



GESTÃO DO CONHECIMENTO E TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO: ENTRE A TEORIA E A PRÁTICA

Adroaldo Guimarães Rossetti (EGC/UFSC)

rossettiag@gmail.com

Aran Bey Tcholakian Morales (EGC/UFSC)

aran@stela.info

A falta de compreensão do conhecimento como recurso estratégico, como elemento chave da construção das competências organizacionais e humanas, e como contribuição do resultado organizacional, tem levado algumas organizações a confundirem Tecnologia da Informação (TI) com Gestão do Conhecimento (GC). A TI é um excelente suporte à GC, mas sozinha é insuficiente como instrumento estratégico de gestão organizacional, competitividade e sobrevivência. Além de tecnologia, a GC envolve pessoas, cuja gestão é bastante complexa. Administrar esse recurso, pressupõe a interação de várias áreas do conhecimento. A incorporação do conhecimento tácito, ainda pouco trabalhado pelas organizações, na cultura organizacional, depende da criação de ambiente favorável ao compartilhamento dos conhecimentos referentes aos valores humano e organizacional. Organizações que valorizam os conhecimentos tácito e explícito, valorizam seus empregados pelo que eles sabem, recompensando-os por compartilhar o conhecimento e por incentivar os demais a fazê-lo, criam um clima favorável ao sucesso entre GC e desempenho organizacional; conseguem melhorar em muito, o seu desempenho. Faltam estudos empíricos que comprovem as teses acadêmicas no contexto da GC. O objetivo deste artigo é apresentar uma discussão sobre a interação teórico/prática entre TI e GC, como instrumento de gestão estratégica nas organizações.

Palavras-chaves: Gestão do conhecimento. Tecnologia da informação. Desempenho organizacional. Estratégia em gestão do conhecimento. Ambiente de compartilhamento.

1. Introdução

A evolução tecnológica que envolve o mundo, as organizações, as pessoas; atinge praticamente todas as atividades; favorece a veiculação livre e rápida de um grande volume de informações por diversos meios, principalmente pela Internet. Isso requer, segundo Schreiber et al. (2002), modelos de gestão práticos e ágeis, tecnologias padronizadas e eficientes, para melhorar a qualidade dos processos, produtos e serviços nas organizações. Os autores destacam dois elementos chave para dirigir esse episódio:

- a) O rápido crescimento da rede mundial de computadores “world wide web (www)”, que estabeleceu uma infra-estrutura de compartilhamento do conhecimento.
- b) A identificação do conhecimento como fator chave de produção, além do trabalho e do capital.

Sob essa ótica, na busca de orientar indivíduos e organizações a conquistarem espaços nas instituições e nos mercados, muitas pesquisas vêm sendo conduzidas, de modo a levar pessoas e organizações a refletirem sobre que estratégias adotarem para continuarem sobrevivendo com sucesso, nesse mundo competitivo, onde a informação e o conhecimento são os bens de maior valor, em cujo contexto, a economia do conhecimento é fundamentada na capacidade intelectual para gerar riqueza.

A Tecnologia da Informação (TI) que é gerada e explicitada devido ao conhecimento das pessoas, vem sendo, ao longo do tempo, cada vez mais intensamente utilizada como instrumento para os mais diversos fins. É recurso amplamente empregado por indivíduos e organizações, para acompanhar a velocidade com que as transformações vêm ocorrendo no mundo; para aumentar a produção, melhorar a qualidade dos produtos; tornar ágil e eficaz a interação com mercados, com clientes e até com competidores. É usada como ferramenta de comunicação e gestão empresarial, de modo que organizações e pessoas se mantenham operantes e competitivas nas atividades que desenvolvem e nos mercados onde atuam. Em face disso, é cada vez mais intensa a percepção de que Tecnologia de Informação e Comunicação não pode ser dissociada de qualquer atividade, como importante instrumento de apoio à incorporação do conhecimento como o principal agregador de valor aos produtos, processos e serviços entregues pelas organizações aos seus clientes.

Observa-se pois, que há uma incessante busca pela tecnologia como instrumento de extração do conhecimento humano; de incorporação desse conhecimento, tanto na cultura como nos processos de gestão organizacionais e para alguns, até como forma de GC. Embora se trate de excelente recurso e valioso suporte à GC, convém lembrar que só a tecnologia não é suficiente. A GC vai além da simples utilização de ferramentas de TI, deve ocupar-se de outros fatores intrinsecamente ligados a características humanas, muitas das quais, impenetráveis pela tecnologia, apesar de ainda pouco exploradas nesse contexto. Essa busca acirrada pela tecnologia decorre, provavelmente, do fato de que tanto o conceito de TI, como a sua realidade nas organizações, antecedem ao conceito e à realidade da GC, como meio para gerenciar os recursos organizacionais que envolvem principalmente pessoas e tecnologias.

Enquanto a TIC começou a ser utilizada pelas organizações na década de 60, o conceito de GC, segundo Sveiby (2003, p.3), surgiu no início da década de 90. A partir desse período, “a Gestão do Conhecimento não é mais uma moda de eficiência operacional. Faz parte da estratégia empresarial”, salienta o autor.

Sob a ótica da economia do conhecimento, em contraposição à economia industrial, surge a preocupação com a gestão desse novo capital - o conhecimento. O objetivo deste artigo é apresentar uma discussão sobre a interação teórico/prática entre TI e GC, como instrumento de gestão estratégica nas organizações.

2. Revisão teórica

Segundo vários autores, entre os quais Toumi (2001), o sucesso do negócio está ficando cada vez mais dependente da inovação e do conhecimento, que estão mudando as formas tradicionais de organizar negócios nas empresas. As suposições tradicionais em coordenação, controle, e apropriação de recursos estão perdendo sua relevância, e as habituais formas de administrar as organizações estão se tornando inadequadas. Com o advento da TI, novas formas de rede de organização estão emergindo e a importância de redes informais dentro e entre organizações está se tornando amplamente concebida. Na rede da sociedade de conhecimento, as empresas de negócios terão novos *experts* e os gerentes de negócio precisam entender de diferentes sistemas de valor. Isto tem implicações no *design* organizacional, na estratégia, nas práticas de gestão e tecnologias organizacionais, conduzindo às novas teorias e práticas de GC. Como os negócios empresariais têm um papel fundamental no sistema socioeconômico global, é importante entender como esses negócios estão mudando, e desenvolver também, compreensão teórica de organizações de conhecimento.

Para Toumi (2001), novas informações, comunicação, e tecnologias computacionais estão mudando fundamentalmente a organização e o conteúdo de trabalho. O autor salienta que pelo menos para alguns membros da sociedade, carreiras de trabalho de longa-vida estão se transformando num mosaico onde trabalho produtivo, aprendizado, e desenvolvimento de competências são inseparáveis. Isso aponta para a necessidade de mecanismos que favoreçam transformar essa constatação em programa a ser executado pelas organizações.

Diante desse quadro, a integração entre GC e TI aparece como um imperativo para atender a tal necessidade. Essa integração, contudo, é extremamente complexa, pois envolve, por um lado, o gerenciamento de ativos intangíveis de diferentes naturezas: pessoas, conhecimentos tácitos, explícitos, individuais, organizacionais e de redes, e, por outro, conhecimentos estruturais, que servem de base tecnológica para a estocagem, para a melhoria e para o fluxo dos bens intangíveis, sistemas de informação com aplicativos que possibilitem o aumento da interação entre pessoas nos ambientes interno e externo, agregando fornecedores e clientes à cadeia de valor das organizações. Diante dessa complexidade, as TI's têm-se tornado o centro nervoso das empresas, um fator estratégico de competitividade e de sobrevivência, conforme afirmam muitos pesquisadores, entre os quais, Santiago Júnior (2004), por exemplo. Essa situação, porém, exige cautela, para que não se cometa o equívoco de achar que a TI, em si, seja a solução para o sucesso das organizações. Aliás, Davenport & Prusak (2004) afirmam que algumas organizações, equivocadamente, presumiram que a tecnologia poderia substituir a qualificação e o julgamento de um trabalhador humano experiente ou criar um equivalente para ele. Essa pressuposição, no entanto, tem se revelado falsa. Para esses autores, o objetivo das ferramentas de GC é modelar parte do conhecimento que existe nas cabeças das pessoas e nos documentos corporativos, disponibilizando-o para toda a organização. A mera existência de conhecimento na empresa é de pouco valor, se ele não estiver acessível e não for utilizado como um dos seus recursos mais importantes. O seu valor aumenta proporcionalmente ao grau de acessibilidade. Essas ferramentas favorecem que o conhecimento possa fluir através de redes de comunidades, transformando a tecnologia em um meio e o conhecimento em um capital, em uma mensagem.

Amaratunga et al. (2002), ao referirem-se às constantes mudanças no mundo dos negócios e classificá-las como geradoras de incertezas, no interior das organizações, recomendam a implantação de ferramentas tipo o BSC, por exemplo, como forma de equilibrar e preservar a organização de certos riscos. Enumeram, além disso, outras vantagens do modelo, como: manter a comunicação em todos os níveis, possibilitar o desenvolvimento de metas organizacionais, estabelecer um sistema de recompensa e reconhecimento para a melhoria do desempenho futuro, permitir a quebra de barreiras organizacionais, coordenar possibilidades de crescimento, demonstrar a necessidade de melhorias de forma clara, oportunizar uma tentativa inicial realista de implementação, integrar o sistema de medida de desempenho da organização e permitir a mudança de cultura corporativa.

Embora sejam recentes os estudos sobre GC, o número de pesquisas tem crescido bastante, numa clara evidência da importância dessa área. Nota-se, contudo, que as organizações ainda não têm uma visão clara de como incorporá-la em sua cultura, de modo a transformá-la em grande fator de sucesso. Ainda não parece nítida a distinção entre TI e GC, de modo que a interação adequada entre ambas, aumente substancialmente o desempenho organizacional, permitindo-lhes posição de destaque no mercado.

Para Kruglianskas & Terra (2003), a GC aumenta e complementa outras iniciativas organizacionais, tais como a gestão da qualidade, a reengenharia de processos e o aprendizado organizacional, proporcionando um novo centro de atenção para sustentar a posição competitiva. Depreende-se pois, que a GC está intimamente relacionada ao fator sucesso na tomada de decisões, o qual tende a aumentar na medida em que aumenta a interação entre GC e TI. As ferramentas de GC auxiliam no processo de captura e estruturação do conhecimento de grupos de indivíduos, disponibilizando esse conhecimento em uma base compartilhada (base ou repositório de conhecimento) por toda a organização. A GC é, por assim dizer, a capacidade de lidar de forma criativa com as diferentes dimensões do conhecimento, desde sua criação a partir de dados, sua transformação em informações, e, a partir da análise das informações e sua transformação em conhecimento propriamente, sua contextualização, categorização, armazenamento, uso e disseminação, correção, compilação e reutilização.

No estágio atual, a GC assume significados diversos, de acordo com o contexto em que se aplica. Vários autores, como Davenport et al. (1996), por exemplo, citam que com o advento da TI e com o avanço nas práticas de gestão organizacional, a GC vem sendo entendida sob a forma de diferentes estratégias, a partir das quais as organizações lidam com o conhecimento, interna e externamente, para obter vantagens competitivas. Isso exige atenção tanto sob a perspectiva pessoal, que inclui as motivações e as capacidades dos indivíduos, como sob a perspectiva organizacional, que inclui os recursos e as competências essenciais das organizações. Diante disso, Davenport & Prusak (2004, p.130), afirmam que “a gestão do conhecimento deve ser parte do trabalho de cada um dos membros da empresa”. GC, é pois, a gestão dos ativos intangíveis baseada, sobretudo, na competência dos colaboradores da organização. Seu exercício nas organizações sintetiza, segundo Salim (2001), um processo articulado e intencional, destinado a sustentar ou a promover o desempenho global de uma organização, tendo como base a criação e a circulação de conhecimento.

Sob o ponto de vista prático porém, sua consolidação como instrumento de desempenho organizacional ainda não parece ser realidade plena, como constata algumas pesquisas. Existem, contudo, conforme enfatizam Rossetti et al. (2006), empresas que se têm destacado pela implantação e acompanhamento criteriosos de modelos de Gestão do Conhecimento.

Maier & Remus (2002) investigaram o estado-da-arte da GC nas 500 maiores firmas da Alemanha e nas 50 mais importantes companhias dos setores bancário e de seguros daquele país. Analisando os resultados, os autores concluíram que a GC, embora pareça absorver todos os tipos de abordagem teórica e prática, muitas vezes não leva em consideração o valor estratégico ou de negócios. Para eles, na concepção dessas empresas, a noção de GC está relacionada à alavancagem de recursos, os quais devem ser concentrados em poucas metas, mas claramente definidas. Além disso, GC é concebida como a acumulação de recursos pela mineração de experiências e pelo acesso aos recursos de outras firmas, de modo que a empresa possa aumentar a velocidade do desenvolvimento de novos produtos, acelerando o seu ciclo de vida. Por outro lado, a análise de quatro estudos empíricos de outros pesquisadores, alguns dos quais, estudos de casos, permitiu a Maier & Remus (2002, p.105) concluir que "(...) Gestão do Conhecimento, na prática, parece ser um esforço que compreende todos os tipos de atividades, medidas e tecnologias".

Leite (2004) analisou as relações entre GC e estratégia; GC e gestão de competências e GC e resultados, em 99 empresas brasileiras a partir de um amplo referencial teórico. Entre os 16 conceitos de GC submetidos a exame, a maioria traduz a expressão como processos, fluxos ou redes de valor, para que as empresas possam chegar a uma posição superior em relação à concorrência. Ao analisar as respostas, a autora concluiu que "(...) as empresas brasileiras ainda possuem poucas práticas que relacionam a Gestão do Conhecimento à estratégia empresarial, à gestão de competências e de resultados ..." (LEITE 2004, f.137). Concluiu, também, que as empresas não atacam os obstáculos que se impõem à rotina de Gestão do Conhecimento.

Num dos estudos mais exaustivos e completos realizados recentemente por McKeen et al. (2005), os autores concluíram, a partir análise de 30 pesquisas realizadas por outros autores, relacionando GC com desempenho organizacional, que a GC tornou-se uma função comum nas organizações. Concluíram ainda, que as práticas de GC estão relacionadas com medidas estratégicas intermediárias, como proximidade do cliente, liderança em produto e excelência operacional, e que essas medidas estão associadas ao desempenho financeiro. Essas 30 pesquisas, objeto do estudo, foram feitas, respectivamente, uma em 1999, cinco em 2000, quatro em 2001, quatro em 2002, sete em 2003, oito em 2004 e uma em 2005. Os autores induziram que há uma espécie de desequilíbrio entre o desenvolvimento de pesquisas teóricas nessa área e a falta de estudos empíricos que comprovem ou não as hipóteses acadêmicas.

3. Discussão

Apesar da grande evolução que vem ocorrendo, a análise da literatura parece não deixar dúvida que muito ainda precisa ser feito para que a GC se consolide como um suporte eficaz no sucesso empresarial. As pesquisas de Maier & Remus (2002), Leite (2004) e McKeen et al. (2005) apontam diversos tipos de lapsos entre o que as empresas consideram GC e seu desempenho organizacional, sob o ponto de vista mais amplo que o de simples processos de negócios.

Para Maier & Remus (2002), o vínculo entre GC e estratégia de negócios não está amplamente implementado na prática, devido à ausência de modelos que relacionem esforços de GC, no sentido de processos orientados por conhecimento, estrutura e instrumentos organizacionais, atividades relativas à cultura empresarial, implementação de tecnologias e estratégia de negócios.

Uma alternativa para solucionar os lapsos entre GC e desempenho organizacional seria a adoção de uma perspectiva mais pragmática que não distinga entre estratégias, instrumentos,

atividades e esforços, estando unicamente baseadas em pesquisas empíricas. Neste aspecto, Maier & Remus (2002), relacionam oito itens que consideram importantes, tais como:

- a) Mapeamento de fontes de especialização interna, tornando visíveis os recursos relacionados ao conhecimento;
- b) Estabelecimento de novos papéis de conhecimento, como operadores ou engenheiros de conhecimento;
- c) Criação de ambientes virtuais para permitir o compartilhamento de conhecimento tácito;
- d) Sustentação de fluxos de conhecimento nas organizações, adaptando-se modelos de comunicação a essa necessidade;
- e) Gestão do conhecimento como estratégia de negócios, podendo-se escolher entre integrar a GC a todas as estratégias, ou apenas a algumas consideradas essenciais;
- f) Conhecimento focado no cliente, capturando-se suas necessidades, preferências, reações;
- g) Estratégia de gestão de recursos intelectuais, como patentes, propriedade intelectual, arranjos organizacionais;
- h) Inovação e criação do conhecimento, com Pesquisa e Desenvolvimento focada na melhoria das inovações.

No caso de empresas brasileiras a grande dificuldade que elas têm de conduzir projetos de GC parece estar na falta de uma base conceitual eficaz. Esta parece ter sido a conclusão de Leite (2004, f.138), ao afirmar que “falta uma base solidamente constituída para que compreendam e reconheçam o conhecimento como recurso estratégico, elemento chave da construção de competências organizacionais e humanas, na contribuição do resultado organizacional”. A autora menciona que as empresas têm dificuldade para gerenciar o conhecimento tácito, relativo ao nível de socialização entre as pessoas. Ela afirma que embora 49% das 99 empresas ouvidas acreditem que a TI possa, sozinha, servir para gerenciar o conhecimento, os entraves detectados na GC tácito apontam o inverso, ou seja, que a supremacia da TI é algo ilusório se não existir o desenvolvimento correspondente na área do inter-relacionamento humano.

McKeen et al. (2005), chamam a atenção ao fato de que as organizações avaliam diferentemente as práticas de GC quando tomadas isoladamente e quando combinadas com disciplinas de desempenho organizacional, liderança em produto, proximidade do cliente e excelência operacional. McKeen et al. (2005, p.2) afirmam que “talvez a lacuna mais significativa na literatura seja a falta de evidência empírica que a GC faz diferença no desempenho organizacional”. Ou seja, a existência de um lapso entre as práticas de GC que as firmas acreditam ser importantes e aquelas que estão diretamente relacionadas ao desempenho organizacional. Na avaliação dos pesquisadores, isto talvez seja um indício da falta de uma evidência empírica de grande escala, que possibilite assegurar que a GC faz mesmo diferença para o desempenho organizacional. Eles ressaltam, que no tocante aos impactos na GC, os resultados financeiros e não financeiros são construtos diferentes, ou seja, se houver mudanças nas práticas de GC, elas não necessariamente afetarão o desempenho financeiro.

Um fator de restrição ou de estímulo à GC, dependendo de como seja moldado, é a cultura organizacional. Para McKeen et al. (2005), organizações que valorizam seus empregados pelo que eles sabem e que os recompensam por compartilhar o conhecimento, criam um clima mais favorável à GC. Logo, o inverso pode ser visto como um *gap* entre GC e desempenho organizacional. Leite (2004), ao ressaltar que o conhecimento tácito ainda é pouco trabalhado pelas empresas brasileiras, destaca também, que aquelas que valorizam tanto o conhecimento

tácito quanto o explícito, conseguem melhor desempenho. Mesmo assim, a grande maioria delas sequer aplica conceitos de GC como processo contínuo, e quase a metade confunde TI com Gestão do Conhecimento.

Observa-se entretanto, que os estudos relacionando GC a desempenho organizacional, embora recentes, têm apresentando uma tendência de crescimento significativo nos últimos cinco anos. Nota-se, contudo, entre as diversas lacunas a serem preenchidas, que há certa dificuldade para estabelecer indicadores que efetivamente permitam correlacionar GC com desempenho organizacional.

Após exaustiva revisão sobre relações entre GC e desempenho organizacional, McKeen et al. (2005) concluíram que existem doze indicadores de práticas de Gestão do Conhecimento. Afirmam que esses indicadores podem ser associados a práticas voltadas à competitividade externa, como liderança em produto, intimidade com o cliente e excelência operacional. Sua validade porém, parece discutível, pois eles mesmos ressaltam que algumas práticas de GC consideradas relevantes por seus entrevistados do Canadá e dos Estados Unidos, para efeito do desempenho organizacional, foram avaliadas diferentemente quando tomadas individualmente e quando cruzadas com as práticas mencionadas, de desempenho externo.

Os resultados dos principais estudos conduzidos sobre esse aspecto, e especialmente as observações que eles levantaram, permitem concluir que a GC deve ser vista ao mesmo tempo, como brotando da melhoria dos processos e como suportada pelos arranjos organizacionais funcionais. Contudo, é indispensável a realização de pesquisas empíricas, capazes de esclarecer como os processos geradores de conhecimento, ao nível horizontal, podem integrar-se ao conhecimento gerado verticalmente, de modo que a GC seja exercida sem que se abra mão da estratégia. Tal complexidade merece novas pesquisas, embora não seja assunto novo. Em 1976, o general Clausewitz, famoso estrategista de guerra, segundo Mukherji e Mukherji (2003, p.1), já reconhecia que “tudo na estratégia é muito simples, mas isto não significa que tudo seja muito fácil”.

Gestão do Conhecimento, portanto, não é só tecnologia, envolve, além disso, gestão de pessoas, com perspectivas e motivações individuais, aspectos psicológicos, emocionais e valores intrínsecos de personalidade e caráter. Para administrar esse recurso não é suficiente dispor de bons indicadores de desempenho. É indispensável criar ambiente favorável ao compartilhamento, não só do conhecimento inerente aos aspectos organizacionais, mas também daquele referente aos requisitos e valores humanos, que podem favorecer à internalização e à codificação do conhecimento tácito, que não é tão simples, portanto precisa ser objeto de cuidado pelas empresas, a fim de ser explorado e valorizado convenientemente.

O papel principal da TI na GC, consiste em dar-lhe suporte, em ampliar o alcance e acelerar a velocidade de transferência do conhecimento. É importante ressaltar que a TI desempenha um papel de **infra-estrutura**, pois a GC envolve também aspectos humanos e gerenciais. Sua função é identificar e/ou desenvolver e implantar tecnologias e sistemas de informação que dêem apoio à comunicação empresarial e à troca de idéias e experiências. Isso facilita e incentiva as pessoas a se unirem, a tomarem parte de grupos. Favorece a renovação em redes informais de aquisição e troca de conhecimento, além de compartilhar problemas, perspectivas, idéias e soluções em seu dia-a-dia profissional.

Embora que timidamente já se notam esforços, que apontam para a efetividade da GC, e, nesse contexto, a função da TI e seus serviços, como meios para o sucesso de uma estratégia, e não como um fim em si mesmo. É evidente, também, a necessidade de alinhamento da tecnologia com os processos da empresa e com as questões relativas às pessoas, certamente o

recurso intangível mais importante em todo esse contexto.

4. Conclusões e sugestões

1. Muitas organizações ainda não têm uma visão clara de como implementar a GC e incorporá-la em sua cultura, de modo a transformá-la em grande fator de sucesso.
2. Ainda não parece clara a distinção entre TI e GC. Há organizações que as confundem e outras que acreditam que a TI sozinha, pode gerenciar o conhecimento.
3. A GC está intimamente relacionada ao fator sucesso na tomada de decisões, o qual tende a aumentar na medida em que aumenta a interação entre GC e TI.
4. A dificuldade que as empresas têm para gerenciar o conhecimento tácito, obstaculiza a socialização do conhecimento entre os colaboradores, além de indicar que a supremacia da TI é algo ilusório se não existe o desenvolvimento correspondente, na área do inter-relacionamento humano.
5. Há necessidade de aprofundamento dos estudos que integrem, de forma efetiva, as práticas de processos organizacionais voltadas a unidades estratégicas de negócios aos níveis de prática de GC, dentro e fora das organizações.
6. Há necessidade de estudos empíricos que comprovem as teses acadêmicas sobre o valor da GC no desempenho organizacional.
7. Os gestores devem atentar ao contexto da estratégia organizacional, focando-a na obtenção de melhoria do desempenho organizacional, a partir de uma visão integrada de GC, tanto nos planos vertical (das estruturas funcionais e de comando) como horizontal (relativo aos processos), pela busca do alinhamento entre práticas de GC e outras disciplinas voltadas à agregação de valor.
8. Entre várias questões em aberto no contexto da GC, as seguintes parecem ser as mais urgentes: como gerenciar as chamadas organizações de conhecimento intensivo? Como modelar o conhecimento para transformá-lo num ativo que implique em resultados para as organizações? Como mensurar dimensões de GC que não podem ser expressas em valores financeiros, mas que fazem grande diferença no desempenho geral das organizações e permitem conquistar e manter uma posição sustentável no mercado? Como GC e TI podem interagir de modo eficaz nesse processo?

Referências

- AMARATUNGA, D. et al. *Application of the balanced scorecard concept to develop a conceptual framework to measure facilities management performance within NHS facilities. International Journal of Health Care Quality Assurance*, Emerald, v.15, n.4, p.141-151, 2002.
- DAVENPORT, T.H.; JARVENPAA, S.L. & BEERS, M.C. *Improving knowledge work processes*. Sloan Management Review, Cambridge Massachusetts, v.37, n.4, p.53-65, 1996.
- DAVENPORT, T.H. & PRUSAK, L. *Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual*. 8. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2004. 237p.
- KRUGLIANSKAS, I. & TERRA, J.C.C. *Gestão do conhecimento em pequenas e médias empresas*. São Paulo: Negócio Editora, 2003. 375p.
- LEITE, E. *Gestão do Conhecimento nas empresas brasileiras: relações entre estratégia empresarial, gestão de competências e de resultado e impactos no desempenho de negócios*. Pontifícia Universidade do Rio de Janeiro. Dissertação (Mestrado), Rio de Janeiro, 2004. 186 f.
- MAIER, R. & REMUS, U. *Defining process-oriented Knowledge Management Strategies*. Knowledge and Process Management, v.9, n.2, p.103-118, 2002.



McKEEN, J.D.; ZACK, M.H. & SINGH, S. *Knowledge Management and Organizational Performance: An Exploratory Survey*. Draft paper, 2005 (citado sob permissão dos autores). Queens University, Canada. Disponível em: http://www.business.queensu.ca/knowledge/new_research/docs/20050613.pdf. Acesso em 20/5/2006.

MUKHERJI, A. & MUKHERJI, J. *Understanding strategy: Why strategy is so difficult?* Advances in Competitiveness Research, v.11, n.1, p.1-19, 2003. (Also published in Global Competitiveness, v.9, n.1, p.47-57, 2001.

ROSSETTI, A.G. et al. *Portais corporativos e governamentais: Análise e perspectivas*. In: CONFERÊNCIA SUL-AMERICANA EM CIÊNCIA E TECNOLOGIA APLICADA AO GOVERNO ELETRÔNICO, 3, 2006, Curitiba. III CONeGOV. Florianópolis: Editora Digital Ijuris, 2006. v. DVD, p. 213-221.

SALIM, J.J. *Palestra Gestão do Conhecimento e Transformação Organizacional*. In: SEMANA DA EQ/UFRJ, 68., 2001, Rio de Janeiro. Anais... Rio de Janeiro. 2001.

SANTIAGO JÚNIOR, J.R.S. *Gestão do Conhecimento: a chave para o sucesso empresarial*. São Paulo: Novatec, 2004. 208p.

SCHREIBER, G. et al. *Knowledge Engineering and Management: the CommonKADS Methodology*. MIT Press. Cambridge. Massachussetts. 2002. 932p.

SVEIBY, K.E. *A nova riqueza das organizações: gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento*. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003. 260p.

TOUMI, I. *From Periphery to Center: Emerging Research Topics on Knowledge Society*. Technology Review, Helsinki, v.16, p.1-63, 2001.