

**ARTIGO: A GESTÃO ESTRATÉGICA DO CONHECIMENTO E A
RELUTÂNCIA DOS PROFISSIONAIS EM COMPARTILHAR O
CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL.**

*THE STRATEGICAL MANAGEMENT OF THE KNOWLEDGE AND
THE RELUCTANCE OF THE PROFESSIONALS IN SHARING
ORGANIZATIONAL KNOWLEDGE*

Zaira Ramos Benítez, M.Sc.

Mestra em Gestão de Negócios – UFSC/SC

super@matrix.com.br

Martius V. Rodriguez y Rodriguez, D.Sc.

Mestrado em Sistemas de Gestão – UFF

Laboratório de Tecnologia, Gestão de Negócios e Meio Ambiente

martius@kmpress.com.br

Resumo

Este artigo articula a capacidade gerencial de alavancar o potencial humano existente nas organizações à relutância natural dos profissionais em compartilhar o conhecimento, visando suscitar esta problemática tão presente nas organizações e que tanto prejudica o êxito empresarial. Quanto à metodologia caracteriza-se como uma pesquisa eminentemente bibliográfica, em que os procedimentos metodológicos envolvem a investigação, análise, síntese e sistematização de idéias a partir de literatura relevante, obtendo-se informações sobre a situação atual do problema, bem como abordando seus diferentes aspectos. Os achados deste estudo corroboram o entendimento de que na era do conhecimento e das mudanças inevitáveis, o ponto central da filosofia empresarial deve ser a compreensão de que as pessoas são realmente o recurso mais importante. Todavia, um dos grandes entraves ao compartilhamento do conhecimento é a tendência das pessoas em querer guardar seus conhecimentos, dificultando sobremaneira o ato do compartilhamento. Na verdade, sem o apropriado gerenciamento estratégico, dificilmente o conhecimento poderá ser considerado um diferencial competitivo. Neste sentido, os gerentes devem atuar eficazmente, conscientizando os empregados da importância desta atitude tão benéfica, estimulando-os e recompensando-os por partilharem conhecimento. Com efeito, quando duas pessoas trocam conhecimentos entre si, ambas ganham crescimento linear de informações e experiências, contudo, se ambas compartilharem seu novo conhecimento com outras pessoas, cada qual dando *feedback* com perguntas e melhoramentos, os benefícios se tornam exponenciais.

Palavras-chave: Gestão estratégica do conhecimento. Gerenciamento. Potencial humano nas organizações. Compartilhamento do conhecimento.

Abstract

This article articulates the management capacity of push the existing human potential in the organizations to the natural reluctance of the professionals in sharing the knowledge, aiming at to excite this problematic so present one in the organizations and that as much harms the enterprise success. How much to the methodology it is characterized as an eminently bibliographical research, where the methodological procedures involve the inquiry, analysis, synthesis and systematization of ideas from excellent literature, getting information on the current situation of the problem, as well as approaching its different aspects. The findings of this study corroborate the agreement of that in the age of the knowledge and of the inevitable changes, the central point of the enterprise philosophy must be the understanding of that the people are really the resource most important. However, one of the great impediments to the sharing of the knowledge is the trend of the people in wanting to excessively keep to its knowledge, making it difficult the act of the sharing. In the truth, without the appropriate strategical management, hardly the knowledge could be considered a competitive differential. In this direction, the controlling must act efficiently, acquiring knowledge the employees of the importance of this so beneficial attitude, stimulating them and rewarding them for sharing knowledge. With effect, when two people change knowledge between itself, both gain growth linear of information and experiences, however, if both to share its new knowledge with other people, each one giving feedback with questions and improvements, the benefits if become exponential.

Keywords: Strategical management of the knowledge. Management. Human potential in the organizations. Sharing of the knowledge.

INTRODUÇÃO

A consciência da fundamental importância do conhecimento não é algo novo, pois ao longo da história mundial, pode-se constatar que desde épocas remotas os homens que se encontravam na vanguarda do conhecimento, destacavam-se dos demais. Não era portanto, desconhecido o fato de que possuindo conhecimento, o triunfo poderia ser mais facilmente alcançado. No entanto, um dos grandes empecilhos ao compartilhamento deve-se ao fato de que durante muitos séculos, o acesso ao conhecimento ficou restrito a privilegiados, que não raro, utilizaram-no como meio de domínio e opressão.

Afortunadamente, com o passar do tempo a compreensão foi gradualmente modificando-se. Na era agrícola os valores mais preciosos eram a família, a honra e a terra e

tudo permanecia inalterado durante muitas gerações, pois já estava incutida a idéia de tão somente dar prosseguimento à obra iniciada pelos mais velhos. Somente há aproximadamente 120 anos é que surgiu a era industrial e as máquinas apareceram para substituir a força física. Nessa época, o valor preponderante era o capital e o acúmulo de riqueza pessoal era a principal razão para o progresso social. Postula Cordeiro (1961) que no início da revolução industrial, os seres humanos eram incluídos no processo de produção, sem qualquer consideração especial. O homem nada mais era do que uma máquina que operava outra máquina. Afirma Whorthy (1959, p.65): “Taylor visualizava o papel das pessoas dentro da organização precisamente da mesma forma que ele visualizava as partes componentes de um mecanismo”.

Posteriormente, nos Estados Unidos, a partir de 1924, o psicólogo Elton Mayo liderou pesquisas sobre o trabalho humano, onde o homem aparece como mais do que uma simples peça do processo produtivo, merecedor de considerações especiais, motivado o seu comportamento, não só pela necessidade de satisfazer seus desejos materiais, como também pela busca constante da satisfação de suas necessidades sociais e psicológicas.

Mais tarde, por volta de 1947 surgiu a segunda teoria humanística, a abordagem comportamental, que descendeu diretamente da Escola das Relações Humanas e manteve a tradição de deixar os aspectos estruturais em segundo plano para se dedicar aos aspectos comportamentais. Sustentam Stoner e Freeman (1999, p.30): “A escola comportamental surgiu em parte porque a abordagem clássica não proporcionou suficiente eficiência de produção e harmonia no trabalho.”

A partir de então, com o continuado esforço de grandes expoentes no tema na tarefa de valorizar o ser humano, nestes últimos 25 anos o mundo industrializado vem sofrendo uma

grande transformação, onde os comportamentos rígidos e padronizados que cerceiam a inteligência humana pouco a pouco se tornaram obsoletos, tendo em vista os novos paradigmas da era do conhecimento. Vive-se hoje um momento de grandes transformações, em que os velhos conceitos já não se coadunam mais com a realidade e a gestão do conhecimento ganhou um papel de destaque. Vive-se nos novos tempos da “Sociedade do Conhecimento” ou do “Trabalhador do Conhecimento”, termos cunhados por Peter Drucker por volta dos anos 60. Afirma Drucker (1993; 1994) que na sociedade do conhecimento, os trabalhadores do conhecimento desempenham um papel central e que as empresas precisam muito mais dos trabalhadores do conhecimento do que eles precisam delas.

A Sociedade do Conhecimento, segundo Peter Drucker, iniciou-se na década de 1940, quando do surgimento dos primeiros computadores e após a II Grande Guerra Mundial, quando foram oferecidas aos soldados americanos bolsas de estudo para se reintegrarem à sociedade, além da disputa dos cérebros de países perdedores para construírem novas máquinas e equipamentos para modernizar as cidades destruídas pela guerra, tendo como consequência o incremento da industrialização (RODRIGUEZ, 2002).

Já a Gestão do Conhecimento, ou seja, a gestão estruturada desde a geração de novos conhecimentos, o processo de transferência e também a gestão de conteúdo, surgiu no início da década de 1990 e faz parte da estratégia empresarial. Ela trata da prática de agregar valor à informação e distribuí-la, tendo como tema central o aproveitamento dos recursos existentes na empresa. Assim, enfatiza o capital humano, proporcionando a criação de novas idéias e processos, identificando, captando, distribuindo, compartilhando e alavancando o conhecimento. Implica, portanto, na adoção de práticas gerenciais compatíveis com os processos de criação e aprendizado individual e organizacional. A Gestão estratégica do

conhecimento alavanca o potencial existente na organização, faz com que os riscos tornem-se menores, proporcionando vantagens competitivas com relação aos concorrentes.

Nessa perspectiva, dividir conhecimento é uma postura fundamental. O importante é partilhar, onde entra o conceito de sinergia, em que a adição de informações ou conhecimento resulta em um produto maior que a soma das parcelas individuais. Entretanto, o grande problema é que na maioria das vezes, pelo fato dos profissionais não compreenderem o real valor deste compartilhamento, ele acaba não acontecendo, prejudicando sobremaneira o sucesso organizacional. Nesse sentido, torna-se necessário fomentar a importância do compartilhamento, buscando-se transformar as pessoas em árdios defensores desta idéia. Com efeito, o grande desafio dos gerentes é trabalhar eficazmente no sentido de convencer as pessoas a interagir para compartilhar o que sabem, levando todos a querer fazê-lo.

A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO ESTRATÉGICA DO CONHECIMENTO PARA ESTIMULAR O POTENCIAL HUMANO NAS ORGANIZAÇÕES

A gestão do conhecimento pode ser entendida, basicamente como a arte de gerar valor a partir de bens intangíveis da organização. Afirma Malhotra (1998) que a gestão do conhecimento é uma visão baseada no conhecimento dos processos de negócio da organização, para alavancar a capacidade de processamento de informações avançadas e tecnologias de comunicação, via translação da informação em ação por meio da criatividade e inovação dos seres humanos, para afetar a competência da organização e sobrevivência em um crescente de imprevisibilidade. Na visão da empresa Hughes Space & Communication (1996) gestão do conhecimento é maximizar e alavancar o potencial das pessoas. Por sua vez entende Murray (1996) que gestão do conhecimento é a estratégia que converte os bens

intelectuais das organizações – tanto informações como talentos dos membros – em maior produtividade, novo valor e aumento da competitividade.

Portanto, neste mundo extremamente competitivo, a administração estratégica torna-se uma necessidade urgente. Ela detecta sinais de alerta quanto à agregação de valor aos produtos e serviços e quanto ao alcance de vantagem competitiva. Modelos antiquados não se coadunam com a realidade da era do conhecimento, já que as estratégias em evolução também demandam formas organizacionais evolutivas. Pondera Mintzberg (1994) que a ação estratégica é um processo imensamente complexo, o qual envolve os mais sofisticados e sutis elementos subconscientes do pensamento humano. Afirmam Hamel e Prahalad (1995) que as novas realidades competitivas romperam as fronteiras entre os ramos de negócios, derrubando grande parte dos padrões que norteavam as práticas gerenciais, tornando obsoletos os modelos convencionais de estratégia e crescimento.

Desta forma para que resultados eficazes sejam obtidos na gestão do conhecimento é primordial a conexão com a estratégia. Mesmo que o potencial humano seja reconhecido e valorizado no contexto empresarial e exista boa vontade por parte dos administradores, sem o apropriado gerenciamento estratégico, dificilmente o conhecimento poderá ser considerado um diferencial competitivo.

“Como sempre ocorre no caso do capital intelectual, a ligação com a estratégia é fundamental [...]Os ativos do conhecimento[...] existem e só vale a pena cultivá-los no contexto da estratégia. Não se pode definir e gerenciar os ativos intelectuais sem saber o que se está tentando fazer com eles. (STEWART, 1997, p. 63; 79)”

Referindo-se aos mecanismos para criar, coletar e disseminar conhecimento, argumenta Kiernan (1998, p.216):

“As organizações que aprendem reconhecem que o valor do conhecimento raramente é criado e compartilhado por acaso. Mecanismos conscientes devem ser colocados em ação para adquiri-lo, e uma energia considerável deve ser dedicada para disseminá-lo e impulsioná-lo.”

Por isso, mesmo em um ambiente de trabalho que valorize o ser humano, a falta de um modelo de gestão, é extremamente nocivo à organização, impedindo que os recursos sejam melhor utilizados, o que conseqüentemente afeta a produtividade, a competitividade e até a sobrevivência da empresa.

Se as empresas tiverem consciência do que sabem, se souberem gerenciar estrategicamente o conhecimento e buscarem formas de transferi-lo eficazmente, certamente aumentarão muito seus lucros. O capital intelectual só existe se houver propósito e ponto de vista. Argumenta Sveiby (1998, p.152): “Uma estratégia orientada para o conhecimento gera lucros cada vez maiores, basicamente a partir de ativos intangíveis, ativos que convertem receitas invisíveis geradas por um grande número de atividades em receitas tangíveis.”

Desse modo, uma estratégia voltada para o conhecimento valoriza os ativos intangíveis e é o processo apropriado para maximizar o potencial dos conhecimentos existentes em uma organização, disponibilizando todo conhecimento necessário para que as pessoas que constituem a empresa desempenhem suas tarefas eficazmente. Ressalte-se, entretanto, que a formulação de estratégias prescinde de um clima que deve ser conquistado em ambientes abertos, com processos participativos, com fluxos eficientes de comunicação, com compartilhamento de informações, com linguagem adequada, que flua em todos os níveis da organização. Segundo Nonaka e Takeuchi (1997, p.83), do ponto de vista da criação do

conhecimento: “A essência da estratégia está no desenvolvimento da capacidade organizacional de adquirir, criar, acumular e explorar o domínio do conhecimento. Por sua vez, Chait (1999) pontua quatro iniciativas fundamentais para elaborar e instituir um programa de gestão do conhecimento:

- Analisar que conhecimentos são valiosos para a organização;
- Garantir que não haja barreiras à difusão deles e utilizar facilitadores;
- Criar processos para que os conhecimentos cheguem às atividades do dia-a-dia;
- Projetar uma infra-estrutura que permita ter acesso a esse conhecimento com facilidade.

Infelizmente, pelo fato de só recentemente a necessidade da gestão estratégica do conhecimento estar sendo assimilada, o conhecimento tem sido um recurso muito mal gerido em muitas empresas e por isto, não raro, encontram-se empresas que ainda operam com estruturas impróprias, sistemas obsoletos e gerentes ultrapassados. Sem uma estrutura condizente com uma estratégia voltada para o conhecimento, todo o empenho da criação pode ser em vão. De acordo com Pereira e Fonseca (1997) existe uma correlação entre a estratégia e a estrutura organizacional. Sem uma estrutura adequada, é impossível fazer com que as organizações tenham um desempenho razoável.

Na verdade, os alicerces dos modelos organizacionais tradicionais em grande parte, são um legado da tradição gerencial científica, da forma burocrática e da racionalização administrativa. Na era industrial, tais estruturas de comando e controle faziam sentido, simplesmente porque a tarefa básica da administração era alavancar ativos físicos e a maioria das empresas objetivavam aumentar seus retornos sobre investimentos em terrenos, fábricas e equipamentos. Afirmam Galbraith et al (1995) que a maioria das organizações não

apresentam modelos úteis de como uma organização deve ser projetada a fim de criar o alto envolvimento e todos os seus sistemas tendem a ser estruturados para justamente obter o oposto. Ponderam Nonaka e Takeuchi (1997) que os defensores de modelos de estruturas mais flexíveis, dinâmicos e participativos afirmam que a resposta da estrutura burocrática a ambientes incertos é excessivamente lenta.

Portanto, as estruturas organizacionais tradicionais não têm correspondido de forma compatível, pois a gestão estratégica do conhecimento requer uma estrutura orgânica¹ dinâmica, solta e flexível, onde todo o talento humano possa ser aproveitado, onde o capital humano seja considerado a nova riqueza das organizações e o fator mais importante de produção. Este é o ambiente ideal para a criação do conhecimento organizacional. Afirmam Sveiby (1998) que todos os ativos e estruturas, tangíveis ou intangíveis são o resultado das ações humanas. As pessoas são os únicos agentes verdadeiros da empresa. Para continuar, em última instância, todos dependem das pessoas. Reforçando tal afirmação, pondera Carvalho (1999, p. 105) que “o capital humano de uma organização é muito mais importante e significativo do que a soma de seu patrimônio (instalações, equipamentos, escritórios, fábricas etc)” e afirmam Naisbit e Aburdene (1990, p.115): “Ao mesmo tempo em que globalizamos nossas economias, os indivíduos estão se tornando mais poderosos e mais importantes do que foram na era industrial.”

¹ Burns e Stalker (1961) classificaram as organizações em orgânicas e mecanicistas. As estruturas orgânicas estão mais associadas com a freqüente adoção e geração de inovações. Caracteriza-se por uma comunicação lateral freqüente entre indivíduos e subunidades, descentralização do controle e liderança, um amplo e alto grau de redes e interações entre pessoas e unidades. Uma estrutura burocrática como um sistema mecânico só funciona bem em um ambiente estável. Um sistema gerencial orgânico com uma estrutura não burocrática é mais apropriado a um ambiente instável.

Com base no que foi relatado, não se pode, na era do conhecimento, dar-se ao luxo de usar o capital humano de forma ineficiente. Por esta razão, é preciso acreditar no potencial humano invisível, caso contrário, só será conseguido um desempenho característico do *status-quo*, como um dia atrás do outro.

Paradoxalmente, apesar desta idéia encontrar-se bastante disseminada, para muitos não passa de discurso com conteúdo vazio, pois não conseguem efetividade no dia-a-dia organizacional. Argumenta Kiernan (1998, p. 59): “Aqueles que criam slogans tendem a dizer: “nossas pessoas são nosso recurso mais precioso”, mas pouquíssimas são capazes de trazer esta frase para a vida real e menos ainda são capazes de transformá-la em uma arma competitiva”. Strasmann (1996) reforça essa afirmativa, enfatizando que os dirigentes dizem que as pessoas são os mais valiosos bens, porém não há congruência entre o que dizem e o que fazem.

Assim, à luz desses conhecimentos, confirma-se o entendimento de que na era do conhecimento e das mudanças inevitáveis a cada momento, o ponto crucial da filosofia empresarial é a compreensão de que as pessoas são realmente o recurso mais importante. Isto não é novidade para ninguém, no entanto, esta idéia tem sido utilizada mais como figura de retórica do que como uma prática efetiva na maior parte das organizações.

No entanto, também se pode afirmar, que lidar com o ser humano é uma tarefa árdua tendo em vista sua complexidade, já que envolve uma gama de aspectos que se encontram inter-relacionados e que se afetam mutuamente. Logo, para tratar com tal complexidade, necessita-se de gerentes eficazes, que possuam uma mente aberta e habilidades no relacionamento interpessoal. Davenport (1998) afirma que o mais difícil na administração informacional é o forte tempero humano e argumenta Kiernan (1998) que os recursos

humanos são a fonte mais óbvia e difícil de potencial de valor corporativo para se reconhecer e alavancar.

O PROCESSO DE ACÚMULO E TRANSFERÊNCIA DO CONHECIMENTO

A geração e o acúmulo de conhecimento existe desde a presença do homem no planeta, e graças a essa capacidade, o homem encontra-se hoje em um elevado estágio de evolução. Mais propriamente nos últimos 300 anos, com todo o processo de industrialização o homem conseguiu uma forma de externalizar e sistematizar o conhecimento adquirido com o uso de máquinas e artefatos (LATOURET, 1997), permitindo uma aceleração sem precedentes na geração e efeito de multiplicação no acúmulo do conhecimento adquirido.

Como passos fundamentais no processo de acúmulo de conhecimento pode-se relacionar as seguintes etapas:

- **Dados:** obtidos a partir da observação e da utilização de símbolos e taxonomias que permitem um entendimento comum dos registros obtidos da natureza e de situações correntes no nosso dia-a-dia. Exemplo: 10, casa, móvel etc.
- **Informação:** a partir da contextualização dos dados obtidos de forma inteligível ao ser humano é possível transformar dados em informação. A informação pode ser também entendida como sendo o Conhecimento Explícito, ou seja, tudo o que se pode externalizar de forma estruturada e inteligível para outros. Exemplo: Maria tirou nota 10.
- **Conhecimento:** ou conhecimento tácito está relacionado a todas as informações que se consegue internalizar. Essas informações são acomodadas no conjunto de regras que se acumulam a cada momento. Entende Sveiby (1996) que o

conhecimento humano é tácito, baseado em regras e encontra-se em permanente mutação.

Pode-se assim dizer, que a transformação de informação em conhecimento e do conhecimento em ação está relacionado à inteligência que cada ser humano possui. Conforme Gardner (1996) as pessoas em geral possuem sete tipos de inteligências que podem ser acionadas a cada momento em função da necessidade, quais sejam:

- **Interpessoal:** Capacidade de relacionamento pessoal. Capacidade de sinergia entre as pessoas e sintonia para a obtenção de objetivos comuns. Capacidade de relacionamento típico dos políticos e comunicadores.
- **Intrapessoal:** Capacidade de introspecção, de concentração e isolamento do mundo exterior. Capacidade de concentração próprios dos monges e religiosos.
- **Lógico-Matemática:** Capacidade lidar com bases numéricas e lógicas. Capacidade de desenvolver raciocínios lógicos próprios dos matemáticos e engenheiros.
- **Corporal-cinestésica:** Capacidade de movimentação corporal e dinâmica física, onde a capacidade física e elasticidade são colocadas à prova. Capacidade típica de jogadores de futebol, atletas e dançarinos.
- **Musical:** Capacidade de ouvir e reproduzir a música a partir de habilidades pessoais como a voz ou por meio de instrumentos musicais. Capacidade típica de cantores e músicos.
- **Lingüística:** Capacidade de se comunicar de forma fácil e inteligível com os seus pares.

Assim, pode-se depreender que a transformação do conhecimento tem como origem a capacidade do homem de acumular dados/registros e a partir dos mesmos internalizá-los em função das inteligências que possui, sendo capaz de desenvolver, passando pela geração de informações até a completa internalização com o acúmulo do conhecimento tácito. A partir do conhecimento tácito o homem poderá utilizá-lo e, portanto, mais uma vez utiliza a inteligência e neste momento também faz uso da sua habilidade que representa o seu talento mais a experiência desenvolvida para a ação em curso. Desta forma, pode-se entender que quanto mais o homem acumula conhecimento maior é a taxa de acerto nas suas ações.

A IMPORTÂNCIA DE ESTIMULAR O COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL

A Gestão do Conhecimento perpassa, necessariamente, pelo compartilhamento dos conhecimentos individuais para a formação do conhecimento organizacional. Sem sombra de dúvida, compartilhar conhecimento permite uma aplicação mais inteligente das melhores idéias e do trabalho de cada indivíduo. Alerta, entretanto, Benítez (2001) que apesar do ato de compartilhamento ser algo tão simples de compreender, é difícil de praticar. Desde tenra idade, os pais procuram ensinar aos filhos a importância de compartilhar os bens materiais como doces e brinquedos, porém sabe-se como é difícil para as crianças cederem seus pertences. Assim, ao longo da vida, o indivíduo continua lutando com a questão do quê e do quanto deve compartilhar, e em geral sente dificuldades em dividir o dinheiro, a propriedade, o tempo e os conhecimentos. Na verdade, quando não se compreende o real valor do compartilhamento e não se está imbuído deste espírito, a tendência natural do ser humano é dificultar este processo.

Por essa razão, para que o processo de criação do conhecimento desenvolva-se efetivamente é necessário antes de qualquer coisa que as pessoas estejam dispostas a compartilhar o que sabem. Na verdade, a pessoa que detém o conhecimento é quem decide se deseja compartilhá-lo ou não, dependendo, portanto, do quanto ela está motivada para isso. Pode-se então afirmar que motivação é uma questão central para uma eficaz Gestão do Conhecimento.

Segundo Davenport (1998) compartilhamento de informações é o ato voluntário de colocá-las à disposição de outros. Neste caso, o vocábulo compartilhamento implica vontade. Argumentam O'Dell e Grayson (1998) que a verdadeira transferência interna é um processo de pessoa para pessoa e normalmente exige generosidade pessoal ou interesse em cultura. Os mais efetivos processos de transferência são aqueles que provêm da necessidade (a atração para aprender e mudar vem da pessoa ou grupo que tem um problema ou necessidade) e não daqueles que são exigidos. Por isso, líderes precisam espalhar consistentemente e constantemente a mensagem de compartilhar e alavancar conhecimento.

O grande problema é que na maioria das vezes, pelo fato das pessoas não atinarem para o real valor deste compartilhamento, ele acaba não acontecendo. Argumenta Chait (1999, p.123): "A maior parte do desafio está em convencer as pessoas a interagir para compartilhar o que sabem, levar todos a querer fazê-lo e realizar esse processo de maneira eficiente." Nesse sentido, os gerentes devem atuar efetivamente, conscientizando os empregados da importância desta atitude, estimulando e recompensando o compartilhamento do conhecimento. Afirma Sveiby (1998) que as pessoas tendem a ser fiéis se tiverem a sensação de responsabilidade compartilhada. McGregor (1960) pondera que existem muito mais

peças do que se imagina que são capazes de contribuir criativamente para a solução de problemas da organização.

O fundador da Empresa Wal-Mart, Sam Walton, no relatório anual de 1988, resume a filosofia dos recursos humanos, afirmando que compartilhar todas as informações permite uma aplicação mais inteligente das melhores idéias e do trabalho árduo de cada indivíduo. Um ambiente de comunicação aberta permite o fluxo livre de idéias de qualquer possível fonte, e a disseminação destas idéias por toda a empresa, e não por um único departamento, loja ou divisão. (CRAWFORD, 1994).

Entre as chaves para o compartilhamento e transferência efetiva do conhecimento O'Dell e Grayson (1998) apontam o encorajamento através da mudança do sistema de recompensas, afirmando que líderes podem ajudar, promovendo reconhecimento e recompensando as pessoas que possuem o comportamento de compartilhar, como também aqueles que adotam as melhores práticas. Para tanto, é necessário reforçar constantemente a necessidade das pessoas em todos os níveis a terem responsabilidade na participação voluntária nesta atividade de compartilhamento e alavancagem do conhecimento. Gerentes podem regularmente perguntar o que as pessoas estão aprendendo com as outras e como elas têm compartilhado. Para manter times que investem ou desistem são necessários recursos para fazer este compartilhamento acontecer, especialmente se eles não obtêm o benefício diretamente.

Logo, torna-se necessário fomentar a importância do compartilhamento, transformando as pessoas em árdios defensores desta idéia. . Mesmo que não ocupem cargos hierárquicos, elas devem sentir que são importantes para que a organização progrida. Devem

perceber que são respeitadas, que seu trabalho é fundamental e que o resto da organização dá valor ao que sabem.

Assim sendo, pode-se afirmar que os gerentes que abrem alas para seus liderados compartilharem o conhecimento, terão uma equipe inovadora, realizadora e realizada. Lembra Chopra (1994, p.27) que “O universo opera através de trocas dinâmicas [...] dar e receber são diferentes aspectos do fluxo da energia universal”

Os resultados têm demonstrado que empresas internacionais de grande porte têm obtido resultados efetivos com a aplicação da ferramenta do compartilhamento do conhecimento. Como exemplo pode-se citar a British Petroleum, empresa do setor petrolífero e de gás, uma das mais avançadas na prática da Gestão do Conhecimento no mundo. Conforme Stock e Hill (2000) a filosofia desta empresa ancora-se na idéia de que toda iniciativa de Gestão do Conhecimento deve ser dirigida para uma necessidade empresarial real com o intuito de aprimorar o desempenho empresarial. A prática é direcionada aos gerentes do conhecimento que pesquisam e codificam as lições aprendidas em suas unidades de negócios. Uma comunidade de práticas destila essas lições na intranet da empresa. Os benefícios alcançados revelam uma economia significativa de custos na abertura de pontos de vendas e maior eficiência na perfuração de poços de petróleo e outros empreendimentos. Gary (2004) afirma que muitas corporações aprenderam a criar relações confiáveis que permitem o compartilhamento dos erros, considerando o exemplo do programa British Petroleum's Peer Assist, que através do gerenciamento de um problema específico recorre ao conhecimento e experiência de pessoas que passaram pelo mesmo problema.

Outra empresa que utiliza esta ferramenta é a Ernest & Young, considerada uma das maiores empresas do mundo na atividade de consultoria, que desde a década de 90 aplica

gestão do conhecimento, alavancando conhecimentos próprios para incrementar a solução de problemas, proporcionando resultados mais rápidos aos clientes. Para tanto, foi criado um eficaz sistema de compartilhamento de experiências técnicas na área de consultoria gerencial, ou seja, os consultores valem-se dos conhecimentos obtidos e disponibilizados numa base de dados/intranet por seus colegas em situações semelhantes. Segundo Stock e Hill (2000) a filosofia está baseada no conhecimento especializado existente que deve ser captado e disseminado através da organização em todo o mundo, evitando-se assim a reinvenção da roda. A prática é direcionada às comunidades de interesse que publicam o conhecimento das melhores práticas em forma de *knowledge containers*, para serem aprendidas e aplicadas pelos outros. Com essa sistemática os consultores têm conseguido resolver os problemas de novos clientes de forma mais rápida. Em Terra (2003) destacam-se as lições aprendidas pela consultora internacional Ernst & Young e a consideração dada pelo autor à tecnologia, aos *knowledge coordinators*, à confiança, e às comunidades de prática.

Mais um exemplo de sucesso no compartilhamento do conhecimento é o caso Xerox, em que a atividade fim é a prestação de serviços de assistência técnica aos clientes. De acordo com a filosofia é crucial alavancar o *know-how* dos funcionários. Para tanto os representantes de campo cooperam com dicas eletrônicas numa plataforma padronizada para o compartilhamento de conhecimentos utilizado no mundo todo, concorrendo para diminuir os custos de peças e de mão-de-obra. De acordo com Holtshouse (apud WAH, 2000), líder da iniciativa em gestão do conhecimento da Xerox, o aspecto humano está sempre presente na gestão do conhecimento e conforme Goman (2003) para 25 mil técnicos da Xerox em todo o mundo, contribuir para a base de dados *Eureka* com dicas de manutenção é uma oportunidade de se tornarem conhecidos como peritos mundiais. Ser pessoalmente identificado com a solução de um problema difícil pelos representantes da Xerox em todo o mundo, é o maior

incentivo que leva as pessoas a contribuir, demonstrando que guardar conhecimento não é mais sinônimo de poder. Por sua vez, no 1º Seminário de Informação Corporativa na Universidade de São Paulo, conforme relatório de Fujino (2003) o Professor Choo da Universidade de Toronto ao abordar a gestão do conhecimento em organizações inteligentes frisou a importância do compartilhamento como base do conhecimento, apresentando o caso Eureka da Xerox como exemplo de sucesso.

Outra lição de êxito na gestão do conhecimento é o caso do Banco Mundial, organização sem fins lucrativos que tem como objetivo o desenvolvimento auto-sustentável. Sua filosofia consiste no compartilhamento da especialização em desenvolvimento ao redor do planeta. O intuito é atingir a missão de aliviar a pobreza mais rapidamente nos países em desenvolvimento. Segundo Stock e Hill (2000) a prática é adotada pelos especialistas e gerentes de tarefa em todo o mundo por meio da internet para compartilhar conhecimentos e experiências na solução de problemas de desenvolvimento. O principal benefício é a solução acelerada de problemas que ajudam países em desenvolvimento a superar as crises muito mais rápidas do que no passado.

Segundo Vasconcelos e Ferreira (2004) o Relatório do Desenvolvimento Mundial do período 1998-1999 do Banco Mundial - *Knowledge for Development*, faz referência a dois tipos de conhecimentos cruciais para o desenvolvimento de qualquer sociedade: o conhecimento tecnológico, que se refere ao *know how*, e o conhecimento sobre atributos, que diz respeito à qualidade dos produtos, credibilidade das empresas e capacitação dos trabalhadores. É ressaltado no Relatório o crescimento da assimetria da divisão do conhecimento tecnológico inter e intrapaíses.

Steve Denning - ex CKO (ex-diretor de Conhecimento) do Banco Mundial -, em livro recentemente publicado, detalha exemplos da importância da utilização do compartilhamento do conhecimento também no âmbito social. Ele cita o caso de um cientista, que com poucos dólares criou um site na internet ensinando como tratar a malária. O impacto deste conhecimento para a África foi imensurável. Terra arrematou salientando que este fato exemplifica a única forma dos países emergentes, como o Brasil, darem grandes saltos, já que o custo marginal da reprodução de conhecimento é próximo de zero e o benefício advindo do seu compartilhamento é extremamente significativo. (MARTINS, 2002)

CASO BRITISH PETROLEUM

FILOSOFIA: Toda a iniciativa de gestão do conhecimento deve ser dirigida para uma necessidade empresarial real a fim de melhorar o desempenho.

PRÁTICA: Os gerentes do conhecimento buscam e codificam as lições aprendidas em suas unidades de negócios. Uma comunidade de práticas destila essas lições na intranet da empresa.

BENEFÍCIOS: Economia significativa de custos na abertura de pontos-de-venda e mais eficiência na perfuração de poços de petróleo e outros empreendimentos.

CASO ERNEST & YOUNG

FILOSOFIA: O conhecimento especializado existente deve ser captado e disseminado através da organização em todo o mundo, para evitar a reinvenção da roda.

PRÁTICA: As comunidades de interesse publicam o conhecimento das melhores práticas em forma de "knowledge containers", para serem aprendidas e aplicadas pelos outros.

BENEFÍCIOS: Os consultores podem acelerar a solução de problemas e levar os resultados aos clientes mais rapidamente

CASO XEROX

FILOSOFIA: É crucial alavancar o know-how dos funcionários, pois o negócio principal da empresa é prestar serviços de assistência técnica aos clientes.

PRÁTICA: Os representantes de campo contribuem com dicas eletrônicas numa plataforma padronizada para o compartilhamento de conhecimentos utilizado no mundo inteiro.

BENEFÍCIOS: Dicas úteis ajudam a empresa a reduzir o custo de peças e de mão-de-obra.

CASO BANCO MUNDIAL

FILOSOFIA: O compartilhamento da especialização em desenvolvimento ao redor do planeta deveria ser ilimitado. O intuito é atingir a missão de aliviar a pobreza mais rapidamente nos países em desenvolvimento.

PRÁTICA: Os especialistas e gerentes de tarefa em todo o mundo utilizam a internet para compartilhar conhecimentos e experiência na solução de problemas de desenvolvimento.

BENEFÍCIOS: A solução acelerada de problemas ajuda os países em desenvolvimento a superar crises muito mais rápido que no passado.

Casos de sucesso de compartilhamento do conhecimento. Fonte : HSM Management, set./out. 2000.

COMO LIDAR EFICAZMENTE COM A RELUTÂNCIA EM COMPARTILHAR

Se o conhecimento é uma forma de riqueza, também é uma forma de poder, e poucos acreditam que será partilhada dentro da organização sem fortes incentivos para que isto aconteça. Por isto é imprescindível superar a relutância natural dos profissionais em compartilhar seu mais precioso ativo, o conhecimento. Afirma Kanter (2000, p. 112): “Diversas empresas com que tive contato – muitas das quais hoje têm ‘diretores de gestão do conhecimento’ ou ‘presidentes do aprendizado’ – ainda se queixam de que a tendência humana de não compartilhar informações atrapalha.

Esse é, portanto, um dos principais problemas na gestão do conhecimento: a tendência das pessoas de guardar seus conhecimentos. Mesmo as que não fazem intencionalmente, podem simplesmente não estar motivadas a mostrar o que sabem. Isso ocorre particularmente quando se trata do conhecimento tácito, que não pode ser facilmente articulado. Esclarece Davenport (1998) que as pessoas podem ter muitos motivos válidos para não quererem efetuar a troca de conhecimentos. Elas podem, por exemplo, enxergar a informação como um valor essencial para suas carreiras, ou pensar que certas informações podem ter conseqüências negativas para elas ou para o setor em que trabalham. Podem suspeitar daquilo que o receptor fará com o informe. Podem sentir que precisarão gastar tempo com o processo de fornecer a informação.

De fato, o que se mostra, é que quando as informações são consideradas as unidades primárias da moeda organizacional, não se pode presumir que as pessoas que as possuem, transmitam-nas espontaneamente. Alerta Teixeira Filho (2002) que uma pesquisa da consultoria Ernst & Young, citada pela revista Exame, mostra que 80% da produção intelectual das empresas não é sistematicamente aplicada em processos de negócios. Cerca de

metade de todos os projetos de Gestão do Conhecimento fracassa na etapa de implementação. A causa principal apontada é a dificuldade na substituição de uma cultura individualista por outra colaborativa, ou de uma cultura que não valoriza o conhecimento por outra que enfatize seu compartilhamento.

Tal constatação vem de encontro a muitos conceitos acadêmicos e do senso comum sobre de que forma a tecnologia da informação e a difusão ampla de informações vem atuando na organização. Explica Klein (1998) que a idéia é que à medida que as organizações passam a usufruir de uma boa difusão da tecnologia da informação, naturalmente as informações também passam a fluir livremente, rompendo a barreira da hierarquia. Muito embora esta visão otimista tenha ampla aceitação, não é o que atualmente ocorre na maioria das empresas. Alerta Parrini (2002) que a tecnologia por si só não produz bons resultados sem cuidadosa consideração dos fatores sociais e organizacionais envolvidos.

Do ponto de vista de Prelooker (1996) o problema das comunicações decorre da dinâmica chamada de “*duplo vínculo*”, pois nesta dinâmica trava-se uma luta ansiosa por obter “boas informações” e, sobretudo de negar este saber aos demais. Esta dinâmica gera uma desconfiança geral que, por sua vez implica num esforço sobrenatural por desenterrar o que existe por detrás de cada palavra e de cada ação do outro, seja este superior ou inferior. Os níveis inferiores quando podem, negam informações, a deformam. Uma dura experiência ensinou-os que qualquer atitude sincera jogará contra seus próprios interesses.

Para Goman (2003) são cinco razões principais pelas quais as pessoas não partilham o que sabem: as pessoas acreditam que o conhecimento é poder, as pessoas sentem-se inseguras sobre o valor do seu conhecimento, as pessoas não confiam umas nas outras, os empregados

têm medo de conseqüências negativas e as pessoas trabalham para outras pessoas que não dizem o que sabem.

À luz desse entendimento, tudo leva à compreensão de que nesse emaranhado, a principal função dos gerentes é direcionar esta confusão para a criação do conhecimento. No entanto, primeiramente é preciso romper todo o tipo de barreira que esteja impedindo o fluxo de comunicação, como sistemas informacionais inadequados, diferenças políticas e culturais, gerenciamentos ineficazes e ignorância quanto à importância do compartilhamento de conhecimentos. Alerta Klein (1998) que superar a relutância natural dos profissionais em compartilhar seu mais precioso ativo, o conhecimento, apresenta alguns desafios comuns e outros difíceis. A concorrência entre profissionais inibe o compartilhamento, e a atribuição de créditos por contribuições intelectuais é difícil. Quando os profissionais são solicitados a colaborar como iguais na solução de problemas, a resposta lenta é comum à medida que os especialistas tentam refinar suas soluções particulares até a perfeição. Como o conhecimento dos profissionais é sua base de poder, vigorosas induções para o compartilhamento são necessárias.

A bem dizer, reter informações faz parte do disputado jogo do poder, pois, quem detém conhecimento, naturalmente consegue ocupar razoável espaço organizacional, sentindo-se engrandecido. Pondera Torquato (1991) que os possuidores de determinadas informações sentem-se psicologicamente, envaidecidos e prestigiados. Entopem-se, assim, os canais da administração, paralisando a dinâmica produtiva ou atrapalhando sua normalidade. Além disso, a competição entre departamentos acaba por “prender” o processo informativo, privando muitos segmentos de informações básicas para a eficácia de tarefas rotineiras. Há ainda, razões de natureza diferenciada, como a distância física entre áreas afins, o que

dificulta o percurso da informação, o estilo centralizador do chefe ou mesmo o desleixo e esquecimento.

Diante dos fatos, torna-se urgente tomar medidas apropriadas na busca da superação desses entraves ao compartilhamento eficaz do conhecimento. Segundo Goman (2003) a primeira solução óbvia é encontrar formas de reforçar e recompensar a partilha de conhecimento, reconhecendo e promovendo pessoas que aprendem, ensinam e partilham, bem como punindo aqueles que não o fazem. De seguida, é necessário entender que há agentes motivadores mais poderosos que o dinheiro e que os gestores e os líderes de equipe podem criar um clima de colaboração nos seus grupos de trabalho, encontrando tempo e fazendo o esforço necessário para que as pessoas sintam-se seguras e valorizadas. Eles precisam realçar os pontos fortes das pessoas ao mesmo tempo em que encorajam a partilha de erros e lições aprendidas, estabelecendo objetivos claros e clarificando os papéis individuais, ajudando todos os membros a reconhecer o que cada um deles traz a equipe, sendo exemplos de abertura e honestidade, contando histórias de sucessos de grupo e desafios pessoais, encorajando e respeitando a contribuição de todos. Para tanto é preciso criar oportunidades para que as pessoas encontrem-se e interajam, tanto em ambientes formais como informais, sem pressa, dando tempo para que criem relacionamentos, avaliem a confiança que uns e outros merecem, e aprendam bem os pontos fortes e fracos uns dos outros para que se adaptem a eles de forma construtiva.

Sem sombra de dúvida, quando as pessoas sentem-se seguras, motivadas, valorizadas e compreendidas, quando se sentem à vontade para opinar, questionar regras e sugerir inovações, a partilha de conhecimento torna-se um processo natural e criativo de mescla de

opiniões, experiências e pontos de vista que contribuem significativamente para o êxito de qualquer organização.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo buscou compreender porque em plena era do conhecimento ainda existe a relutância dos profissionais em compartilhar o conhecimento organizacional. Os estudos confirmaram o entendimento de que neste mundo extremamente competitivo, a administração estratégica é uma necessidade imprescindível, tornando-se condição *sine qua non* maximizar e alavancar o potencial das pessoas. Pode-se afirmar, portanto, que a gestão estratégica do conhecimento alavanca o potencial existente na organização, faz como que os riscos tornem-se menores, proporcionando vantagens competitivas com relação aos concorrentes. Logo, os riscos decrescem conforme o conhecimento vai crescendo e, conseqüentemente, conforme o conhecimento aumenta, a probabilidade da organização obter sucesso aumenta também.

Todavia, o que este estudo também constatou é que um dos grandes entraves ao compartilhamento do conhecimento é a tendência das pessoas em querer guardar seus conhecimentos, pelos motivos mais diversos, dificultando sobremaneira seu compartilhamento, constituindo-se esta atitude negativa na “pedra no sapato” da gestão do conhecimento. Tal atitude ratifica a idéia de que as pessoas podem ter variados motivos válidos para não querer efetuar a troca de conhecimentos, como por exemplo, enxergar a informação como um valor essencial para suas carreiras, ou pensar que certas informações podem ter conseqüências negativas para elas ou para o setor em que trabalham, suspeitar daquilo que o receptor fará com o informe, sentir que precisarão gastar tempo com o processo de fornecer a informação etc.

As investigações também demonstraram que o vocábulo compartilhamento implica vontade e que a verdadeira transferência interna é um processo de pessoa para pessoa e normalmente exige generosidade pessoal ou interesse em cultura. Enfim, o compartilhamento de informações é o ato voluntário de colocá-las à disposição de outros e para tanto a motivação é uma questão central para alavancar o conhecimento organizacional.

Cabe salientar ainda, que sem o apropriado gerenciamento estratégico, dificilmente o conhecimento poderá ser considerado um diferencial competitivo. Neste sentido os gerentes devem atuar eficazmente, conscientizando os empregados da importância desta atitude tão salutar, estimulando e recompensando o compartilhamento do conhecimento.

À luz desse entendimento, conclui-se que a principal função dos gerentes é direcionar esta confusão para a criação do conhecimento. Assim sendo, é preciso que sejam detectadas as mais diversas barreiras que impedem o fluxo do conhecimento e que sejam eficazmente derrubadas, uma a uma, lembrando que quando duas pessoas trocam conhecimentos entre si, ambas ganham crescimento linear de informações e experiência, mas se ambas compartilharem seu novo conhecimento com outras, cada qual dando *feedback* com perguntas e melhoramentos, os benefícios se tornam exponenciais.

Finalmente, cabe ressaltar a característica dinâmica da ciência, que acompanha um mundo de constantes transformações, permeado pela presença das mais variadas questões sociais. Logo, o ciclo de investigações científicas nunca se fecha, pois toda pesquisa produz conhecimentos afirmativos e provoca mais questões para indagações posteriores. Desse modo, considerando que o objeto de estudo desta pesquisa não se encontra completamente desenvolvido, entre tantas lacunas, sugere-se para pesquisas futuras, um maior

aprofundamento acerca do indivíduo e seus mecanismos psicológicos e as interferências e prejuízos no compartilhamento do conhecimento organizacional.

REFERÊNCIAS

BENÍTEZ, Z. R. **Os gerentes atuando como facilitadores da comunicação interpessoal para incrementar a criação do conhecimento organizacional**. 2001. 248 f. Dissertação (Mestrado em Gestão de Negócios) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.

BURNS, T. ; STALKER, G. M. **The management of innovation**. London: Tavistock Publications, 1961.

CARVALHO, A . V. de. 1999. **Aprendizagem organizacional em tempos de mudança**. São Paulo: Pioneira, 1999.

CHAIT, L. P. Se souber conte a alguém. **HSM Management**, São Paulo, ao 3, n. 14, p.122-15, maio/jun. 1999.

CHOPRA, D. **As sete leis espirituais do sucesso**: um guia prático para a realização de seus sonhos. São Paulo: Best Seller, 1994.

CORDEIRO, L. L. O significado das relações humanas. **Revista de Administração de Empresas**, Rio de Janeiro, set./dez. 1961.

CRAWFORD, R. **Na era do capital humano**: o talento, a inteligência e o conhecimento como forças econômicas – seu impacto nas empresas e nas decisões de investimento. São Paulo: Atlas, 1994.

DAVENPORT, T. H. **Ecologia da informação**: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação. São Paulo: Futura, 1998.

DRUCKER, P. **Sociedade pós-capitalista**. São Paulo: Pioneira, 1993.

_____. The age of social transformation. **The Atlantic Monthly**, nov. 1994.

FUJINO, A. Relatório geral. In: SEMINÁRIO DE INFORMAÇÃO CORPORATIVA, 1., 2003, São Paulo. **Anais...** São Paulo: FEA/Universidade de São Paulo, 2003. Disponível em: <<http://www.tecsi.fea.usp.br/infocorp/INFCORPRELAT.pdf>> . Acesso em: 25 jul. 2004.

GALBRAITH, J. R. et al. **Organizando para competir no futuro**. São Paulo: Makron Books, 1995.

GARDNER, H. **Estruturas da mente**: a teoria das inteligências múltiplas. Porto Alegre: Artes Médicas, 1996.

GARY, L. Como falhar e ganhar. **HARVARD BUSINESS REVIEW**. Jul.2004. Disponível em: < http://ultimosegundo.ig.com.br/materias/harvard/1676001-1676500/1676057/1676057_1.xml> . Acesso em: 25 jul. 2004.

GOMAN, C. K. **Cinco razões pelas quais as pessoas não dizem o que sabem**. 2002. Disponível em: < http://www.kmol.online.pt/artigos/200212/gom02_p.html> . Acesso em: 24 jul. 2004.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo futuro**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

HUGHES SPACE & COMUNICATION. Company Case Studies. Communications Knowledge Management Study. In: **CONSORTIUM BENCHMARKING STUDY FINAL REPORT**. American Productivity & Quality Center. p . 85-92, 1996.

KANTER, R. M. O futuro depende dos relacionamentos. **HSM Management**, São Paulo, ano 4, n. 20 p. 112-118, maio/jun. 2000.

KIERNAN, M. J. **Os 11 mandamentos da administração do século XXI**. São Paulo: Makron Books, 1998.

KLEIN, D. A . **A gestão estratégica do capital intelectual**: recursos para a economia baseada em conhecimento. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.

LATOURET, B. **Science in action**. USA: Ed. Harvard University Press, 1987.

MALHOTRA, Y. **What is knowledge management?** 1998. Disponível em: < www.brint.com/km>. Acesso em: 25 maio 2001.

MARTINS, A . **Palestra de José Cláudio Terra**. 2002. Disponível em: < http://www.kmol.online.pt/artigos/200205/mar02_1.html> . Acesso em 25 jul.2004.

McGREGOR, D. **The human side of enterprise**. Nova York: McGraw-Hill, 1960.

MINTZBERG, H. **The rise and fall of strategic planning**. Nova York: Free Press, 1994.

MURRAY, P. The profusion and confusion of knowledge management terminology. In: **KNOWLEDGE MANAGEMENT CONSORTIUM BECHMARKING STUDY**. Final Report, 1996.

NAISBIT, J. ; ABURDENE, P. **Megatrends 2000**: dez novas tendências de transformação da sociedade nos anos 90. São Paulo: Amana-Key, 1990.

NONAKA, I. ; TAKEUCHI, H. **Criação do conhecimento na empresa**: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

O' DELL, C. ; GRAYSON, C. J. **If only we knew, what we knew**: identification and transfer or internal best practices. *Califórnia Management Review*, Califórnia, v. 40, n.3, spring, p. 172-173, 1998.

-
- PARRINI, E. **Gestão do conhecimento no suporte à decisão em ambiente OLAP**. 2002. 157 p. Dissertação (Mestrado em Informática) – Núcleo de Computação Eletrônica, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2002.
- PEREIRA, M. J. L. de B. ; FONSECA, J. G. M. **Faces da decisão**. São Paulo: Makron Books, 1997.
- PRELOOKER, M. **La economia del desastre**. Buenos Aires: Grupo Editor Del Encuentro, 1996.
- RODRIGUEZ, M. **Gestão empresarial: organizações que aprendem**, Rio de Janeiro: Quality Mark, 2002.
- STOCK, J.; HILL, P. Gestão do conhecimento: um novo caminho, **HSM Management**. São Paulo, ano 4, n. 22, p. 51-88, set./out. 2000.
- STONER, J. A . F. ; FREEMAN, R. E. **Administração**. Rio de Janeiro: LTC, 1999.
- STRASMANN, P. **Leading lights: knowledge strategic**. Knowledge Executive Report, october, 1996
- STWEART, T. A. **Capital intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- SVEIBY, K. E. **A nova riqueza das organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- TEIXEIRA FILHO, J. **Perspectivas em gestão do conhecimento**. 1992. Disponível em : <<http://www.informal.com.br/insight/insight48.htm>>. Acesso em: 26 jul. 2003.
- TERRA, J. C. C. **Gestão do conhecimento e E-learning na prática**. São Paulo: Ed. do Brasil, 2003.
- TORQUATO, G. **Cultura, poder, comunicação e imagem: fundamentos da nova empresa**. São Paulo: Pioneira, 1991.
- VASCONCELOS, M. C. ; FERREIRA, M. A . T. **O desafio da gestão do conhecimento tecnológico nas empresas**. 2004. Disponível em:< http://www.kmol.online.pt/artigos/200406/vas04_1.html > . Acesso em 25 jul. 2004.
- VIANA, M. A . ; JUNQUEIRA, L. A . C. **Gerente total: como administrar com eficácia no século XXI**. São Paulo: Gente, 1996.
- WAH, L. Muito além de um modismo. **HSM Management**, São Paulo, ano 4, n. 22, set./out. 2000.
- WORTHY, J. C. **Big business and freemen**. New York: Harper & Row, 1959.