estruturada, valores e informações contextuais e discernimentos técnicos que proporciona uma referência para avaliar e incorporar novas experiências e informações, afirmam que conhecimento é informação valiosa da mente combinada com experiência, contexto, interpretação e reflexão. Concluem que o objetivo das ferramentas de Gestão do conhecimento é modelar parte do conhecimento que existe nas cabeças das pessoas e nos documentos corporativos, disponibilizando-o para toda a organização. A mera existência de conhecimento na empresa é de pouco valor, se este não estiver acessível. Com estas ferramentas, pretende-se que o conhecimento possa fluir através de redes de comunidades, transformando a tecnologia em um meio e o conhecimento em uma mensagem.

Cavalcanti, Gomes e Pereira Neto (2001), estabelecem que, para uma efetiva gestão do conhecimento de uma organização, deve-se utilizar o modelo dos capitais do conhecimento, que define os quatro capitais a serem monitorados e gerenciados, conforme a figura seguinte.

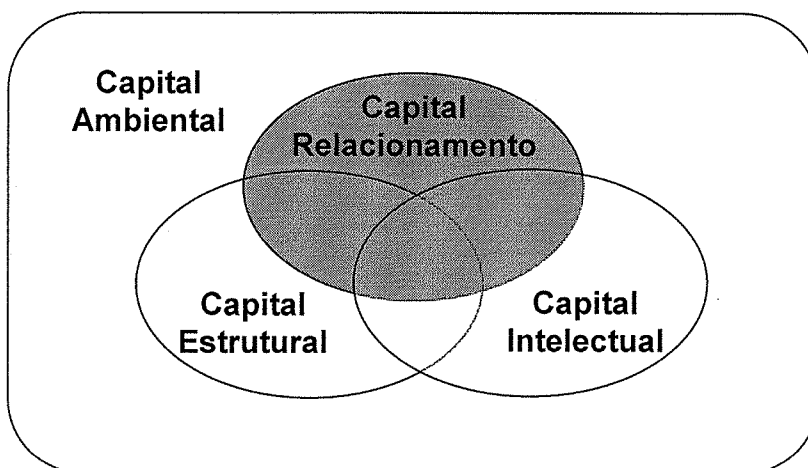


Figura 2. Os quatro capitais do conhecimento
Fonte: Cavalcanti, Gomes e Pereira Neto (2001).

Para Cavalcanti, Gomes e Pereira Neto (2001):

- O capital ambiental é o conjunto de fatores que definem o ambiente de negócios no qual a empresa está inserida: características sócio-econômicas, aspectos legais, éticos, culturais, governamentais e financeiros.
- O capital estrutural é formado pela infra-estrutura disponível para as operações da organização e sua cultura empresarial: sistemas administrativos, conceitos, modo como trabalham processos, marcas, programas de computador e outros.
- O capital intelectual é um ativo intangível, pertencente ao indivíduo, não à organização, mas que pode por ela ser utilizado para as suas operações. Tratam-se da capacidade, habilidade, experiência e conhecimento formal das pessoas que compõem uma empresa.
- O capital de relacionamento é formado pelas parcerias estratégicas que uma organização estabelece com os principais atores do capital ambiental (clientes, fornecedores, instituições financeiras, etc.) visando à preservação de sua presença no mercado.

Terra (2000) descreve que a gestão do conhecimento é, em seu significado atual, um esforço para fazer com que o conhecimento de uma organização esteja disponível para todos que dele necessitam, quando necessário, onde e na forma como se faça necessário, com o objetivo de aumentar o desempenho humano e organizacional. A gestão do conhecimento é uma área que vem merecendo uma atenção especial. Há uma década, o conhecimento não era reconhecido como um recurso precioso da organização, hoje se firma como um recurso estratégico, base e sustento das vantagens competitivas. A grande dificuldade que se verifica, está em medir o conhecimento, por se tratar de um recurso intangível, imaterial, difícil de ser medido, classificado e até mesmo de ser compreendido, porém, quanto mais usado e difundido, alcançará maior valor.

Terra (2000), ainda define que dentro da organização a gestão do conhecimento é uma função complexa e transversal a todas as outras funções e a todos os níveis hierárquicos. A abordagem a esta função tem-se concentrado em dois aspectos principais: o primeiro, com abrangência nas modernas tecnologias proporcionando às organizações e às pessoas, vastas fontes de informação e

comunicação muito rápidas para compartilhar conhecimentos. Contudo, esta perspectiva revelou-se limitada, porque a produção de conhecimento não é uma questão meramente tecnológica, está fundamentalmente ligada às pessoas e aos seus comportamentos. O segundo aspecto está concentrado nas pessoas e preocupa-se com os indivíduos e o compartilhamento de experiências. Pode dizer-se, contudo, que a gestão do conhecimento não pode nem deve desprezar as duas vertentes referidas. O que faz sentido é atender simultaneamente aos aspectos tecnológicos e humanos e ao seu enquadramento mais geral que permite o desenvolvimento harmonioso da atividade.

Na definição que sugere Terra (2000), pode-se perceber a necessidade de renovação do conhecimento, pois caso contrário, as posições conquistadas serão rapidamente perdidas.

A Gestão do Conhecimento está ligada à capacidade das empresas em utilizarem e combinarem as várias fontes e tipos de conhecimento organizacional para devolverem competências específicas e capacidade inovadora, que se traduzem, permanentemente, em novos produtos, processos, sistemas gerenciais e liderança de mercado (TERRA, 2000, p.70)

Para Senge (1990), por meio da aprendizagem o homem amplia sua capacidade de criar, torna-se capaz de fazer o que nunca fez, adquire nova visão do mundo e da sua relação com ele. Todos se comunicam, trabalham juntos, aumentam o conhecimento da empresa que aprende, para lidar com o ambiente instável.

Este autor (op. cit.) alerta que as empresas devem se preocupar com a gestão do conhecimento, buscando o aumento da produtividade e do aprendizado, estruturando setores educacionais e incluindo temas, como capital intelectual, organizações de aprendizagem e universidades corporativas. Recorda ainda que existem organizações em que as pessoas realmente sentem-se parte de uma equipe e experimentam um esforço conjunto por lograr objetivos, como em organizações teatrais, times de futebol ou associações de colecionadores e que estas mesmas pessoas gostariam de viver a mesma satisfação nas organizações em que trabalham, com o mesmo nível de responsabilidade e de prazer.

Senge (1990) aponta que a capacidade de compartilhar o entendimento ou consciência, criar conhecimento promovendo a aprendizagem organizacional, e

prover suporte à colaboração permite transformar informação em vantagem operacional para empresa num mercado competitivo. Gestão do conhecimento é a forma como as pessoas organizam e ajudam a estruturar a forma de compartilhar o conhecimento.

Chiavenato (2004) define que o conhecimento é um recurso diferente, não ocupa espaço físico, ele é um ativo intangível. De acordo com a definição, avaliar o treinamento é o processo que mede o desempenho do funcionário, ou seja, o grau em que ele alcança os requisitos do seu trabalho. Esta avaliação deve ser utilizada para melhorar a produtividade dos indivíduos dentro da organização, tornando-o mais bem equipado para produzir com eficácia e eficiência. O gerenciamento do conhecimento, e os sistemas de suporte à decisão baseados no apoio interativo de informações, podem auxiliar a obter e a disseminar o conhecimento organizacional, mas são de pouca ajuda se o pessoal envolvido ainda não estiver predisposto a usar ativamente a informação, pois a disseminação do conhecimento só se dará se houver boa comunicação entre as equipes.

De acordo com Teixeira Filho (2001), dentro das organizações, os objetivos, a sobrevivência e a eficácia contida lideram o esforço dos administradores e seus colaboradores e à necessidade destes em se ajustarem ao cenário a que pertencem, a fim de satisfazerem suas necessidades. Pode-se afirmar que a motivação está diretamente ligada a desejos, necessidades e interesses das pessoas. Os departamentos de recursos humanos em algumas organizações ainda apresentam lacunas em relação aos seus resultados, porém estes têm a função de colaborar com a teoria organizacional quanto à interação de seres humanos nas relações de trabalho.

Teixeira Filho (2001), conclui dizendo que a gestão do conhecimento é uma abordagem que busca pontos onde o conhecimento traga vantagem competitiva para a empresa. Pode ser entendida como um amplo processo de criação, uso e disseminação do conhecimento na organização. Concretamente, a gestão do conhecimento se materializa numa série de práticas facilitadoras do compartilhamento do conhecimento na empresa, não apenas sobre seus processos internos, mas também sobre seus clientes e seu ambiente competitivo. Implantar este processo e um programa de geração do conhecimento dentro da organização é fundamental para alcançar esta vantagem competitiva.

2.3 Geração do Conhecimento

Davenport e Prusak (1998) colocam o conhecimento como condição salutar às organizações, classificando como saudáveis aquelas que geram e usam o conhecimento, absorvem informações transformando-as em conhecimentos e agem com base numa combinação do conhecimento com suas experiências, valores e regras internas.

Souto (2003) afirma que as organizações absorvem e processam as informações provenientes do ambiente externo, gerando um novo conhecimento, as empresas geram conhecimento a partir das seguintes ações: aquisição, aluguel/financiamento, recursos dirigidos, fusão, adaptação, rede de conhecimento e fatores comuns.

Este autor (op. cit.) relata que na aquisição, o processo não precisa ser necessariamente original ou recém-criado, no entanto apenas ser novidade para a organização. Costuma acontecer naturalmente na compra de empresas e na contratação de profissionais detentores do conhecimento. Diferentemente, da compra de um bem qualquer, a aquisição do conhecimento é uma operação de risco que envolve, dentre outros ativos intangíveis, a cultura específica organizacional e a capacidade criativa dos funcionários.

Souto (2003) aponta que no aluguel ocorre literalmente a prestação de serviços por tempo e preço determinados por uma fonte de conhecimento como a contratação temporária de um consultor. Apesar da permanência temporária da fonte do conhecimento, parte dele permanece na empresa contratante. É comum nas organizações o subaproveitamento em termos de transferência do conhecimento dos consultores “alugados”.

No financiamento Souto (2003) acredita que acontece comumente o apoio financeiro de uma empresa ou instituição à pesquisa científica em troca do direito de participação (propriedade intelectual) ou de prioridade (negociação) no uso comercial dos resultados esperados. A reputação da empresa, o sucesso em pesquisas anteriores e a opinião de especialistas são indicadores importantes para decisão de financiar a geração de conhecimento.

O autor (op. cit.) aponta que nos recursos dirigidos ocorre a formação de unidades ou grupos para explorar determinada área do conhecimento. A dificuldade se encontra no imediatismo e no racionamento de recursos que priorizam o lucro e a data-limite em detrimento da geração de conhecimentos vitais.

Souto (2003) afirma que na fusão ocorre comumente um conflito entre as culturas e conhecimentos organizacionais das organizações adquirentes e adquiridas que tornam complexa a criação de sinergia e a criação de respostas conjuntas. A reunião de pessoas com experiências e conhecimentos diferentes é uma condição necessária à criação do conhecimento. A introdução de parâmetros para mensuração do sucesso não atrelado apenas ao balanço contábil são princípios que podem fazer a funcionar fusão do conhecimento.

Para o autor (op cit.), na adaptação a inovação é imposta pelas mais variadas ameaças ambientais internas e externas como novos produtos de concorrentes, novas tecnologias e mudanças sociais e econômicas. O sucesso é visto como um inimigo da inovação, pois já é difícil mudar uma empresa em dificuldades quanto mais uma empresa que apresenta sinais aparentes de sucesso. Costuma se utilizar à pedagogia da insinuação de sensação de crise antes que ela realmente exista.

O novo conhecimento segundo Souto (2003) estará sujeito às influências ou será similar aos conhecimentos e habilidades realizados no passado. Os interesses comuns como a redução de custos, aumento da produtividade e competitividade e a resolução de problemas em conjunto como o difícil acesso a novos mercados internacionais são fatores que estimulam a interação entre organizações que podem acorrer pessoalmente ou, com o advento das telecomunicações, via telefone, fax e internet. Os consórcios de exportação, as centrais de compra e de distribuição são formas de redes de organizações as quais o conhecimento é costumeiramente gerado e compartilhado.

O autor (op. cit.) enfatiza que os fatores comuns referem-se à alocação de tempo, espaço físico e eletrônico para criação ou aquisição de conhecimento. A disponibilidade de espaço de vivências ou mesmo a assinatura de jornais e revistas, que sejam comuns a todos os funcionários, para sua própria atualização e estímulo a insights são exemplos de sua utilização. De nada adianta fornecer os meios tecnológicos para que esse registro seja feito, se anteriormente a organização não

for corretamente orientada de como utilizar e do que realmente é relevante que seja registrado para a organização. O próximo passo, após criar a cultura e os meios necessários para esse registro dentro da empresa seria, então, cruzar os dados do conhecimento gerado internamente com os dados e impressões dos consumidores e usuários da empresa através dos bancos de dados dos serviços de atendimento ou suporte.

Souto (2003) afirma que a junção destas ações geraria uma maneira de visualizar a empresa sob as perspectivas interna e externa: aprender o que a empresa faz de forma correta e assertiva e remediar eventuais problemas que estejam ocorrendo de maneira clara tanto para o usuário externo, quanto para os funcionários da empresa. Fazer pesquisas de opinião não só com os consumidores e usuários, mas também com os funcionários. A implantação de um programa de gestão do conhecimento, portanto, traz inúmeras vantagens e benefícios para a empresa e deve ser vista como um processo contínuo e cíclico dentro da organização. Para garantia dos benefícios e vantagens, deve-se direcionar a nossa atenção agora de como armazenar o conhecimento adquirido.

2.4 Armazenagem do Conhecimento

Segundo Cassiolato (1999) tratando-se de gestão do conhecimento há uma grande preocupação sobre como registrar e armazenar formalmente este conhecimento em um suporte informacional. A codificação do conhecimento, é, basicamente, um processo de redução e conversão que implica sua transformação em informação. O conhecimento codificado (conhecimento explícito) pode ser manipulado como uma informação. Portanto, neste caso para geri-lo utiliza-se os parâmetros e as tecnologias de gestão da informação. A codificação do conhecimento é basicamente um processo de redução e conversão, que implica sua transformação em informação. Tal processo permite que a transmissão, tratamento, armazenamento e reprodução do conhecimento (agora transformado em informação) se tornem relativamente simples. Tal tipo de conhecimento – codificado – se expressa numa forma padronizada e compacta de maneira a minimizar o custo

de tais atividades, que, por sua vez, são radicalmente alteradas pela infra-estrutura e tecnologias de informação e comunicações.

Terra e Bax (2003) entendem que os portais corporativos são algumas das ferramentas que podem assumir este papel de armazenar e registrar este conhecimento. Canalizando estas fontes para a tomada de decisões em três níveis: estratégico, tático e operacional. Para eles os portais corporativos são aplicações semelhantes aos portais encontrados na internet. Porém, são mais complexos que encontram justificativa no apoio à missão, às estratégias e aos objetivos da organização, colaborando para a criação e o gerenciamento de um modelo sustentável de negócios.

Rosini e Palmisano (2003) definem que os portais podem se tornar locais de referência onde os usuários irão; encontrar, extrair, analisar e fornecer a informação, proliferando-a no ambiente corporativo. Dentro do contexto, os usuários da informação corporativa se beneficiarão de dados e informações, transferindo e reutilizando em diferentes cenários e aplicações, como suporte à tomada de decisão. Deste modo, o portal corporativo pode ser definido como um ambiente colaborativo na organização para desenvolver um processo de gestão de conhecimento. Atentando que será preciso reconhecer que pela própria natureza do conhecimento, como um processo relativo, torna-se impossível codificar todo o conhecimento individual e coletivo disponível em uma organização. Também deve-se ressaltar que estoques de conhecimento não excluem o compartilhamento do conhecimento tácito através de interações humanas, e como ponto fundamental para a inovação das organizações. É importante atentar que as tecnologias da informação são apenas o sistema de armazenagem para a troca de conhecimentos, que elas por si só, não garantem nem promovem a geração de conhecimento, pois esta dependerá da cultura organizacional. Avaliar, identificar, capturar e difundir é um processo que pode ser obtido através do gerenciamento do conhecimento.

2.5 Gerenciamento do Conhecimento

Albrecht (2004) afirma que a idéia de gerenciar o conhecimento está ultrapassada, a ordem agora é nutrir culturas de conhecimento, durante algum

tempo a gestão do conhecimento foi entendida, essencialmente, como maciços investimentos em infra-estrutura de tecnologia da informação, poderosos computadores, redes, etc. Neste sentido, destaca que o uso destas tecnologias, está longe de ser suficiente. A gestão do conhecimento focada prioritariamente nos investimentos em infra-estrutura tende a resultar em fracassos.

Para Albrecht (2004), gestão pressupõe impor algum tipo de ordem sobre o conhecimento, exatamente o que não se deve fazer. O que as empresas devem fazer é gerenciar as circunstâncias em que o conhecimento pode prosperar, ou seja, gerenciar as culturas de conhecimento.

Teixeira Filho (2001) relata que gerenciar conhecimento é um processo que identifica, avalia, captura estrutura e difunde o conhecimento sobre determinados assuntos, que uma empresa gera durante suas atividades, para que possa ser aproveitado por todos os funcionários. Este processo está baseado no estabelecimento e implementação de uma metodologia para coletar, analisar e catalogar as informações que estão dispersas em arquivos, documentos e com as pessoas, tornando estas informações disponíveis para todos.

Teixeira Filho (2001) afirma que o objetivo do processo é primeiramente capturar o conhecimento das pessoas nos mais diversos assuntos, conforme a habilidade de cada uma delas, repassando para outras pessoas. A obtenção desse conhecimento é um dos maiores desafios para quem deseja implementar o processo. A identificação de qual conhecimento é útil e que deve ser considerado já exige um alto grau de preparo e definições metodológicas e conceituais muito claras.

Terra (2000) enfatiza a cultura organizacional, tendo as pessoas como chave.

[...] sem um ambiente que torne o aprendizado, a colaboração e o compartilhamento de conhecimentos (tácitos ou explícitos) parte do dia-a-dia de todos os funcionários, as estratégias corporativas e os investimentos em infra-estrutura dificilmente atingirão seus objetivos relacionados ao desenvolvimento e alavancagem de vários níveis e formas de conhecimento. Assim, a cultura de conhecimento, muito mais que tecnologia da informação, depende fundamentalmente das pessoas. (TERRA, 2000, p.238)

Figueiredo (2005 p.6-7) relaciona doze itens que representam o resumo do que seria gestão do conhecimento e que combina com a maioria dos autores já citados. Para ele "nem a gestão do conhecimento nem o próprio programa terão

êxitos, se não existir uma vontade e razão pessoal dos líderes da empresa, se não for adequadamente compreendida pelos colaboradores e se não for incorporada genuinamente por todos na empresa", um bom programa de gestão do conhecimento, num primeiro instante, deve:

1. Considerar as pessoas e a cultura organizacional.
2. Atender os objetivos estratégicos de negócios da empresa.
3. Focar-se nos "stakeholders", no trabalho, no mercado e suas forças.
4. Construir uma cultura do conhecimento favorável e em torno da aprendizagem contínua.
5. Considerar que as pessoas representam o maior patrimônio do conhecimento e, portanto, constituem o ponto central mais importante em qualquer iniciativa.
6. Facilitar a criação, uso, transferência e fomentar o conhecimento tácito entre as pessoas.
7. Considerar a importância da tecnologia na medida certa. É importante reconhecer o quanto o sucesso depende da criação de uma infra-estrutura de tecnologia da informação que apóie e facilite as práticas de gestão do conhecimento.
8. Dedicar-se ao cultivo do conhecimento.
9. Considerar os fluxos de conhecimento na empresa e a relação deles com os processos e vice-versa.
10. Valorizar o contato entre as pessoas como potencial de aprendizagem, criação, transferência e uso de conhecimentos (socialização / personalização)
11. Reconhecer o valor da experiência.
12. Promover o "*just in time learning*".

Para Teixeira Filho (2001), o conhecimento é a ação, aquilo que a pessoa faz quando utiliza às informações, uma pessoa tem conhecimento a respeito de algum assunto ou domínio quando, ao ser colocado em situações novas, ela demonstra habilidade para incorporar novos relacionamentos e modificar outros, agindo de forma mais eficaz. As informações devem ser difundidas e divulgadas para que o maior número possível de pessoas possa utilizá-las e assim aumentar o seu próprio

conhecimento. Sabe-se que os computadores armazenam em seus arquivos apenas dados ou símbolos. Quando se verifica o conteúdo desses arquivos de computador, o que obtém são apenas conjuntos de símbolos, em um formato de seqüências que formam palavras, ou desenhos, mapas, sons, imagens, etc. A informação que extraem deste conjunto de símbolos está diretamente ligada a capacidade de relacionar esses símbolos entre si, e com o que está armazenado no cérebro. Portanto, só obtém alguma informação quando conseguem interpretar, analisar e relacionar os símbolos. Este é o processo básico para a obtenção de informações.

Segundo Teixeira Filho (2001), uma vez que o conhecimento tenha sido obtido deve ser estruturado, ou seja, categorizado e relacionado com outros. A categorização ou classificação do conhecimento é o primeiro passo para facilitar a sua localização, todo conhecimento consiste em conceitos, definições, informações sobre sua história e suas relações. Esta capacidade habilita o indivíduo para o ato de conhecer e gerar conhecimento.

Teixeira Filho (2001), conclui que a empresa sempre irá depender dos seus funcionários para a correta aplicação desses conhecimentos. A implementação do processo de gerenciamento do conhecimento tornará mais clara as competências e necessidades da empresa, permitindo um direcionamento mais eficaz em seus recursos de treinamento e capacitação, além de identificar pontos críticos e permitir a redução de sua exposição a riscos. Garantida esta implementação, passamos ao processo de disseminação do conhecimento.

2.6 Disseminação do Conhecimento

Para Davenport e Prusak (1998), o processo de gerenciamento do conhecimento consiste em um ciclo de geração, codificação e coordenação e disseminação do conhecimento. A disseminação do conhecimento consiste na prática da transferência do conhecimento, podendo ser pela contratação de pessoas, pelas conversas informais e não programadas, ou por reuniões e ações estruturadas que possibilitam a mobilidade do conhecimento pela organização. Os

autores ainda descrevem que somente existe a disseminação do conhecimento quando há sua absorção pelo receptor.

Para Daft (2002), a disseminação do conhecimento, em qualquer organização, é crucial. O conhecimento explícito é formalmente capturado e compartilhado por meio da tecnologia da informação, enquanto o tácito não, e estima que o tácito representa 80% do conhecimento útil de uma organização. Neste aspecto, esse modo de disseminação encontra-se prejudicado.

Conforme Probst, Raub e Romhardt (2002), a disseminação do conhecimento na organização é condição prévia para transformar informações ou experiências isoladas em algo que toda organização possa utilizar. E a primeira condição para sua disseminação é a sua própria existência. Esses autores buscam demonstrar que não é necessária a disseminação de todo conhecimento para toda organização, a amplitude da disseminação deve estar em acordo com a estratégia organizacional, com as políticas de pessoas, com o modelo de estrutura da empresa e com a tecnologia existente.

Em pesquisa realizada com executivos de empresas de grande porte, sediadas no Brasil e apresentada na HSM (2004), para o entendimento das estratégias organizacionais observa-se que as ferramentas de disseminação do conhecimento mais utilizadas em ordem decrescente foram: e-mail, internet, debates, listas de discussões, chats programados, mensagens instantâneas, multiplicadores de conhecimento, outras.

Segundo Rodriguez (2002), o sucesso da prática da gestão do conhecimento nas empresas está relacionado diretamente com as pessoas, e aos processos apoiados na tecnologia da informação como ferramenta de organizar e disseminar o conhecimento no sistema.

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como objetivo geral identificar os processos de gestão do conhecimento nas empresas, reunindo referencial teórico sobre conceitos de gestão, práticas de geração e difusão do conhecimento, estudando processos e etapas da geração, armazenagem, gerenciamento e disseminação do conhecimento. Todo esse processo contido nas empresas revela-se contar principalmente com o capital humano altamente especializado que continuamente aprimora as tecnologias já existentes e desenvolve novas formas de levar o conhecimento onde e no momento exato em que ele for necessário. Identifica-se, na avaliação das características contidas na gestão do conhecimento a convivência e a idéia da importância da socialização das experiências como meio de difusão e consolidação de conhecimentos tácitos. Em outras palavras a realidade de cada organização é única e cada caso tem suas peculiaridades. Isso exige que o profissional empenhe todo o seu conhecimento, seja na forma de uma vasta biblioteca de conhecimentos explícitos, seja com a constante realimentação e renovação de seus conhecimentos tácitos.

Delinear o processo de Gestão do Conhecimento nas empresas foi o tema central deste trabalho, considerado os aspectos importantes e suas etapas, concluiu-se que este trabalho permitiu uma maior familiaridade com os processos e etapas da geração, armazenagem, gerenciamento e disseminação do conhecimento, com o propósito de torná-los mais explícitos, constatando como podem usufruir deste conhecimento, os colaboradores que contribuem para estes processos presentes na organização e que o processo pode ser obtido através do gerenciamento do conhecimento onde deveremos avaliar, identificar, capturar e difundir os conhecimentos adquiridos sejam eles tácitos ou explícitos, avaliando habilidades e competências, culturas organizacionais e humanas, sendo imprescindível conhecer a complexidade das relações internas e externas existentes, utilizando conceitos que possam ser úteis nas análises de problemas gerenciais, além de interagir com todos os setores e departamentos envolvidos, evidenciando-se características em comum relacionadas com a Gestão de Pessoas.

3.2 Recomendações para trabalhos futuros

Após a realização deste trabalho percebe-se que o tema gestão do conhecimento não é limitado simplesmente a algumas interrogativas e sim a uma gama de artigos e publicações inesgotáveis sobre o assunto. Em razão disso, para trabalhos futuros propõem-se investigações e pesquisas que possam elucidar como as empresas podem fazer para que seus colaboradores mantenham e ou adquiram o conhecimento necessário, para desempenhar com excelência suas funções. Recomendam-se também estudos na tentativa de responder qual seria a relação custo benefício na geração, difusão e retenção do conhecimento utilizando-se da tecnologia da informação em sistemas de computadores complexos para retenção e distribuição de informações.

REFERÊNCIAS

- ALBRECHT, Karl. **Um modelo de Inteligência Organizacional**. HSM Management, ano 8, n. 44, v. 3, p. 30-34, mai/jun 2004.
- BIMESTRE FILHO, Gino. **Rumo ao Aprender: Metodologia Científica**. Taubaté: Cabral, 2003.
- CASSIOLATO, J. Eduardo. **Informação e globalização na era do conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- CAVALCANTI, M. C. B.; GOMES, E. B. P.; PEREIRA NETO, A. F. de. **Gestão de empresas na sociedade do conhecimento: um roteiro para ação**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: O novo papel dos Recursos Humanos nas Organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 2004.
- CHOO, Chum Wei. **A organização do conhecimento: Como as organizações usam as informações para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões**. São Paulo: Senac, 2003.
- DAFT, Richard L. **Organizações: teorias e projetos**. São Paulo: Pioneira, 2002.
- DAVENPORT, T., PRUSAK L., **Conhecimento Empresarial: como as organizações gerenciam seu capital intelectual**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- FIGUEIREDO, Saulo Porfírio. **Gestão do Conhecimento: Estratégias competitivas para a criação e mobilização do conhecimento na empresa**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.
- GLOOR, P. **Transformando a Empresa em e-Business**. Rio de Janeiro: Atlas, 2001.
- HSM – Management. **E-Consulting Corp**, São Paulo: HSM Management, p 42. Jan/Fev, 2004
- NONAKA, I. & TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- PROBST, Gilbert; RAUB, Steffen; ROMHARDT, Kai. **Gestão do conhecimento: os elementos construtivos do sucesso**. Porto Alegre: Bookman, 2002.
- RODRIGUEZ, Martius V. R. **Gestão empresarial: organizações que aprendem**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.
- ROSINI, A. M.; PALMISANO A. **Administração de Sistemas de Informação e a Gestão do Conhecimento**. São Paulo: Thomson, 2003.

SENGE, P. M. **A quinta disciplina: arte, teoria e prática da organização de aprendizagem.** Trad. Regina Amarante. São Paulo: Best Seller, 1990.

SOUTO, M. S. M. L. **Estudo Comparativo entre Brasil e Portugal das Práticas Gerenciais em Empresas de Construção, sob a Ótica da Gestão do Conhecimento.** Tese em Engenharia de Produção. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis. 2003.

SETZER, Valdemar Waingort. **Os Meios Eletrônicos e a Educação: uma visão alternativa,** São Paulo: Escrituras, 2001.

STEWART, Thomas A. **Capital Intelectual a nova vantagem competitiva das empresas,** Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TEIXEIRA FILHO, Jayme. **Gerenciando Conhecimento.** São Paulo: Senac, 2001

TERRA, José Cláudio Cirineu; BAX, Marcelo Peixoto. **A Gestão da Informação e do Conhecimento.** Portais corporativos: instrumento de gestão de informação e de conhecimento. Belo Horizonte: Isis Paim, 2003.

TERRA, José Cláudio Cyrineu. **Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial: uma abordagem baseada no aprendizado e na criatividade.** São Paulo: Negócio, 2000.

XAVIER, Ricardo de Almeida. **O capital intelectual.** São Paulo: STS, 1998.