

# FATORES ESTRATÉGICOS ASSOCIADOS ÀS PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO

Antonio Furlanetto\*  
Mírian Oliveira\*\*

**Resumo:** A gestão do conhecimento se constitui em estratégia de ampliação da capacidade competitiva e da sustentabilidade diante de um mercado extremamente dinâmico. A geração de novos conhecimentos e sua disseminação nos vários níveis da organização depende de ações sistematizadas que garantam, de um lado, a qualidade do conhecimento transmitido, e de outro, sua utilização nos sistemas produtivos e operacionais. O objetivo desse trabalho é analisar práticas de gestão do conhecimento associando-as aos fatores estratégicos para implantação de um projeto de gestão do conhecimento. O método de pesquisa foi exploratório, com entrevista a especialistas de quatro empresas. O principal resultado foi a identificação de práticas associadas aos fatores estratégicos para implantação de projetos gestão do conhecimento.

**Palavras-chave:** Gestão do conhecimento. Fatores estratégicos. Estratégias. Competitividade.

**Abstract:** The knowledge management consists of a strategy for broadening the competitive capacity and sustainability before an extremely dynamic market. The generation of new knowledge and its consequent spreading out within the various levels of the company depend on systematic actions that will guarantee, on one hand, the quality of the specific knowledge to be passed on and, on the other hand, its real use in productive and operational systems. The present article aims to analyze the knowledge management practices in association with the strategic factors to implant the knowledge management project. The research was conducted by exploratory interviews with experts from four companies. The main result was the identification of practices allied with strategic factors for the implementation of knowledge management projects.

**Key words:** Knowledge management. Strategic factors. Strategies. Competitiveness.

**Classificação JEL:** M, Business administration and Business economics; Marketing; Accounting. M10, General.

\* FTEC Brasil - Faculdade de Tecnologia. E-mail: antoniofurlanetto@ftec.com.br

\*\* Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul. E-mail: miriano@pucls.br

Análise	Porto Alegre	v. 19	n. 1	p. 99-123	jan./jun. 2008
---------	--------------	-------	------	-----------	----------------

## 1 Introdução

As mudanças decorrentes da conjuntura ambiental, se de um lado, se revelam traumáticas para muitas empresas, de outro, resultam em vantagem competitiva para aquelas que utilizam o conhecimento como um recurso corporativo. Drucker (2001) entende que juntamente com o aumento da concorrência, vem crescendo a percepção de que a competitividade não se assenta apenas em ativos tradicionais, como no passado. Para Nonaka e Takeuchi (1997), a orientação voltada ao conhecimento, no conjunto hierárquico da empresa, estimula o questionamento dos padrões até então aceitos, resultando em ganhos de produtividade e agregação de valor ao produto final.

Por gestão do conhecimento (GC) entende-se a destinação de recursos e a adoção de técnicas gerenciais na geração, disseminação e administração de conhecimentos estratégicos, com objetivo de gerar resultados econômicos para a empresa e benefícios para os *stakeholders*, assim entendidos todos os públicos que têm interesses diretos ou indiretos com a organização (Terra, 2005). A implantação efetiva de um projeto de gestão do conhecimento envolve o planejamento e aplicação prática de ações estratégicas, que reúnem a capacidade de mobilizar a organização e oportunizar a efetivação das mudanças necessárias à busca de sustentabilidade no longo prazo. No trabalho foi adotado o conceito definido por Terra (2005), que associa a gestão do conhecimento aos negócios e resultados da empresa.

A dependência do processo estratégico e produtivo das organizações, em relação ao conhecimento, tem despertado o interesse de pesquisadores entre os quais se destacam Nonaka e Takeuchi (1997), Davenport e Prusak (1998) e Terra (2005). Esses autores associam o conhecimento à competitividade das organizações. Na visão destes, a criação do conhecimento aciona a criatividade, a inovação e a conquista de vantagens competitivas.

Segundo Johnson (2004), a maioria das organizações vem enfrentando dificuldades no desenvolvimento de projetos de gestão do conhecimento, por algumas razões específicas como: os gestores têm dificuldade em identificar quem efeti-

vamente está gerando um desempenho excepcional e como essas forças iriam interagir em outro departamento ou unidade; as pessoas não transferem o conhecimento para outras situações por não terem confiança que o mesmo seja eficaz em uma nova situação; os membros da organização não percebem ou não reconhecem seus pares como especialistas; as pessoas não reconhecem o valor do conhecimento, ou não têm habilidades e experiências necessárias, ou ainda, não usam o conhecimento transferido a ponto de incorporar no seu modo de trabalho; as empresas não dispõem de sistemas e estruturas para capacitar as pessoas, reconhecer e alavancar o conhecimento existente; as pessoas de diferentes unidades não têm histórico positivo de comunicação e colaboração.

A existência de dificuldades na gestão do conhecimento deve servir de base ao processo de planejamento e à implementação de ações que propiciem a correção das deficiências percebidas. A busca de efetividade nos processos de transferência e reutilização do conhecimento requer ações gerenciais que oportunizem a transferência de conhecimento e dêem utilidade em novas aplicações (Terra, 2005).

O desafio das empresas modernas é identificar as necessidades e confrontá-las com as capacidades e conhecimentos existentes. O dimensionamento do conhecimento existente permite identificar e planejar as ações gerenciais e os investimentos necessários à implantação de um projeto de gestão do conhecimento compatível com as expectativas da organização (Wang *et al*, 2006). As metas e objetivos devem ser transmitidos a todos os níveis organizacionais com clareza, para que cada um perceba o que a organização espera dele, quais recursos estão disponíveis e que incentivos são ofertados.

Dada importância do conhecimento para as organizações e a necessidade de ampliar estudos relativos às ações que impactam na competitividade das empresas, foi desenvolvido o presente trabalho de pesquisa com objetivo de aprofundar a análise de práticas associadas aos fatores identificados como estratégicos para o sucesso de projetos de gestão do conhecimento.

A seqüência deste artigo está estruturada da seguinte forma: a seção 2 aborda a revisão da literatura, com foco no processo de gestão do conhecimento, em especial nos fatores estratégicos para implementação de projetos de gestão do conhecimento; a seção 3 descreve os cuidados metodológicos adotados; a seção 4 discute os resultados obtidos; e a seção 5 apresenta as conclusões desta pesquisa.

## **2 Gestão do conhecimento**

A identificação das visões teóricas e das várias características dos processos de gestão do conhecimento contribui para o entendimento dos fatores estratégicos desenvolvidos pelas empresas na implantação de projetos direcionados ao gerenciamento do conhecimento. A seção 2.1 apresenta o processo de geração e disseminação do conhecimento e a seção 2.2 contempla os fatores estratégicos para a gestão do conhecimento.

### **2.1 Geração do conhecimento e o processo de disseminação**

Para Nonaka e Takeuchi (1997), o papel das organizações é proporcionar às pessoas contextos favoráveis ao processo de criação de conhecimento no ambiente intraorganizacional. O objetivo é fazer da gestão do conhecimento uma ferramenta econômica de rápida resposta às demandas do mercado, ou de desenvolvimento de novos produtos (Davenport; Prusak, 1998). Em complemento, Heinrichs e Lim (2003) argumentam que a sustentabilidade, no longo prazo, é fruto de três pré-requisitos básicos: a habilidade e a capacidade das pessoas; a construção de cultura de aprendizagem, e o uso de avançadas ferramentas tecnológicas na gestão do conhecimento.

A aquisição de conhecimentos não é uma mera transferência de conhecimento de uma pessoa para outra, mas uma construção individual baseada em informações, motivações e atitudes (Winkler; Mandl, 2004). A interação com o ambiente externo permite a captura de dados e informações, constituindo-se no elo inicial do processo. A

construção do conhecimento se efetiva pela análise e comparação com outras informações conhecidas (Davenport; Prusak, 1998).

Atuando num mercado altamente concorrencial as empresas se deparam com a necessidade de reformular periodicamente a sua visão estratégica e de buscar uma eficiência coletiva como forma de sobrevivência no longo prazo (Fleury; Fleury, 2001). A definição estratégica e a necessidade de eficiência são variáveis que se associam a uma cultura voltada à gestão do conhecimento. Trata-se de gerir o fluxo de informações e conhecimentos entre os funcionários para possibilitar a manutenção de vantagens competitivas e a sobrevivência num mercado altamente disputado (Terra, 2005; Sveiby, 1998).

Assim a implantação de um projeto de gestão do conhecimento deve atender aos aspectos internos e externos da organização, que segundo o modelo de Nonaka e Takeuchi (1997) e a teoria de Davenport e Prusak (1998), se assenta num conjunto de fatores que atuam de forma estratégica nas ações e práticas das organizações. Esses fatores estão detalhados na seção a seguir.

## **2.2 Fatores estratégicos para a gestão do conhecimento**

Nas pequenas e médias empresas, a concentração dos níveis organizacionais facilita a interação, a troca de experiências e o compartilhamento do conhecimento. Já nas grandes corporações, o esforço se amplia pelos departamentos e unidades pulverizados em várias regiões. Em companhias distribuídas pelo mundo, os diversos ambientes culturais requerem técnicas apropriadas na geração, disseminação e utilização do conhecimento organizacional (Kalpic; Bernus, 2006). Para Davenport e Prusak (1998), a disponibilidade de vasto conhecimento não assegura o seu uso. Assim, a dispersão das empresas em várias unidades e as diferenças culturais tornam maiores as possibilidades de o conhecimento procurado não ser percebido pelos seus gestores.

A implantação de um processo de gestão do conhecimento requer a utilização de práticas administrativas que privile-

giem a disseminação e o compartilhamento em todos os níveis hierárquicos e respeitem as características particulares de cada organização e dos ambientes em que estão inseridas. Segundo Terra (2005), estas condições se refletem nas seguintes práticas: identificar o tipo de conhecimento a ser desenvolvido na empresa; verbalizar os conceitos permitindo o surgimento de novas maneiras de pensar nos projetos da empresa; criar um sentido de urgência para aumentar a tensão criativa; estimular a freqüência de mudança na estrutura organizacional; e estimular o compartilhamento de informações baseado no apoio ao trabalho em equipes multidisciplinares com alto grau de autonomia.

Terra (2005) acrescenta que a existência de um ambiente mais propício à eliminação de barreiras reais e psicológicas, e que o investimento em estrutura humana e material são ferramentas que fomentam a criatividade, a inovação e a aprendizagem coletiva. Os fatores da prática gerencial relacionados à gestão do conhecimento são: alta administração, políticas de recursos humanos, cultura organizacional, estrutura organizacional, sistema de informação e mensuração de resultados (Terra, 2005).

Na operacionalização dos fatores do conhecimento a empresa interage permanentemente com o ambiente externo. Fornecedores, parceiros, entidades de pesquisa, universidades, governo, clientes e concorrentes estão mutuamente relacionados aos fatores internos na geração e disseminação do conhecimento.

Uma fonte de geração de conhecimento, proveniente da interação com o contexto, consiste no relacionamento dos trabalhadores com os consumidores. As companhias que competem com uma estratégia de inovação, investem continuamente na criação de novos conceitos de produto para clientes e segmentos específicos. As estratégias são voltadas para as necessidades dos clientes e orientam o desenvolvimento de novos conhecimentos (Fleury e Fleury, 2003a). O diálogo com clientes pode mobilizar o conhecimento tácito e aumentar a capacidade das empresas de fazer planos adequados para o futuro (Nonaka e Takeuchi, 1997).

No conceito geral, não existem fórmulas definidas nem prescritas para as práticas de gestão do conhecimento, dada

a multiplicidade de características que predominam no ambiente organizacional. Autores como Davenport e Prusak (1998), Terra (2005) e Nonaka e Takeuchi (1997) fazem referência às variáveis expostas como pressupostos ou hipóteses. Mesmo assim, pela abrangência dos aspectos norteadores do processo de gestão do conhecimento, os fatores de sucesso representam um caminho mais seguro para empresas que perseguem melhores resultados econômicos e sustentabilidade em longo prazo.

Evidencia-se, assim, que a implementação dessas variáveis estratégicas está subordinada à existência de recursos e processos que atendam às expectativas internas e externas. A qualidade de produtos e serviços e a capacidade em responder rapidamente às demandas do mercado podem impactar no grau de satisfação dos clientes. A deterioração deste índice significa contração nos resultados (Oliveira; Moresi, 2005). Os principais fatores estratégicos, na visão de Terra (2005), Davenport e Prusak (1998), Nonaka e Takeuchi (1997), Wang *et al.* (2006), Eslabão (2004) e Soares (2005), entre outros autores, são: alta administração, cultura organizacional, novas estruturas organizacionais, práticas e políticas de gestão de pessoas, sistemas de informação, mensuração dos resultados, aprendizagem com o ambiente e orientação para processo.

O primeiro fator destacado na literatura é associado à gestão da empresa, denominado *Alta Administração*. Autores como Lee e Hong (2002), Nonaka e Takeuchi (1997), Davenport e Prusak (1998), Mintzberg e Quinn (2001), Probst *et al.* (2000 apud Winkler e Mandl, 2004) e Terra (2005) destacam a responsabilidade da Alta Administração na mobilização dos demais níveis hierárquicos, através do suporte ao compartilhamento do conhecimento, da criação de condições internas para a disseminação do conhecimento, definição clara de metas, objetivos e resultados esperados, e liberdade de interação entre as pessoas e grupos.

O segundo fator identificado se relaciona ao ambiente interno da organização, denominado *Cultura Organizacional*. Para autores, entre os quais, Desouza e Evaristo (2003), Braghetti (2003), Mussi, Angeloni (2004), Wang *et al.* (2006), as ações da alta administração e a motivação dos quadros

internos desenvolvem a cultura da organização com capacidade de direcionar as ações operacionais e a maior ou menor agregação do conhecimento. Este fator envolve ter uma cultura interna alinhada ao processo de aprendizagem, programas de incentivos, orientação positiva para o compartilhamento do conhecimento, existência de um clima organizacional positivo e funcionários comprometidos com a organização.

A definição de *Novas Estruturas Organizacionais* é conceituada por Drucker (2001), Lee e Hong (2002), Hoff *et al.* (2002), Fleury e Fleury (2003b) e Terra (2005), como fator estratégico e se constitui em um processo contínuo de adequação ao contexto de mercado. Neste fator são considerados os seguintes aspectos: mudanças internas, cooperação entre equipes distribuídas fisicamente, equipes definidas por projeto, descentralização de tarefas, autonomia e delegação de poder na motivação para o aprendizado, redução de níveis hierárquicos e desempenho vinculado à satisfação dos clientes.

As *práticas e políticas de gestão de pessoas* são definidas por Sveiby (1998), Costa *et al.* (2003), Mason e Pauleen (2003) como fator estratégico direcionado ao aumento do capital intelectual da empresa. Os investimentos na contratação e treinamento de pessoas devem ser acompanhados da definição de critérios de acompanhamento e premiação pelo desempenho observado. A adequada gestão do capital humano interno, dentro de um processo integrado, em que as responsabilidades atribuídas são acompanhadas de critérios de valorização, proporciona aumento no capital intelectual. Em relação a este fator, os autores mencionam: identificação de competências internas e externas, seleção de novos funcionários com capacidade cognitiva, programa de treinamento e qualificação, sistema de avaliação e recompensa, incentivos ao compartilhamento, clima de confiança, *feedback*, pressão de tempo e metas excessivas, e visão coletiva da missão e objetivos da empresa.

Os *Sistemas de informação* compõem outro fator estratégico identificado na literatura. Para os autores Mussi e Angeloni (2004), Heinrichs e Lim (2003, (2005), Nemati *et al.* (2002), Alavi e Leidner (2001), Winkler e Mandl (2004), o fator não é

apenas representado pela estrutura tecnológica, mas também pelos *softwares* e bancos de dados que registram e permitem a disseminação de informações e conhecimentos em todos os setores da empresa, mesmo os distribuídos remotamente. Existe a preocupação com a adoção de múltiplos métodos de disseminação, clareza e simplicidade na comunicação, qualidade do conhecimento, e política de amplo acesso às informações.

A *Mensuração dos Resultados* a partir da definição de métricas tem a finalidade de avaliar os investimentos em gestão do conhecimento, bem como identificar a aderência da GC aos objetivos de negócio. Para Sveiby (1998), Davenport e Prusak (1998), Terra (2005), Brito *et al.* (2005), perceber os resultados é um estímulo à manutenção e até o incremento dos valores aplicados, definidos evidentemente, pelos resultados proporcionados. Apesar da dificuldade de definir indicadores e avaliar os resultados, existe concordância entre os vários autores da necessidade de mensurar os investimentos, mesmo que os resultados não apresentem exatidão matemática.

A instabilidade do ambiente e a necessidade de aprender com as mudanças do contexto originaram o fator *Aprendizagem com o Ambiente*, referido por Davenport e Prusak (1998), Argote *et al.* (2003), Fleury e Felury (2001 e 2003), Lester (2004). Os consumidores, os fornecedores, parceiros estratégicos, e até mesmo concorrentes, fornecem à empresa condições de se apropriar de informações privilegiadas, podendo transformá-las em novos conhecimentos.

A sistematização dos processos é uma prática direcionada à qualidade dos produtos e serviços e à busca de satisfação dos clientes. Davenport e Prusak (1998), Figueiredo (2005), Lee e Hong (2002), Mintzerg e Quinn (2001), e Garvin (2001) relacionam o fator *Orientação para Processos* com a disseminação do conhecimento e sua efetiva utilização nos processos de negócios, considerando arranjos físicos bem projetados e qualidade dos processos internos.

A visão dos autores pesquisados evidencia a necessidade da existência de diretrizes, de decisões e implementação de ações com a capacidade de influenciar o engajamento das pessoas de todos os níveis organizacionais. Na prática, isso

significa estabelecer um projeto de gestão do conhecimento abrangente, configurado num conjunto de fatores estratégicos que atendam às necessidades imediatas e à visão futura da empresa. A maior ou menor eficácia obtida depende de como esses fatores são associados às práticas organizacionais. As decisões e ações têm o poder de mobilizar o corpo funcional a operar em sintonia com as estratégias de negócio da empresa. A consolidação do processo indica a atenção da empresa aos vários fatores estratégicos que formam um projeto de gestão do conhecimento.

### 3 Método de pesquisa

Esta pesquisa teve cunho exploratório e qualitativo, proporcionando coerência entre o método e o objetivo da pesquisa (Malhotra, 2001). Nesta pesquisa foi utilizado um roteiro de entrevista semiestruturado, o qual teve como objetivo coletar informações, opiniões e experiências de profissionais do conhecimento de empresas.

A coleta de dados se efetivou através de entrevista com quatro especialistas detentores de capacidade de decisão e experiências na adoção de sistemas de gestão do conhecimento, vinculados às empresas que implantaram projetos de gestão do conhecimento, destacadas por bibliografia ou por publicação especializada. A escolha de três empresas ligadas à indústria de software, e outra na área de serviços, se fundamentou no fato de que os conhecimentos necessários à empresa em que foi efetuada pesquisa, guardassem boa similaridade entre si, contribuindo na identificação dos fatores estratégicos para a gestão do conhecimento.

O Respondente A é responsável pela gerência do departamento de gestão de pessoas, coordenando todas as atividades de aprendizagem e treinamentos corporativos, tanto do público interno, quanto de clientes e empresas conveniadas. Os procedimentos relacionados com a gestão do conhecimento são fragmentados na empresa, no entanto, o Respondente A participa dos mesmos em função de sua atividade na empresa. A Empresa A atua na área de desenvolvimento de *software*, é uma empresa de grande porte,

presente nos principais estados brasileiros e em vários países americanos.

O Respondente B exerce função de chefia em setor do departamento de gestão de pessoas, atuando em equipes multidisciplinares responsáveis pela organização de cursos, treinamentos e qualificação dos profissionais internos. Está diretamente ligado a projetos nas áreas de gestão da excelência profissional, aprendizagem e disseminação de conhecimentos. A Empresa B pertence ao setor financeiro, tendo unidades disseminadas em todo o território nacional, com presença, também, nos principais mercados externos.

O Respondente C é diretor de operações e responsável pela entrega dos produtos desenvolvidos, estando diretamente em contato com os projetos de gestão do conhecimento dos clientes. A empresa C é desenvolvedora de portais de gestão do conhecimento a partir do planejamento efetuado nas empresas-clientes. Sua atuação é em nível nacional, tendo como integrante do grupo empresa que presta consultoria na área de gestão do conhecimento.

O Respondente D é diretor de Consultoria da empresa respondendo por todos os serviços do grupo relacionados à aplicação de ferramentas de gestão e de relacionamento com fornecedores e clientes, incluindo projetos de gestão do conhecimento. A empresa D é fornecedora de soluções de tecnologia de informação de alto valor agregado. Trata-se de empresa de grande porte, com atuação no território nacional, em países da América do Sul e na América do Norte e em países Europeus.

As informações obtidas através das entrevistas foram analisadas e comparadas aos fatores e variáveis considerados estratégicos na gestão do conhecimento, identificados na literatura. O resultado está apresentado de forma narrativa, em diagrama contextual servindo de base para o desenvolvimento da fase descritiva.

#### **4 Análise das práticas de gestão do conhecimento associadas aos fatores estratégicos**

O Respondente A entende que a gestão do conhecimento representa um conjunto de práticas direcionadas aos

objetivos de negócios e é fundamental na busca de competitividade no mercado de atuação. O Respondente A vincula diretamente a gestão do conhecimento com os objetivos de negócio da organização. A visão dos Respondentes C e D é mais abrangente, associando a gestão do conhecimento com os objetivos gerais da organização, enquanto o Respondente B relaciona aos processos decisórios e administrativos que, indiretamente influenciam a área de negócios da empresa.

Na percepção do Respondente A, existem práticas organizacionais que demonstram a priorização de projetos de gestão do conhecimento. Entende que é típica, nas organizações, a existência de processos fragmentados e que as empresas investem na geração, disseminação e proteção do conhecimento mais em reação a problemas e necessidades detectados, do que na intenção de se antecipar a movimentos concorrenciais projetados em cenários futuros.

As práticas na empresa A, assim, são determinadas a partir dos direcionamentos estratégicos e são utilizadas no conjunto de atividades, tanto nas rotinas diárias, quanto nas ações de longo prazo. Desta forma, exercem influências em toda organização, notadamente por se referir a empresa desenvolvedora de *software*, considerada como empresa do conhecimento.

Na visão dos Respondentes B, C e D as práticas identificadas na empresas em que atuam contemplam os oito fatores mencionados na revisão da literatura o que caracteriza a existência de projeto de gestão do conhecimento. Os mecanismos de compartilhamento e disseminação disponibilizados são apenas meios necessários para que o processo se desenvolva. A implantação de um processo de gestão do conhecimento só ocorre mediante um criterioso planejamento que assegure, de um lado, a seleção e qualificação das informações, e de outro, a apropriação destas informações pelos destinatários e sua transformação em conhecimentos. A implantação de um processo de gestão de conhecimento tem que garantir que a informação vai ser utilizada. A tecnologia, os portais e sistemas de geração de informações são indispensáveis ao

processo, mas o que define um projeto de gestão do conhecimento é o correto fluxo das informações e o estímulo para que sejam utilizadas como ferramenta no desempenho das atividades. O controle planejado do ciclo assegura que os investimentos realizados se traduzam em produtos, serviços e melhoria nos processos competitivos das empresas.

O Respondente C destaca como aspecto fundamental a gestão da informação. *“As informações têm que estar disponíveis, facilmente acessíveis, compreensíveis e práticas, sem excessos de burocracia”*. A competitividade das empresas está vinculada à rapidez com que as pessoas absorvem novos conhecimentos e à capacidade de aproveitá-los no cumprimento de suas tarefas. Como todos têm acesso a um grande volume de informações, o diferencial que caracteriza uma empresa está na velocidade da apropriação de novos conhecimentos e na sua aplicação na busca das metas e objetivos estabelecidos.

Na visão do Respondente D a gestão do conhecimento está vinculada à capacidade de retenção da inteligência interna e dos conhecimentos produzidos e a gestão desses recursos, favorecendo futuras atividades da empresa. Como a característica das empresas que produzem *softwares* e soluções informatizadas é produzir grande parte das tarefas no ambiente dos clientes, a sistematização de um processo de coleta desses documentos é o principal mecanismo de retenção e disponibilização interna dos conhecimentos produzidos. A sua transformação em um ativo real fica condicionada ao desenvolvimento de uma cultura interna que estimule a reutilização e disseminação desses conhecimentos. A cultura, por sua vez, está ligada a práticas rotineiras da alta administração que permeiem todas as camadas organizacionais.

As práticas observadas pelos Respondentes estão descritas no Quadro 1, relacionadas com as variáveis e fatores identificados na literatura.

**Quadro 1**

## Práticas de gestão do conhecimento nas empresas

continua

<b>Práticas identificadas nas empresas</b>	<b>Variáveis associadas</b>	<b>Fatores associados</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Disseminação das mudanças planejadas em toda empresa</li> <li>- Missão, valores e visão futura</li> <li>- Objetivos claramente definidos</li> <li>- Definição de planos de longo prazo</li> <li>- Sistema de metas por unidade e setor</li> <li>- Investimentos para disseminação dos conhecimentos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Suporte da Alta administração</li> <li>- Definição clara de metas, objetivos e resultados esperados</li> <li>- Distribuição das metas entre unidades e setores</li> </ul>	Alta administração
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estrutura administrativa direcionada às competências essenciais</li> <li>- Equipes multidisciplinares com alçada decisória</li> <li>- Liberdade na formação de grupos de comunicação</li> <li>- Planejamento descentralizado</li> <li>- Mudança no modelo de negócio</li> <li>- Equipes organizadas por processo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mudanças na estrutura organizacional</li> <li>- Redução de hierarquias</li> <li>- Autonomia e Delegação de poder na motivação para o aprendizado</li> <li>- Liberdade de interação entre as pessoas</li> <li>- Cooperação de equipes distribuídas fisicamente</li> <li>- Incentivos ao compartilhamento</li> </ul>	Novas estruturas organizacionais
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Definição de trilhas de aprendizagem</li> <li>- Encontros para disseminar práticas de sucesso</li> <li>- Controle da aprendizagem</li> <li>- Criação de ambiente positivo</li> <li>- Certificação de conhecimentos</li> <li>- Premiação pelas idéias utilizadas pela empresa</li> <li>- Elaboração e disseminação de case de todos os projetos avaliando aspectos positivos e negativos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cultura interna alinhada ao processo de aprendizagem</li> <li>- Existência de um clima organizacional positivo</li> <li>- Programa de incentivos</li> <li>- Cultura interna alinhada ao processo de aprendizagem</li> <li>- Identidade com a organização</li> <li>- Conhecimento como fonte de poder</li> </ul>	Cultura organizacional

**Quadro 1**

## Práticas de gestão do conhecimento nas empresas

continua

<b>Práticas identificadas nas empresas</b>	<b>Variáveis associadas</b>	<b>Fatores associados</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Todas atividades divididas em processo e avaliadas separadamente</li> <li>- Acompanhamento dos resultados de investimentos em treinamentos</li> <li>- Controle on-line das metas e resultados. Acesso aberto a todos os funcionários</li> <li>- Definição dos resultados esperados em cada perspectiva do BSC</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aderência da gestão do conhecimento aos objetivos de negócio da organização</li> <li>- Visualização dos retornos dos investimentos em conhecimento</li> </ul>	Mensuração de resultados
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Processo de seleção de novos funcionários direcionada às necessidades da empresa</li> <li>- Avaliação e <i>feedback</i></li> <li>- Promoções internas vinculadas ao conhecimento e desempenho</li> <li>- Treinamentos alinhados aos direcionamentos da empresa</li> <li>- Promoções baseadas em sistema informatizado de registro da formação, qualificação e desempenho</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Seleção de novos funcionários com capacidade cognitiva</li> <li>- Sistema de avaliação e recompensa</li> <li>- Programas de treinamento e qualificação</li> <li>- Pressão por metas excessivas, barreiras ao conhecimento</li> <li>- Esforços adicionais precisam ser recompensados</li> </ul>	Políticas e práticas de gestão de pessoas
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Parcerias estratégicas com empresas como IBM, ORACLE, MICROSOFT</li> <li>- Pesquisas periódicas da satisfação dos clientes</li> <li>- Convênios com fornecedores</li> <li>- Flexibilidade na absorção de mudanças</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Alianças com fornecedores e arranjos organizacionais estratégicos.</li> <li>- Desempenho direcionado à satisfação dos clientes</li> <li>- Aprendizado através dos consumidores</li> <li>- Instabilidade do mercado</li> </ul>	Aprendizado com o ambiente
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mapeamento dos processos</li> <li>- Visão informatizada do fluxo dos processos</li> <li>- Controle <i>online</i> dos processos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Arranjos físicos bem projetados</li> <li>- Qualidade nos processos internos</li> </ul>	Orientação para processos

**Quadro 1**

## Práticas de gestão do conhecimento nas empresas

conclusão

<b>Práticas identificadas nas empresas</b>	<b>Variáveis associadas</b>	<b>Fatores associados</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Análise e seleção dos conhecimentos de interesse</li> <li>- Criação do <i>Hekp Desk</i></li> <li>- Portal de disseminação e busca de conhecimentos</li> <li>- Níveis de acesso direcionando o conhecimento</li> <li>- Análise e seleção das informações disponibilizadas no portal</li> <li>- Centralização de todas as informações sistema de fácil acesso e localização</li> <li>- Níveis de acesso direcionando o conhecimento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Clareza e simplicidade na comunicação</li> <li>- Estrutura tecnológica adequada</li> <li>- Política de amplo acesso às informações</li> <li>- Múltiplos canais de comunicação</li> <li>- Múltiplos métodos de disseminação</li> <li>- Remessa de informações segundo funções e necessidade dos funcionários</li> </ul>	Sistemas de informação

O sucesso da gestão do conhecimento está associado a um conjunto de variáveis, que se constituem em processos de mudanças internas e na forma de atuar das empresas, mesmo que sejam implementadas de modo fragmentado. Segundo visão do Respondente A, existe a possibilidade de os processos serem desenvolvidos em diferentes momentos, de acordo com a necessidade da empresa. Como os projetos são suportados por investimentos, as prioridades de implantação seguem direcionamentos definidos no planejamento estratégico, com objetivo de suprir as deficiências levantadas.

Os respondentes reconhecem a importância do estímulo ao compartilhamento do conhecimento, tanto tácito quanto explícito. A disponibilização de estruturas tecnológicas internas e sistemas de informação são compatíveis com a decisão de investir e disseminar o conhecimento interno. No apoio ao crescimento profissional, a valorização é direcionada aos funcionários que ampliam seu nível de qualificação e se dispõem a compartilhar o conhecimento com suas equipes. Os respondentes afirmaram que o uso do conhecimento como poder interno é uma postura que não deve ser apoiada pela

administração da empresa. O Respondente A entende que, no relacionamento externo, junto ao cliente, o conhecimento do vendedor representa um efetivo poder que favorece a concretização de negócio. Já para o Respondente C, se o funcionário não vê vantagem em compartilhar seus conhecimentos, os preserva como fonte de poder. Sempre que o colaborador se dispõe a transmitir o próprio conhecimento, o faz com objetivo de obter retorno, seja em conhecimentos que necessite ou na solução de dúvidas. Na percepção do Respondente D, o estabelecimento de diretrizes que estabelecem mecanismos institucionalizados de compartilhamento reduz a possibilidade de o conhecimento ser usado como fonte de poder interno. Reconhece, no entanto, que o conhecimento tácito e as competências desenvolvidas servem de base a sistemas de encarecimento, razão pela qual a alta administração tem que patrocinar e fomentar permanentemente o processo de disseminação interna.

Entendem, ainda, ser de extrema importância que a empresa adote ações efetivas de estímulo à aprendizagem coletiva. Embora represente uma prática forçada de compartilhamento, num segundo momento, a atitude se incorpora à cultura organizacional, e as pessoas passam a entender como parte de suas responsabilidades normais disseminar os próprios conhecimentos e experiências.

Os mecanismos de compartilhamento nas empresas obedecem ao sistema múltiplo, abrangendo *Internet*, *Intranet*, *Help Desk*, mídia impressa, cursos *on-line*, encontros presenciais, fóruns, seminários e grupos de comunicação. Esses mecanismos influenciam as variáveis ligadas ao fator tecnologias e sistemas de informação, e são conseqüências de investimentos decididos na alta administração.

Na visão dos Respondentes, as práticas identificadas estão aderentes aos fatores estratégicos constantes da literatura: alta administração; cultura organizacional; novas estruturas organizacionais; práticas e políticas de gestão de pessoas; tecnologia e sistemas de informação; mensuração de resultados; aprendizado com o ambiente; orientação para processos. Os respondentes entendem não haver outros fatores que sejam estratégicos na implantação de projetos de gestão do conhecimento. O Respondente D sugeriu a inclusão da

variável relacionada à sistematização de mecanismos de retenção do conhecimento, associada à orientação para processos. Não foi incluída variável específica pelo entendimento que o assunto é abrangido por outras variáveis entre as quais, qualidade dos processos internos e a aderência dos projetos de gestão do conhecimento aos objetivos da organização, o que indica que os conhecimentos devem ser preservados ao ambiente organizacional interno.

Na visão dos entrevistados, há o entendimento de que a *alta administração* se trata de um fator estratégico, é responsável pela implantação das estratégias direcionadas à competitividade da organização. Em razão desse papel fundamental os demais fatores estratégicos são influenciados pelas decisões dos altos escalões da empresa.

A *cultura organizacional* é um fator determinante na geração e compartilhamento do conhecimento. Assim, os respondentes entendem não ser possível obter sucesso com a implantação de um projeto de gestão de conhecimento, se não for desenvolvido um ambiente cultural propício a sua implantação.

A construção de *novas estruturas organizacionais*, reestruturando a hierarquia e a postura das empresas diante de um mercado instável e dinâmico, é uma decisão que capacita as empresas a se manterem competitivas. Já a *prática e política de gestão de pessoas* implicam no desenvolvimento de ações de capacitação, agregação de conhecimentos e implantação de equipes propensas ao trabalho coletivo e ao compartilhamento do conhecimento. Percebe-se a valorização dos funcionários que investem no seu crescimento profissional e compartilham seus conhecimentos com a equipe. Estes também foram dois fatores mencionados pelos entrevistados como pertinentes para o planejamento e implantação da gestão do conhecimento.

Os *sistemas de informação* são vistos como meios indispensáveis ao processo de gestão do conhecimento. A sua existência não é suficiente, mas a sua falta inviabiliza a implantação de projetos de gestão do conhecimento. Os respondentes percebem este fator como um suporte indispensável à gestão do conhecimento.

Na visão dos respondentes, as empresas investem em projetos de gestão do conhecimento com objetivo de retornos futu-

ros, por isso precisam *mensurar os resultados*, tanto diretos quanto indiretos. Apesar da dificuldade em quantificar o retorno pelos investimentos na geração, disseminação e reutilização do conhecimento, a percepção de vantagens estimula as organizações a efetuarem novos investimentos num processo cíclico.

A *aprendizagem com o ambiente* resulta na utilização de parcerias estratégicas com fornecedores, clientes e mesmo com concorrentes com objetivo de agregar competências, minimizar custos e agregar valor aos clientes, sendo um fator relacionado com a gestão do conhecimento na percepção dos entrevistados.

A qualidade dos produtos e serviços precisa ser percebida pelos clientes. Isso indica que a empresa necessita investir na qualificação dos processos internos e implantar uma consciência de que cada funcionário, independente da função, é responsável pelo produto final e pela satisfação dos clientes. Os respondentes percebem o fator *orientação para processos* como relevante para a gestão do conhecimento.

A associação destes fatores representa a centralização das forças internas em torno dos objetivos organizacionais, fato que amplia a possibilidade de sucesso nos projetos de gestão do conhecimento. Organizações com essas características desenvolvem uma cultura interna voltada ao trabalho coletivo, à criatividade e ao permanente esforço na implantação de novas formas de executar as próprias funções.

Para o Respondente A, a grande mudança estrutural implantada na empresa, mudando o foco e a forma de atuação, foi bem sucedida por decisões envolvendo todos os fatores estratégicos da gestão do conhecimento. O nível de maturidade existente nos dias de hoje é reflexo da correção do processo idealizado, do envolvimento dos funcionários e da disseminação de informações e conhecimentos a todos os níveis hierárquicos. O Respondente B citou, entre outras ações, a oficina das melhores práticas, em que funcionários de diferentes unidades compartilham experiências bem sucedidas. O sucesso da iniciativa depende da estruturação de um projeto de gestão do conhecimento, com ações e decisões relacionadas aos fatores estratégicos. O Respondente C atribui ao sistema matricial, com equipes horizontalizadas, multidisciplinares e autônomas uma maior capacidade de desenvolver e aplicar com sucesso um projeto de gestão do conhecimento. Para o

Respondente D, o expressivo crescimento da empresa se relaciona à estrutura matricial que facilita a retenção de inteligência produzida, tanto internamente, como no ambiente dos clientes, e sua disseminação nas camadas gerenciais e operacionais, aliada à difusão das práticas de sucesso.

Na visão dos respondentes a associação desses fatores estimula práticas que privilegiam a ampliação do conhecimento no conjunto da organização, mesmo que ações sejam implementadas em momentos distintos.

## 5 Considerações finais

As entrevistas permitiram identificar os fatores considerados estratégicos na implantação prática de projetos de gestão do conhecimento e como estes se alinham aos objetivos de negócios das organizações. A visão dos profissionais, baseadas em experiências, na aplicação de projetos de gestão do conhecimento, destaca as vantagens competitivas decorrentes do seu uso, da geração e da disseminação interna do conhecimento, bem como as dificuldades percebidas no decorrer do processo.

Os profissionais têm a clara percepção de que no mundo contemporâneo, totalmente aberto ao fluxo de conhecimentos e de oferta de serviços, o desenvolvimento e a gestão do capital intelectual representam uma perspectiva de sustentabilidade a longo prazo. A tecnologia permite o desenvolvimento de produtos similares, sendo as novas idéias sistematicamente copiadas, representando vantagem às empresas que investem em projetos de geração, disseminação e proteção do conhecimento, que conseguem inovar continuamente seus produtos e sua forma de atuação.

Percebe-se o estreito relacionamento entre as práticas identificadas pelos respondentes e a visão estratégica da gestão do conhecimento com os fatores e variáveis identificados na literatura. A competitividade e sustentabilidade das organizações são associadas ao desenvolvimento de projetos de gestão do conhecimento com influência predominante do fator alta administração, que tem a capacidade de impulsionar os demais fatores.

Assim, a cultura organizacional, a implantação de novas estruturas organizacionais, os investimentos em tecnologias da informação, as práticas e políticas da gestão de pessoas, a

orientação para os processos e a mensuração de resultados são diretamente influenciados pelas decisões da alta administração e por sua vez influenciam as decisões adotadas. A empresa tem influência e é fortemente influenciada pelo ambiente externo.

As informações obtidas nas entrevistas confirmaram os fatores estratégicos identificados na literatura. Por outro lado, permitiram a reavaliação das variáveis resultando no conjunto apresentado no quadro a seguir.

**Quadro 2**  
Fatores estratégicos e respectivas variáveis

<b>Fatores</b>	<b>Variáveis</b>
Alta administração	Suporte da alta administração Definição clara de metas, objetivos e resultados esperados Liberdade de interação entre as pessoas e grupos
Cultura organizacional	Cultura interna alinhada ao processo de aprendizagem Programa de incentivos Existência de um clima organizacional positivo Conhecimento como fonte de poder Identidade com a organização
Novas estruturas organizacionais	Cooperação entre equipes distribuídas fisicamente Equipes de trabalho definidas para cada projeto Autonomia e delegação de poder na motivação para o aprendizado Redução de hierarquias
Práticas e políticas de gestão de pessoas	Seleção de novos funcionários com capacidade cognitiva Programas de treinamento e qualificação Sistema de avaliação e recompensa Incentivos ao compartilhamento Pressão do tempo e metas excessivas, barreiras ao conhecimento Visão coletiva da missão e objetivos da empresa
Sistemas de informação	Estrutura tecnológica adequada Política de amplo acesso às informações Qualidade do conhecimento Clareza e simplicidade na comunicação Múltiplos métodos de disseminação
Mensuração de resultados	Aderência da gestão do conhecimento aos objetivos de negócios da organização Visualização dos retornos dos investimentos em conhecimento
Aprendizagem com o ambiente	Aprendizagem através dos consumidores Alianças com fornecedores e arranjos organizacionais estratégicos Instabilidade do mercado
Orientação para processos	Arranjos físicos bem projetados Qualidade nos processos internos

A vivência profissional dos especialistas e seu acompanhamento das ações implementadas reforçam os conceitos identificados na literatura e destacam as vantagens competitivas decorrentes de processos sistematizados de geração, compartilhamento, disseminação e registro de conhecimentos.

A prática indica que a existência dos fatores estratégicos é indispensável à implantação de projetos de gestão do conhecimento e que o conjunto de práticas implementadas pelo comando da empresa influencia diretamente os demais fatores estratégicos. Assim, a política adotada na disseminação de informações e os direcionamentos da empresa, confrontadas com a prática efetiva formam conceitos junto aos demais escalões hierárquicos. As principais conclusões indicam:

- a) quando as pessoas percebem coerência nas ações administrativas, conhecem suas metas, dispõem de recursos de apoio e recebem recompensas pelo esforço, se sentem atraídas a crescer e contribuir no processo desenhado pela organização. Esses conceitos formam a base da cultura organizacional, fator estratégico que sedimenta as relações internas e o fluxo de conhecimento entre as equipes;
- b) as práticas e políticas de gestão de pessoas são fator estratégico para aumento de capital intelectual. As regras estabelecidas na contratação de pessoas e na capacitação interna devem ser aderentes aos objetivos da organização;
- c) as organizações horizontalizadas aproximam os níveis hierárquicos e favorecem o compartilhamento e a disseminação de conhecimentos;
- d) a existência de infra-estrutura e sistemas de informação não asseguram a implantação de projetos de gestão do conhecimento, mas sua ausência inviabiliza completamente qualquer ação neste sentido;
- e) a gestão da informação é estratégica não apenas pela geração e disseminação, mas também pela manutenção de repositórios atualizados e disponibilização tempestiva dos conhecimentos às pessoas que efetivamen-

- te necessitam. O controle é necessário para evitar desperdício de recursos com informações inúteis e para otimizar a utilização e reutilização do recurso conhecimento, evitando ainda, vazamentos a terceiros e a concorrentes;
- f) a mensuração de resultados é necessária à percepção dos investimentos realizados e à avaliação da continuidade ou realização de novos investimentos. O estabelecimento de métricas é indispensável à organização e motiva os funcionários a também investirem no conhecimento pessoal e da equipe;
  - g) a aprendizagem com o ambiente é estratégica na adequação da empresa ao ambiente dinâmico. A interface com o mercado consumidor permite à empresa agregar conhecimentos úteis e atuar diretamente nos anseios dos consumidores, agregando valor aos produtos e serviços;
  - h) a empresa deve atuar nos processos internos. A inexistência de *layout* e fluxos sistematizados prejudica o compartilhamento, a disseminação e o reuso de conhecimentos gerados, em prejuízo da qualidade dos produtos e nos processos de negócio.

Os fatores gestão de pessoas e cultura organizacional atuam de forma integrada. As decisões que envolvem a gestão dos funcionários impactam a formação da cultura, pelo ambiente proporcionado. A percepção da valorização oferecida pela empresa responde pela motivação na geração de novos conhecimentos e no envolvimento com os objetivos da organização.

A conclusão é que a efetividade na implantação de projetos de gestão do conhecimento está diretamente associada ao conjunto de fatores estratégicos, mesmo que as empresas desenvolvam projetos fragmentados. Este fato decorre da necessidade de priorizar investimentos e ações mais urgentes nos fatores de maior impacto na organização. Na sequência desta pesquisa, pretende-se analisar a percepção de outros grupos, o que permitirá desenvolver um instrumento para implantação de projeto de gestão do conhecimento extensivo a diversas empresas de segmentos diferentes de mercado.

## Referências

- ALAVI, M., LEIDNER D.E. Review: knowledge management and knowledge management systems – conceptual foundations and research issues. *MIS Quarterly*, v. 25, n. 1, mar. 2001, p. 107-136.
- ARDICHVILI, A.; MAURER, M.; LI, W.; WENTLING, T.; STUEDEMANN, R. Cultural influences on knowledge sharing through online communities of practice. *Journal of Knowledge Management*, v. 10, n. 1, 2006, p. 94-107.
- ARGOTE, L.; MCEVILY, B.; REAGANS, R. Introduction to the special issue on managing knowledge in organizations: creating, retaining, and transferring knowledge. *Management Science*, v. 49, n. 4, abr. 2003, p. 5-8.
- BRAGHETTI, R.C.F.A, Gestão do conhecimento: Uma nova maneira de se olhar a organização. In: TERRA, J.C.C. (Org.). *Gestão do Conhecimento e E-learning na prática*. Rio de Janeiro: Negócio, 2003, p. 53-59.
- BRITO, E.P.Z.; BRITO, L.A.L.; MORGANTI, F. Inovação e seu efeito no desempenho das empresas: lucros ou crescimento. In: II Encontro de Estudos em Estratégia. Rio de Janeiro, 2005. *Anais...* Rio de Janeiro: ANPAD, 2005.
- COSTA, H.V.; LEITE, J.B.; CARBONE, P.P. Experiências de Gestão do Conhecimento no Banco do Brasil. In: TERRA, José Cláudio Cirino (Org.). *Gestão do Conhecimento e E-Learning na prática*. Rio de Janeiro: Negócio, 2003, p. 13-18.
- DAVENPORT, T.H.; PRUSAK, L. *Conhecimento Empresarial*. Como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. 8. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- DESOUZA: K.; EVARISTO, R. Global knowledge management strategies. *European Management Journal*, v. 21, n. 1, fev. 2003, p. 62-67.
- DRUCKER, P.F. O advento da nova organização. In: Harvard Business Review (Org.). *Gestão do conhecimento*. 9. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001, p. 9-26.
- ESLABÃO, J.M. *Fatores Críticos de Sucesso para a Adoção da Gestão do conhecimento – a percepção de gestores*. 2004. Trabalho de conclusão de curso superior em administração de empresas com ênfase em análise de sistemas de informação. Faculdade de Administração, Contabilidade e Economia, PUCRS, 2004.
- FIGUEIREDO, S.P. *Gestão do conhecimento – Estratégias Competitivas para a Criação e Mobilização do Conhecimento na Empresa*. Rio de Janeiro: Quality-mark, 2005.
- FLEURY, A.; FELURY, M.T. Competitive strategies and core competencies: perspectives for the internationalization of industry in Brazil. *Integrated Manufacturing Systems*, v. 14, n. 1, fev. 2003a, p.16-25.
- FLEURY, M.T.L.; FLEURY, A. Estratégias competitivas e competências essenciais. *Gestão & Produção*, v. 10, n. 2, ago. 2003b, p.129-144.
- FLEURY, M.T.L.; FLEURY, A. Desenvolver competências e gerir conhecimentos em diferentes arranjos empresariais. In: FLEURY, Maria Tereza Leme; OLIVEIRA, M.M. Jr. (Org.). *Gestão Estratégica do Conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências*. São Paulo: Atlas, 2001, p.189-209.
- GARVIN, D.A. Constituindo a organização que aprende. In: Harvard Business Review (Org.). *Gestão do Conhecimento*. 9. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001, p.50-81.
- HEINRICH, J.H.; LIM, J.-S. Integrating web-based data mining tools with business models for knowledge management. *Decision Support Systems*, v. 35, n. 1, 2003, p. 103-112.
- HOFF, B.V.D.; VIJVERS, J.; RIDDER J. de. Foundations and applications of knowledge management scan. *European Management Journal*, v. 21, n. 2, abr. 2003, p. 237-246.

- JOHNSON, L.K. Como disseminar as melhores práticas. Harvard Management Update. HSM Management Update, n. 12, p. 15. In: *HSM Management*, v. 3, n. 44, maio/jun. 2004.
- KALPIC, B.; BERNUS, P. Business process modeling through the knowledge management perspective. *Journal of Knowledge Management*. V 10, n. 3, 2006, p 40-56.
- LEE, S.M.; HONG, S. An enterprise-wide knowledge management system infrastructure. *Industrial Management & Data Systems*, v.102, n. 1, 2002, p.17-25.
- LESTER, L.Y. Art Meets Science. How to Anticipate Customer Behavior with Analytics. *Database Special Report: Target Marketing*, v. 27, n. 1, jan., 2004, p.43-45.
- MALHOTRA, N.K. *Pesquisa de Marketing: Uma orientação aplicada*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MASON, D.; PAULEEN, D.J. Perceptions of knowledge management: a qualitative analysis. *Journal of Knowledge Management*, v. 7, n. 4, 2003, p.38-48.
- MAULE, R; SCHACHER G.; GALLUP S. Knowledge management for the analysis of complex experimentation. *Internet Research*, v. 12, n. 5, 2002, p.427- 435.
- MINTZBERG, H.; QUINN, J.B. *O Processo da Estratégia*. 3. ed., São Paulo: Bookman, 2001.
- MUSSI, C.C; ANGELONI, M.T. O compartilhamento do conhecimento no processo de implementação de sistemas de informação. In: Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 2004, Curitiba. *Anais...* Curitiba: ANPAD, set. 2004.
- NEMATI H.R.; STEIGER, D.M.; IYER, L.S.; HERSHEL, R.T. Knowledge warehouse: an architectural integration of knowledge management, decision support artificial intelligence and data warehousing. *Decision Support Systems*, v. 33, n. 2, jun. 2002, p.143-161.
- NONAKA, I. A Empresa criadora de conhecimento. In: Harvard Business Review (Org.). *Gestão do Conhecimento*. 9. ed. 2001, p.27-49.
- NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. *Criação de Conhecimento na Empresa*. Como as empresas Japonesas geram a dinâmica da inovação. 13. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- OLIVEIRA, M.M. de; MORESI, E.A.D. Indicadores de Capitais do conhecimento. In: CATI, 2005, São Paulo. *Anais...* São Paulo: FGV, jun. 2005.
- SOARES, F.F. *Fatores de Sucesso para Adoção e Implementação da Gestão do Conhecimento*: o caso de uma organização de desenvolvimento de software, 2005. Dissertação de mestrado em administração. Faculdade de Administração, Contabilidade e Economia. Mestrado de Administração e Negócios – MAN, PUCRS, 2005.
- SVEIBY, K.E. *A Nova Riqueza das Organizações*. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- TERRA, J.C.C. *Gestão do Conhecimento*. O grande desafio empresarial. 5. ed. Rio de Janeiro: Negócio, 2005.
- WANG, J., PETERS, H.P.; GUAN, J. Factors influencing knowledge productivity in German research groups: lessons for developing countries. *Journal of Knowledge Management*, v. 10, n. 4, 2006, pg 113-126
- WINKLER, K.; MANDL, H. *Knowledge Management*. Jul. 2004. Disponível em: <<http://www.inwent.org.vn/project>>. Acesso em: 22 de ago. de 2005.