

# **GESTÃO DO CONHECIMENTO NAS ORGANIZAÇÕES: desafios e oportunidades**

**Daniela Borges Lima de Souza<sup>1</sup>**

## **RESUMO**

*A era do conhecimento trouxe para as empresas, tanto do setor privado quanto do setor público, a necessidade de valorização do conhecimento como um recurso estrategicamente relevante. Deste modo, o presente artigo tem como proposta analisar a Gestão do Conhecimento Organizacional, enquanto processo de gestão que integra tanto tecnologias da informação quanto tecnologias da comunicação para, assim, discutir alguns desafios e oportunidades da Gestão do Conhecimento Organizacional. Para fomentar esta análise, diversos estudiosos importantes da Gestão do Conhecimento fazem parte das referências deste trabalho, dentre eles, Terra (2005; 2003; 2001), Tonet e Torres da Paz (2006), Fleury e Oliveira Júnior (2001), Sveiby (1998), Nonaka e Takeuchi (1997) dentre outros.*

**Palavras-chave:** Gestão do Conhecimento. Ativos intangíveis.  
Gestão de pessoas.

---

<sup>1</sup> Psicóloga pela Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ); Mestre em Psicologia Social pela Universidade Gama Filho (UGF); pesquisadora convidada em grupo de pesquisa transcultural Brasil-Argentina (UFRRJ - CONICET); coordenadora e editora da Revista Estação Científica; Professora da Faculdade Estácio de Sá, Juiz de Fora.

**E-mail:** [danissol@yahoo.com](mailto:danissol@yahoo.com)

## INTRODUÇÃO

A globalização das relações sociais, econômicas, geográficas e políticas trouxe para os nossos dias, inequivocamente, uma série de parâmetros novos que geraram desafios nas mais diversas esferas de relacionamento. Estas tantas transformações vêm sendo colocadas como o cerne de muitas análises paradigmáticas, aliadas a diversas propostas de interpretação do mundo e dos fenômenos que nele ocorrem. Como exemplo, pode-se resgatar as preocupações de Morin (2002, 1994), Santos (2000), Demo (2000) e Hobsbawm (1995).

O ambiente das organizações e dos negócios começou lentamente a perceber que investir em conhecimento é não só desejável, mas também imprescindível para o aumento do valor no mercado em função da valorização do patrimônio intangível e efetivação de relações sustentáveis. Uma constatação que pode ser observada neste contexto é que o valor de mercado de algumas empresas supera, e muito, o valor do patrimônio financeiro e físico (patrimônio tangível) acumulados. Isso acontece porque valores intangíveis como patentes depositadas, imagem, valor da marca, talento dos funcionários, capital intelectual agregado têm sido cada vez mais valorizados e acabam por gerar um aumento considerável do valor de ações das empresas (TERRA, 2001).

Sveiby (1998, p. 09) afirma que durante muito tempo esses ativos não foram contabilizados pelos modelos contábeis tradicionais, isto por “não se tratar de tijolo, cimento, nem dinheiro; ou seja, não são concretos, palpáveis. Todavia, esses ativos invisíveis, intangíveis, não precisam ser nenhum mistério. Todos têm sua origem no pessoal de uma organização”.

Diante de tantos processos que urgiram reestruturações, novos cenários políticos, catástrofes sociais, reestruturação de países e emergência de novas potências econômicas, o mundo do trabalho também precisou se reconfigurar e as empresas começaram a investir em processos de gestão integrada que promovem maior aprendizado tanto intra quanto interorganizacionais e permitem que novos conhecimentos apareçam e valorizem o patrimônio tangível das organizações.

A gestão do conhecimento aparece nesse cenário e sua proposta de identificação, maximização, codificação e compartilhamento de conhecimentos estrategicamente relevantes acaba por criar uma disposição favorável para o aprendizado constante e a valorização do capital intelectual nas organizações. Afinal, uma empresa que investe em

Gestão do Conhecimento acaba por assegurar que canais para a inovação e comunicação estejam sendo criados no dia-a-dia, e com isso, abrindo caminhos para que a empresa estruture seu diferencial competitivo.

Diante de tantas considerações pode-se perceber que a Gestão do Conhecimento aparece como um processo de suma importância para o crescimento organizacional, tem enfrentado desafios hercúleos e, através de suas práticas ampara inúmeros processos em um número cada vez maior de organizações. Em suma, sua contribuição efetiva se dá ao tecer oportunidades e permitir prospecções melhores do Brasil no cenário organizacional mundial.

Este artigo propõe apresentar alguns conceitos básicos da Gestão do Conhecimento nas organizações de forma que se possa analisar alguns desafios enfrentados pelas organizações que investem neste processo de Gestão, bem como algumas oportunidades que surgem em decorrência do investimento neste processo.

## **1 DESAFIOS NA GESTÃO DO CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL**

A gestão do Conhecimento aqui abordada pode ser definida como um processo amplo e criterioso de identificação, maximização, codificação e compartilhamento do conhecimento estrategicamente relevante para as organizações (TERRA, 2001). Tal processo, como nos lembra Wiig (2006), ao utilizar as tecnologias da informação e de tecnologias da comunicação acaba por se tornar um processo sólido de gerenciamento do capital intelectual, e pode assim ser considerado um processo de gestão integrada do conhecimento organizacional.

Alguns autores afirmam que Gestão do Conhecimento é algo totalmente novo. A justificativa apresentada se ampara no fato de que é necessário o uso de tecnologia da informação e da rede mundial de computadores para que uma empresa consiga desenvolver o processo com a amplitude desejada. Egoshi (2006, p. 02) afirma que:

A Gestão do Conhecimento da Era Internet<sup>2</sup> é algo novo, revolucionário e sem precedentes na História da Humanidade, porque é sustentada por uma Tecnologia de Informação aliada às melhores Práticas e Teorias de Gestão. Sem esses dois alicerces, não haveria a Gestão do Conhecimento que tanto falam por aí hoje em dia em plena Era Internet.

---

<sup>2</sup> Grifos do próprio autor. Por se tratar de citação *ipsis literis* optou-se por manter o destaque

Por outro lado, e em sua maioria, diversos autores afirmam que não é adequado pensar a Gestão do Conhecimento como algo essencialmente novo na administração de empresas, muito menos que se trata de mais um “modismo” organizacional efêmero e sem importância. Ao contrário, a Gestão do Conhecimento deve ser entendida como desdobramento de preocupações, estudos e práticas advindas dos campos da aprendizagem organizacional e influenciada pela Gestão Tecnológica e Cognição empresarial (FLEURY; OLIVEIRA JÚNIOR, 2001; TERRA, 2001; ZABOT; SILVA, 2002).

No intuito de melhor analisar essas questões serão abordados três desafios centrais na Gestão do Conhecimento Organizacional, quais sejam: as bases da Gestão do Conhecimento, os processos de mensuração de resultados e a necessidade de compartilhamento de conhecimento.

## 1.1 Bases da Gestão do Conhecimento

Acredita-se que o primeiro grande desafio de ordem teórico-conceitual encontrado pelas empresas seja, de fato, quanto às bases da Gestão do Conhecimento, isto porque, ao se compreender as bases de um processo de Gestão, pode-se planejar melhor o processo que ele enseja, assim como mapear melhor os riscos que esse processo prevê, criando estratégias para minimizar os riscos e maximizar os ganhos. A gestão do conhecimento, embora com aproximadamente duas décadas de existência, não dispõe ainda de muitos relatos de experiência e análise de casos que pudessem permitir um vasto *benchmark*, isto se dá basicamente em função de ser um processo de médio/longo prazo que está em andamento e ainda não finalizado em boa parte das organizações.

Em atenção a esse primeiro desafio, pode-se afirmar que a Gestão do Conhecimento, especialmente nessas duas últimas décadas, tornou-se um processo central na busca e obtenção da inteligência competitiva e, devido às amplas possibilidades de processamento, armazenamento e acesso à informação e dados, amparados nas tecnologias de informação e comunicação, ela tem crescido cada dia mais, com um diálogo mais efetivo e com propostas cada vez mais bem desenvolvidas e com estratégias de bastante sucesso (ZABOT; SILVA, 2002).

Xanthopoulos (2006), em suas reflexões no *Knowledge Fórum*, apresentou as perspectivas da Gestão do Conhecimento no Brasil e deixou bem claro o quanto a Gestão do Conhecimento cresceu bastante nestas duas últimas décadas, tanto no mundo, quanto aqui no Brasil. Tal crescimento pode ser notado, por um lado, através do número de

produções acadêmicas sobre o tema (dos idos de 90 para cá já foram produzidos mais de 1.500 trabalhos de Mestrado e Doutorado) e, por outro lado (BATISTA et al., 2005), no número empresas que, cada vez mais, relatam suas práticas de Gestão e se mostram abertas ao aprendizado, tanto na esfera privada, quando na esfera pública.

## 1.2 Mensuração de resultados na Gestão do Conhecimento

Outro grande desafio na Gestão do Conhecimento organizacional está no processo de avaliação de seus resultados, isto porque, lidar com intangíveis não significa lidar com imensuráveis. A Gestão do Conhecimento precisa ser avaliada naquilo que gere, ou seja, no intangível para que metas sejam redirecionadas e ganhos maximizados.

Para Edvinsson e Malone (1998), o capital intelectual de uma empresa resulta da soma do capital humano com o capital estrutural. Assim sendo, o capital humano está vinculado ao conhecimento das pessoas e aos resultados advindos desse conhecimento, enquanto que o capital estrutural é composto pelo capital de clientes e organizacional. Já o capital organizacional por sua vez se desdobra em um montante equivalente a soma do capital de inovação e de processos e, desse modo, a mensuração de resultados no ambiente organizacional, para os autores, deve considerar indicadores separados para cada capital.

Já Sveiby (1998), na tentativa de simplificar o processo de mensuração e não deixar que esse desafio se torne um obstáculo, organiza os ativos intangíveis em três grupos de indicadores, a saber: indicadores de estrutura interna (como exemplo, investimento em P&D, plano de carreiras e sistemas de remuneração), indicadores de estrutura externa (como exemplo tem-se a relação com clientes e fornecedores, diálogo com a sociedade) e indicadores de competências (exemplificados na qualificação dos funcionários, comprometimento e criatividade observada). O autor considera que as pessoas são os únicos verdadeiros agentes na empresa e, assim sendo, todos os ativos e estruturas – quer tangíveis ou intangíveis – são resultados das ações humanas. Todos eles dependem das pessoas, em última instância, para continuar a existir e por isso a melhor mensuração é aquela que considera tal fato.

Não podemos nos esquecer, no entanto, de que, a adoção de novas perspectivas para mensuração de resultados na Gestão do Conhecimento, tem sido articulada com o BSC (*Balanced Scorecard*) proposto por Kaplan e Norton (1997), isto porque o BSC, além da perspectiva financeira, adota outras perspectivas, tais como a perspectiva de clientes, perspectiva de processos internos e aprendizado e crescimento.

Cumpra ressaltar, como lembra Terra (2003), que a perspectiva “Aprendizado e Crescimento” do BSC é de fato o ponto fraco do BSC, isto porque os indicadores abordados são pouco flexíveis e os exemplos apresentados por Kaplan e Norton (1997) não revelam o dinamismo tão necessário à Gestão do Conhecimento. Terra (2003, p. 02) lembra ainda:

Aqueles que investigam indicadores nas áreas de P&D, área tipicamente intensiva em conhecimento já descobriram há muito tempo que a mensuração de resultados nesta área requer múltiplos indicadores e uma perspectiva de longo prazo. Por sua vez, empresas líderes nas áreas de gestão do conhecimento sabem que as ligações entre esforços nesta área e resultados empresariais são bastante difíceis de serem quantificados e que, freqüentemente, a melhor forma de mostrar resultados requer “estórias” sobre como iniciativas na área de gestão do conhecimento levaram a resultados empresariais.

Acredita-se que esse “lado fraco” do BSC não seja um impeditivo para que ele auxilie a mensuração de resultados na Gestão do Conhecimento. Ao contrário, a Gestão do Conhecimento em sua necessidade de dinamismo, aprendizado constante e compartilhamento do conhecimento, pode ampliar os indicadores que compõem a perspectiva de aprendizado e crescimento do BSC e, como decorrência dessa parceria, os resultados poderão ser mais bem mensurados.

### **1.3 Compartilhamento de Conhecimento**

Saber gerir conhecimento significa investir de maneira equilibrada em processos de criação e armazenamento de conhecimento assim como na sua partilha e distribuição. Desse modo, outro grande desafio percebido está no processo de compartilhamento de conhecimento no trabalho.

É necessário, deste modo, que as organizações criem condições que permitam desenvolver o potencial humano de uma empresa de forma dinâmica, desenvolvendo o capital intelectual, as competências individuais e assim proporcionar a configuração de valores coletivistas que incentivem mudanças de atitudes no sentido do desenvolvimento de recursos humanos com maior grau de responsabilização, orientados para o conhecimento (CHOO, 2003).

Muitas barreiras de compartilhamento de conhecimento advêm da própria disposição física da organização, assim como da estrutura interna, da cultura organizacional, bem

como da administração de recursos humanos e dos processos operacionais empreendidos. É importante frisar que o conhecimento que não é compartilhado, colocado em movimento de conversão, fica desgastado e pode ser facilmente perdido, daí a necessidade constante de conversão de conhecimento através do compartilhamento (TERRA, 2001).

Santos (2004) pontua alguns desafios bastante exigentes que as empresas precisam responder para favorecerem o compartilhamento de conhecimentos. Dentre esses desafios ressalta-se: o desenvolvimento das competências humanas internas, a criação de ambientes que estimulem a aprendizagem, a gestão adequada de pessoas e o estímulo ao desenvolvimento de comunidades virtuais.

O desenvolvimento de competências internas é necessário por possibilitar a promoção das qualificações mais diversificadas que, se transmitidas conjuntamente por um amplo conjunto de instrumentos, tais como bases de dados, estudos, relatórios, informações diversas e conhecimentos, possibilitam processos de conversão mais dinâmicos e aprendizados mais coletivistas.

Outra preocupação presente no compartilhamento de conhecimentos é a criação de ambientes que estimulem a criatividade, com o favorecimento de momentos para trocas mais dinâmicas de conhecimentos, sejam eles tácitos ou explícitos, mas sempre de forma articulada, intencional, sistematizada e inventiva, tal qual uma espiral em movimentos amplos irrestritos (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

A gestão do conhecimento necessita também de uma nova forma de gerenciamento com pessoas. Não basta apenas investir em qualificação, é necessário investir também na promoção de mudanças de atitudes no sentido do desenvolvimento de recursos humanos com maior grau de responsabilização, orientados tanto para uma crescente autonomia quanto para liberdade de ação, já que isso pressupõe mais espaço para a criatividade.

Além disso Sveiby (1998) nos lembra também que vencer o desafio por uma linguagem facilitada e de signos facilmente partilháveis é um dos grandes desafios na gestão adequada de pessoas para ampliação do compartilhamento de conhecimentos, isto porque, numa mesma organização, o significado expresso por uma pessoa nunca é o mesmo daquele que a outra pessoa recebe. O que acaba por ser um dificultador no processo de comunicação, gerar desconforto e minar outras estratégias paralelas como planos de remuneração e comprometimento organizacional (SANTOS, 2004).

Tonet e Torres da Paz (2006, p. 76) afirmam que “

no atual cenário das organizações, o compartilhamento de conhecimento tem mostrado ser de suma importância, mas de difícil concretização, embora o senso comum identifique facilmente o que é compartilhar conhecimento, ainda não há consenso empírico sobre o significado do construto.

Algumas tentativas têm sido empreendidas para a superação desse desafio-compartilhamento de conhecimento, e estas se voltam para o investimento em comunidades virtuais corporativas. Essas comunidades que buscam em portais corporativos possibilitar a troca de informações e geração de novos conhecimentos têm acreditado em mecanismos de *e-learning* e desenvolvimento organizacional corporativo através de interfaces e estratégias interativas.

Afirmam Almeida et al. (2006, p 171) em sua experiência numa empresa do sistema elétrico:

O desempenho das empresas em ambientes concorrenciais encontra-se cada vez mais relacionado com a capacidade das empresas em produzir, armazenar e disseminar conhecimento. Esta importância é intensificada quando o conhecimento é usado para a análise de falhas, com o objetivo de evitar a ocorrência de problemas e aumentar a confiabilidade através do uso de sistemas.

Outro aspecto envolvido no compartilhamento do conhecimento, não mais na estrutura interna da organização, mas na relação com o exterior que as organizações do conhecimento preconizam, diz respeito ao desenvolvimento do capital de relacionamento no intuito de estimular o aprendizado com o ambiente. Isto porque o desenvolvimento de redes de compartilhamento de conhecimento mais amplas implica investimentos em permutas de informação, conhecimento, tecnologias e processos com o exterior. Esses conhecimentos considerados valiosos são aqueles que se desenvolvem a partir da interação entre diferentes pessoas e organizações e tal feito depende das relações e inovações cotidianas, assim como dos processos que conciliem conhecimentos estratégicos para as organizações (SANTOS, 2004).

Nesses termos uma outra face desafiadora do compartilhamento de conhecimentos está no processo paralelo de Gestão da Propriedade Intelectual, pois é observado que, se o

caminho para o diálogo é necessário para ampliar trocas de conhecimento, esse diálogo deve vir com respeito e ética. Só assim admite-se acreditar que o caminho para a excelência organizacional pode se dar pela gestão do Conhecimento. Costa e Crepalde (2005) deixam claro que, não se resume a proteção da propriedade intelectual, mas sim a busca e promoção de interfaces entre centros de base tecnológica e empresas públicas e privadas para efetivação de contratos de transferência de tecnologias.

Como cada desafio enseja uma postura ativa para traçar um caminho estruturado na conquista de um diferencial competitivo, o tópico a seguir analisa algumas oportunidades que surgem para as organizações na Gestão do Conhecimento.

## **2 OPORTUNIDADES NA GESTÃO DO CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL**

Os desafios que a Gestão do Conhecimento tem apresentado se devem principalmente às oportunidades que esse processo oferece às organizações. Ao se resgatar as considerações de Oliveira Júnior (2001) percebe-se que o sucesso no mercado exige a geração de competências distintivas, ampliadas, que se estendem para além das competências essenciais que, por sua vez, são regidas por um parâmetro de desempenho imediato.

Trata-se de considerar as competências de uma organização de forma mais aberta ao diálogo e às redes sociais, não perdendo de vista que o conhecimento organizacional que precisa ser gerido aparece de uma forma tanto subjetiva quanto explicitamente codificada (SVEIBY, 1998).

Em outros termos, Oliveira Júnior (2001, p. 121), afirma que “empresas são comunidades sociais cujo principal papel é administrar seu conhecimento de forma mais eficiente que seus competidores. Essa abordagem apresenta o conhecimento da empresa como seu ativo mais estrategicamente relevante”.

A gestão do conhecimento aparece nesse cenário de complexidade e múltiplas interações como o despertar para a necessidade visceral de transformação total e irrestrita das organizações a partir das pessoas que compõem essa organização e de como compartilham seus conhecimentos.

Muitos são os motivos para se investir em conhecimento. Como lembra Terra (2005), investir em conhecimentos pode trazer retornos exponenciais, já que está associado a círculos virtuosos de novos conhecimentos e deve ser encarado como combustível

(socialmente responsável e eticologicamente correto) para transformação do ambiente organizacional: aumenta a flexibilidade organizacional, causa maior sinergia nas relações entre as pessoas de uma organização e, ao se inserir na cultura organizacional, garante vantagens competitivas duradouras.

Ainda nas palavras de Terra (2005, p. 02):

Nenhum outro recurso ou investimento pode trazer retornos exponenciais de maneira tão óbvia (exceção feita a atividades ilícitas). O caráter exponencial advém de algumas características importantes do recurso conhecimento. Conhecimento reutilizado em novos contextos pode trazer ganhos enormes com investimento mínimos de tempo ou de novos conhecimentos. Seguindo a fórmula básica na qual retorno se mede pela proporção entre ganhos marginais e investimentos marginais, a possibilidade do retorno exponencial fica evidente. Qual é o retorno, por exemplo, para uma grande corporação da reaplicação em várias outras fábricas de um novo método que reduz significativamente o custo operacional e que foi desenvolvido em uma de suas fábricas? Quanto vale o compartilhamento de conhecimento?

Na tentativa de favorecer uma comunicação mais aberta, direta e agregadora de mais conhecimentos Tonet e Torres da Paz (2006) propuseram um modelo de compartilhamento de conhecimentos no trabalho para assim identificar com mais precisão os fenômenos que acontecem com as pessoas num mesmo ambiente de trabalho. No modelo apresentado quatro fases para compartilhamento de conhecimento são desenvolvidas: iniciação, implementação, apoio e incorporação.

No primeiro momento, a fase de iniciação, ocorre um processo de diagnóstico das fontes de conhecimento, necessidades e demandas. Esse momento inicial permite que conhecimentos prévios sejam mapeados e assim esforços desnecessários sejam evitados, pois os conhecimentos em duplicidade são identificados, bem como, os conhecimentos ainda não disponíveis mas que se fazem necessários ao contexto organizacional.

Como bem lembram Nonaka e Takeuchi (1997), a identificação de conhecimentos nas empresas é essencial para os processos de conversão de conhecimentos, isto porque somente quando identificados é que os conhecimentos tácitos podem ser incorporados aos explícitos e vice-versa.

Tonet e Torres da Paz (2006, p. 83) apontam que o segundo momento é a fase de implementação:

nessa fase são estabelecidos vínculos entre a fonte possuidora do conhecimento e o demandante ou destinatário do conhecimento a ser compartilhado; os focos de maior interesse nessa fase são as trocas que ocorrem entre as fontes e o destinatário, e as condições em que elas ocorrem.

A terceira fase do modelo proposto é a fase do apoio no qual os conhecimentos recebem a atenção e os esclarecimentos devidos e sofrem processo de retificação, caso seja julgado necessário, para que, num momento seguinte, fase de Incorporação, o conhecimento possa ser incorporado ao recebedor ou ao destinatário e assim as relações, práticas e pessoas no ambiente organizacional possam ser acrescidos de novos conhecimentos, agora, compartilhados (Id., *ibid.*).

O modelo apresentado nos permite perceber que existem inúmeras oportunidades de identificação, codificação, maximização e compartilhamento de conhecimentos no contexto organizacional, sendo que estas tantas etapas, quando bem trabalhadas, apóiam as empresas em relações mais equilibradas com o ambiente, na identificação e desenvolvimento de talentos, e novos conhecimentos agregados a produtos e serviços.

Fazendo uma analogia com os "colégios invisíveis" das comunidades científicas, é possível pensar que as organizações – independentemente de sua distribuição geográfica ou configuração formal – são constituídas também por "redes invisíveis" - não exclusivamente tecnológicos – que desempenham papel de destaque no processamento humano da informação e nos fluxos de informações organizacionais. (MACEDO, 1999, p 3).

Macedo (1999) amplia suas reflexões, deixando claro o fato de que há indivíduos dentro das organizações que desenvolvem uma rede de contatos internos e externos às suas estruturas. Esses indivíduos são de extrema importância no processo de gestão do Conhecimento e, por suas vezes, contribuem para o trabalho dos outros indivíduos que fazem parte do seu círculo de contatos pessoais.

Em outros termos, temos que, como bem afirmou Sveiby (1998), a Gestão do Conhecimento se apóia nas pessoas, de forma direta ou indireta. São as pessoas que fazem as organizações, o diferencial para a competitividade e, assim, um processo intencional, sistemático e integrado como a Gestão do Conhecimento acaba por tecer inúmeras oportunidades e resultados que se agregam às empresas.

É sabido que se trata de um processo complexo, pelas tantas preocupações e reestruturações que enseja, mas o fato é que, assim como sugere Vasconcelos (2001), o que foi nomeado Gestão do Conhecimento envolve a determinação do que a empresa sabe ou deveria saber para alcançar seus objetivos estratégicos. Sob esse enfoque, o conhecimento é visto como um ativo intangível da empresa, daí poder se concluir que, cada vez mais, as empresas competirão entre si e se diferenciarão com base naquilo que sabem, e nos conhecimentos que promovem e compartilham.

## CONCLUSÃO

O conhecimento, cada vez mais, tem sido colocado como um recurso indispensável para a obtenção de vantagem competitiva e diferenciação estratégica. As empresas já começaram a perceber que é preciso superar o antigo paradigma industrial de investimentos em bens tangíveis e gordas contas bancárias para ousar buscar novos mercados e enfrentar os desafios da Era do Conhecimento.

A sociedade globalizada, com todos seus imperativos e atributos, deixa de modo bastante evidente que é preciso investir no recurso conhecimento com seriedade, empenho e um processo sistematizado de identificação, maximização e codificação dos conhecimentos estrategicamente relevantes, sejam eles os conhecimentos pessoais, tácitos, ou os conhecimentos codificados, explícitos. Este processo tem o nome de Gestão do Conhecimento e não se trata de um modismo ou projeto, mas sim de um processo que concilia tecnologias da informação e processos de comunicação no desenvolvimento constante de aprendizado organizacional.

Os desafios são muitos e mexem com questões estruturais das organizações como liderança, cultura, relações com o ambiente, compartilhamento de conhecimento e mensuração de resultados baseadas em conhecimentos. No entanto, a superação dos desafios deixa bem claro que investir em conhecimentos é construir de forma estruturada, caminhos lapidados de aprendizado, crescimento com mais oportunidades e solidez.

## REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, D. A.; LEAL, F. PINHO, A. F.; FAGUNDES, L. D. Gestão do Conhecimento na análise de falhas: mapeamento de falhas através de sistema de informação. **Produção**, São Paulo, v. 16, n. 1, 2006.
- BATISTA, F. F.; QUANDT, C. O.; PACHECO, F.F.; TERRA, J. C. C. **O governo que aprende** – a Gestão do Conhecimento no setor público. Brasília: IPEA, 2005.
- CHOO, C. W. **A organização do conhecimento**. São Paulo: Editora Senac, 2003.
- COSTA, S. O.; CREPALDE, J. Propriedade intelectual e transferência tecnológica. **UFMG DIVERSA**, ano 2, n. 6, mar. 2005.
- DEMO, P. **Ironias da Educação** – Mudança e contos sobre mudança. Rio de Janeiro: DP&M, 2000.
- EDVINSSON, L.; MALONE, M. **Capital intelectual**. Descobrimo o valor real de sua empresa pela identificação de seus valores internos. São Paulo: Makron Books, 1998.
- EGOSHI, K. **Gestão do Conhecimento da Era Internet**. 2006. Artigo em Hypertexto. Disponível em: <[http://www.infobibos.com/Artigos/2006\\_2/Gestao\\_Internet/Index.htm](http://www.infobibos.com/Artigos/2006_2/Gestao_Internet/Index.htm)>. Acesso em: 15 out. 2006.
- FLEURY, M. T. L.; OLIVEIRA JUNIOR, M. M. **Gestão estratégica do Conhecimento**: integrando aprendizagem, conhecimento e competências. São Paulo: Atlas, 2001.
- HOBBSAWM, E. **A Era dos extremos**: o breve século XX. São Paulo, Companhia das Letras, 1995. 598 p.
- KAPLAN, Robert S., NORTON, David P. **A estratégia em ação: balanced scorecard**. 20. reimpressão. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.
- MACEDO, T. M. B. Redes informais nas organizações: a co-gestão do conhecimento. **Ciência da Informação**, Brasília, v. 28, n. 1, 1999.
- MORIN, E. **A cabeça bem feita: repensar a reforma, reformar o pensamento**. 6. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2002.
- \_\_\_\_\_. **As grandes questões do nosso tempo**. Lisboa: Notícias, 1994
- NONAKA, I. TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa**. 13. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.
- OLIVEIRA JÚNIOR, M. M. Competências essenciais e conhecimentos na empresa. In: FLEURY, M. T. L.; OLIVEIRA JUNIOR, M. M. (Orgs.) **Gestão estratégica do Conhecimento**: integrando aprendizagem, conhecimento e competências. São Paulo: Atlas, 2001. p. 121 – 156.
- SANTOS, M. J. N. Gestão de recursos humanos: teorias e práticas. **Sociologias**, Porto Alegre, ano 6, n. 12, p. 142-158, jul/dez. 2004.
- SANTOS, B. S. **Introdução a uma ciência pós-moderna**. 3. ed. Rio de Janeiro: Graal, 2000.
- SVEIBY, K. E. **A nova riqueza das organizações**. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- TERRA, J. C. C. Por que investir em Conhecimento? **Revista Banas Qualidade**, ano 15, n. 160, set. 2005.

\_\_\_\_\_. *BALANCED SCORECARD* DESCOBRE A GESTÃO DO CONHECIMENTO. [2003]. BIBLIOTECA TERRA FÓRUM CONSULTORES. SÃO PAULO. DISPONÍVEL EM: <[HTTP://WWW.TERRAFORUM.COM.BR/SITES/TERRAFORUM/BIBLIOTECA/LIBDOC00000115V004BALANCED%20SCORECARD%20DESCOBRER%20A%20GESTAO%20DO%20CO.PDF](http://www.terraforum.com.br/sites/terraforum/Biblioteca/LIBDOC00000115V004BALANCED%20SCORECARD%20DESCOBRER%20A%20GESTAO%20DO%20CO.PDF)>. ACESSO EM: 02 OUT. 2006.

\_\_\_\_\_. **Gestão do conhecimento:** o grande desafio empresarial. 3. ed. São Paulo: Negócio Editora, 2001.

TONET, H. C.; TORRES DA PAZ, M. G. Um modelo para compartilhamento de conhecimento no trabalho. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 10, n.2, p. 75-94, abr/jun. 2006.

VASCONCELOS, F. C. Da Gestão do Conhecimento à Gestão da Ignorância: uma visão co-evolucionária. **Revista de Administração de Empresas**, v. 41, n. 4, p. 98-102, out./dez. 2001

XANTHOPOYLOS, S. P. Superior Studies in Knowledge Management: a Brazilian Perspective. In: The Knowledge Forum (International Conference), 18 set. 2006, São Paulo. **Trabalhos Apresentados**. São Paulo. Terra fórum Consultores. 2006. Disponível em: <<http://www.terraforum.com.br/sites/terraforum/Biblioteca/Stavros%20Xanthopoylos.pdf>>. Acesso em: 12 out. 2006.

WIIG, K. Entrevista. **Revista GC Brasil**, n. 1, p. 05-09, ago. 2006.

ZABOT, J. M., SILVA, L. C. M. **Gestão do Conhecimento:** aprendizagem e tecnologia: construindo a inteligência coletiva. São Paulo: Editora Atlas, 2002.