



**IJKEM**  
International Journal of Knowledge Engineering  
and Management



## **ANÁLISE DE MODELOS PARA A GESTÃO DO CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL: O CASO SERVIÇO SOCIAL DA INDÚSTRIA-SESI/PE**

Andrea Medeiros Souza\*

Diego Jacob Kurtz\*\*

### **Resumo**

Este estudo faz uma análise dos modelos de Gestão do Conhecimento, na busca de subsídios que possam desenhar uma rede colaborativa, tendo por objetivo geral propor uma metodologia de Gestão do Conhecimento em uma organização. O método utilizado baseou-se em um estudo de caso. Para a fundamentação teórica, foi realizada uma pesquisa bibliográfica e de campo, por meio da aplicação questionários baseados na metodologia adaptada do Diagnóstico de Gestão do Conhecimento (DGC) proposto por Bukowitz e Williams (2002) e entrevistas semiestruturadas, direcionadas à direção e gestores da Organização. O resultado da pesquisa revelou que a Organização estudada ainda precisa desenvolver condições facilitadoras para a aprendizagem e envolvimento dos funcionários no processo para estabelecer uma cultura que identifique conhecimentos tácitos e favoreça a confiança para o compartilhamento de conhecimento. O presente trabalho sugere que as práticas de GC só serão úteis se à Organização se estiverem alinhadas a Alta Gestão, possua suporte tecnológico adequado, e processos bem definidos. É necessário também que a Organização em questão esteja preparada para à implementação dentro do Modelo de Gestão, de modo que seja minimizado o risco de ações e gastos com resultados aquém do esperado.

**Palavras-chave:** Gestão do Conhecimento. Conhecimento. Competências. Tecnologia da Informação.

---

\* Estudante em nível de Mestrado em Direção Estratégica pela Universidade Miguel de Cervantes em parceria com a Fundação Universitária Íbero Americana ( [www.funiber.org.br](http://www.funiber.org.br) ) (2013). Especialista em Iniciativas Sociais (UFRJ) (2003). MBA Executivo em Gestão de Organizações Sociais (UFPE) (2000). Desenvolve atividades relacionadas à área de Gestão do Conhecimento na organização e na área educacional. [souzaandrea@yahoo.com.br](mailto:souzaandrea@yahoo.com.br)

\*\* Estudante em nível de Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento (PPGEGC - UFSC). Estudou Master em International Business - Wiesbaden Business School (Winter Semester - 2011). Mestre em Engenharia e Gestão do Conhecimento (UFSC) (2011). Trabalha na Fundação Centro de Referências em Tecnologias Inovadoras ([www.certi.org.br](http://www.certi.org.br)) na área de Economia Verde e desenvolvimento de negócios sustentáveis. Atua também como pesquisador do Núcleo de Gestão para a Sustentabilidade ( [www.ngs.ufsc.br](http://www.ngs.ufsc.br) ) (NGS/EGC - UFSC) participante como Pesquisador Júnior do Projeto Dynamic SME ( [www.dynamic-sme.org](http://www.dynamic-sme.org) ). Desenvolve atividades relacionadas à área de Economia Verde, Gestão do Conhecimento, Redes Colaborativas, Capacidades Dinâmicas, Gestão de Projetos ( conhecimentos em PMBOK ), Gestão por Processos e Supply Chain, com foco no desenvolvimento de Modelos de Negócios inovadores para a Criação de Valor Compartilhado. Coordena a Área de Empresas Brasil na Fundação Universitária Íbero Americana. [diego.kurtz@funiber.org](mailto:diego.kurtz@funiber.org)

## 1 INTRODUÇÃO

A gestão do conhecimento é um tema ainda em evolução, não existe uma fórmula pronta para ser seguida por todas as Organizações. Tratar de Gestão do Conhecimento, mormente no segmento das atividades oferecidas pelo Serviço Social da Indústria/PE (Sesi/PE), é essencialmente falar de atendimento eficaz aos clientes internos e externos, bom relacionamento com fornecedores, melhoria dos processos e suporte as práticas de gestão e da inclusão da Gestão do Conhecimento dentro do Modelo de Gestão do Sesi.

Um dos principais desafios é o gerenciar o Conhecimento, atualmente a Organização capacita para o conhecimento, por meio dos investimentos e incentivos em capacitação e desenvolvimento de colaboradores levantados anualmente por meio de um LNT (Levantamento de Necessidade de Treinamento) e de demandas. Os principais desafios estão em incorporar práticas de Gestão do Conhecimento nos processos, como mapeamento de competências, mapeamento de conhecimento, Gestão do Conteúdo, Gestão Eletrônica de Documentos, comunidades de práticas entre outras.

A pesquisa leva em conta o fato de estarmos vivenciando um momento de mudanças propício à troca de conhecimento. Momento este de renovação em função de mudanças vertiginosas e da necessidade premente de diferenciação de administração através do conhecimento adquirido, que no momento vivido pela Organização, pode ser transformados em produtividade, qualidade nos procedimentos e soluções inovadoras.

Nesse contexto, elaborou-se o seguinte problema de pesquisa: como a organização identifica os conhecimentos mais importantes para realizar as suas operações e implementar as estratégias? E, como objetivo, identificar na prática oportunidades para contribuir para a implantação do processo de gestão de conhecimento no âmbito organizacional priorizando projetos de acordo com maior relevância e alinhamento estratégico.

A problemática se insere na compreensão de que os mecanismos utilizados pelo Serviço Social da Indústria em Pernambuco, referente ao compartilhamento de informações e conhecimentos, são insuficientes para que ele possa atingir e atender aos critérios para a gestão do conhecimento, e a dificuldade para a implantação efetiva relacionada ao alinhamento das ações de Gestão do Conhecimento com as estratégias e objetivos organizacionais. Cada funcionário é responsável por localizar informações relevantes na Organização, mas não há uma infraestrutura apropriada para contribuir para a visibilidade de ativos de conhecimento interno.

Com base na ausência de metodologias que alavancassem a Gestão do Conhecimento no Sesi/PE, se faz necessário estimular e facilitar a troca, o uso e a criação de conhecimento em toda a Organização para geração de valor, bem como a otimização das operações e melhora do atendimento ao cliente final, que são a Indústria e seus trabalhadores, além do cliente interno nosso.

A criação de um ambiente favorável a Gestão do Conhecimento deve contar com um caráter interdisciplinar, envolvendo diversos profissionais que deverão estar articulados para que a gestão funcione integrando de forma eficiente para o processo de explicitação do conhecimento.

Diante do exposto, este artigo tem como objetivo propor uma metodologia para a Gestão do Conhecimento no Sesi/PE, a partir dos modelos encontrados na literatura. Para consecução deste, optou-se pelo questionário adaptado baseado no *Knowledge Management Diagnostic* (KMD) das professoras Bukowitz e Williams (2002), os dados da enquete baseado e adaptado no método *Organizational Knowledge Assessment – OKA* (2006) foram utilizados como critério para responder os objetivos específicos da pesquisa, bem como entrevistas semiestruturadas para a direção e gerentes, que buscou identificar os tipos de conhecimentos estratégicos utilizados pela Organização, verificar de que maneira o conhecimento está sendo (ou não) disseminado e identificar pontos críticos dentro do processo para a disseminação do conhecimento.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 Gestão do Conhecimento e suas dimensões**

A Gestão do Conhecimento tem sido uma área muito estudada na atualidade motivada pelo desafio das novas tecnologias e ações de cooperação entre os pares que dela participam. Existem vários conceitos e abordagens para o tema, dentre elas as propostas por Balestrin (2007) que trata da abordagem normativa e abordagem interpretativa, Antunes (2000) que trata do empirismo e o racionalismo, Drucker (1993) com a expressão “trabalhador do conhecimento”, o conhecimento também apresentado dentro da dimensão estratégica, segundo Zack (1999) citado por Reis e Milan (2006) e Misra (2007) que propõe três dimensões para a Gestão do Conhecimento (PPT): pessoas (P) - competências e

comportamentos, processos (P) envolvem a estrutura interna, focadas na obtenção de resultados e Tecnologia (T) que suportam e apoiam a Gestão do Conhecimento.

O conjunto de atividades voltadas para a promoção do conhecimento organizacional, possibilitando que as organizações e seus colaboradores sempre utilizem as melhores informações e os melhores conhecimentos disponíveis, a fim de alcançar os objetivos organizacionais e maximizar a competitividade. Uma gestão com esse objetivo é capaz de estabelecer uma visão estratégica para o uso da informação e do conhecimento, bem como promover a aquisição, a criação, a codificação parcial e a transferência de conhecimentos tácitos e explícitos, estimular e promover a criatividade, a inovação, a aprendizagem e a educação continuada, além de propiciar um contexto organizacional adequado (ALVARENGA NETO, 2008, p.2-3).

Outra definição interessante sobre a Gestão do Conhecimento, é que

A gestão do conhecimento fornece uma nova lente, através da qual a organização e o próprio processo de gestão podem ser vistos. Ela traz para o foco diferentes aspectos da organização, que, por sua vez, terão impactos tanto no que é gerenciado quanto em como isso é feito. (BUKOWITZ E WILLIAMS, 2002, p. 367)

Diante do exposto, a Gestão do Conhecimento pode ser entendida como um conjunto de atividades com melhores informações e os melhores conhecimentos disponíveis, que melhor utiliza os processos, produtos, clientes, fornecedores, concorrentes, entre outros e capacita a organização para aperfeiçoar seus resultados e operações para disseminação das melhores práticas para o crescimento organizacional. Está relacionada a trabalho em equipes multidisciplinares para a definição de estratégias, mapeamento, planejamento, identificação, promoção, monitoramento e gerenciamento do Conhecimento e do conteúdo, pois deve abranger todas as áreas da Organização.

## **2.2 Modelos de Gestão do Conhecimento**

Um dos meios utilizados pelos autores da Gestão do Conhecimento é a construção de metodologias, através dos quais é demonstrado a sua abordagem a partir de estudos e pesquisas realizadas com base em experiências vivenciadas por várias organizações. No estudo são apresentados alguns modelos (Quadro 01) para compreender e analisá-las para a criação de um ambiente favorável ao compartilhamento de informações e conhecimento e identificar uma metodologia de Gestão do Conhecimento na Literatura visando à integração de pessoas, processos e tecnologia dentro da organização, respondendo dois dos objetivos específicos da pesquisa.

Quadro 01 – Modelos de Gestão do Conhecimento

Autores	Modelos de Gestão do Conhecimento
Davenport e Pruzak (2003)	Apresentam alguns fatores que devem ser considerados para assegurar o sucesso de iniciativas de compartilhamento de conhecimento são eles: cultura orientada para o conhecimento; existência de infraestrutura técnica e organizacional; apoio da alta gerência; vinculação ao valor econômico e setorial (atrelada ao benefício econômico que pode patrocinar); e) alguma orientação por processos; clareza de visão e linguagem (fácil compreensão); elementos motivadores não triviais; algum nível de estrutura de conhecimento; múltiplos canais para a transferência de conhecimento.
Terra (2005)	O modelo apresentado por Terra trata das sete dimensões do modelo de gestão do conhecimento, a partir de uma visão multidimensional, que demonstra o papel indispensável da alta administração como o princípio do processo. No nível estratégico a 1ª dimensão: visão e estratégica da alta administração. No nível organizacional a 2ª dimensão: cultura organizacional, 3ª dimensão: estrutura organizacional, 4ª dimensão: política de Recursos Humanos. Relacionado a infraestrutura estão a 5ª dimensão: sistemas de informações e a 6ª dimensão: mensuração de resultados. Do modelo apresentado por Terra (2005) verifica-se que as dimensões da gestão do conhecimento apontam para os componentes organizacionais: estrutura; pessoas; e ambiente externo.
Teixeira Filho (2000)	Apresenta de forma simplificada que a Gestão do Conhecimento é uma coleção de processos que dirige a criação, disseminação e utilização do conhecimento para atingir plenamente os objetivos da organização. O conhecimento é avaliado pelas ações que desencadeia. O modelo apresentado é composto por 5 etapas: preparação, explicitação, socialização, divulgação e avaliação. Em sua análise Teixeira Filho (2000) conclui que o conhecimento está muito associado à ação, e que os funcionários obtêm e geram conhecimento a partir das informações de diversas formas, ou seja, comparando, experimentando e que estes devem estar intelectualmente qualificados.
Sicsú e Dias (2005)	Apresentam alguns princípios referindo-se aos modelos de Gestão do Conhecimento são eles: planejamento estratégico, Cultura de aprendizagem e tipos de conhecimento, Inovação e modernização como armas concorrenciais, Foco no sistema de informações, Futuro da organização condicionado pela sua história (administração do processo de mudança), Dinâmica interna da organização deve ser colaborativa, Condições tecnológicas adequadas (mínimas), manutenção de recursos humanos qualificados.
Nonaka e Takeuchi (1997)	Propõem um modelo dinâmico de interação entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito. Dentro do modelo proposto a gestão do conhecimento requer o trabalho em equipe com profissionais qualificados e uma equipe muito bem articulada com

	toda a organização. O Modelo apresentado trata do profissional do conhecimento ou gestor do conhecimento que devem ter as seguintes características: elevado padrão intelectual; forte noção de comprometimento para recriar o mundo segundo sua própria perspectiva; ampla variedade de experiências, tanto dentro quanto fora da organização; habilidade na condução de diálogos com os clientes externos e com os clientes internos; devem ser abertos para conduzir discussões e debates com outras pessoas.
Stewart (1998)	Apresenta a figura do capital intelectual formado por três partes: humano: inclui conhecimento e competências individuais dos funcionários; estrutural: inclui conhecimento ou competência coletiva, como processos, know-how, marcas e patentes, documentos; e do cliente: inclui conhecimento e vantagens advindas dos clientes. Medidas de Capital Humano segundo a visão de Stewart (1998) se referem aos empregados especializados ou às atividades que executam, e que agregam valor sob o ponto de vista do cliente. A inovação, atitudes de empregados, posição hierárquica na organização, rotatividade das pessoas, experiência profissional e aprendizado individual e em equipes são resultados do capital humano que podem ser medidos.
Edvisson (1998)	O modelo é formado por três componentes: capital organizacional (às patentes, conceitos e modelos administrativos e informatizados de uma organização); capital humano (capacidade individual de atuação de cada integrante da organização, incluídas as habilidades, a educação formal, a experiência e os valores de um determinado indivíduo); capital de clientes (clientes, parceiros, fornecedores e a imagem que a organização tem junto a eles e ao mercado).
Bukowitz e Williams (2002)	Apresentam uma metodologia que realiza um diagnóstico da gestão do conhecimento dividido em sete seções cada seção correspondente a um passo no processo de reestruturação, as quais o processo tático (Obtenha, Utilize, Aprenda, Contribua) e o estratégico (Avalie, Construa/Mantenha, Despoje) e que sugerem uma tipologia que enfatiza a capacidade de transmissão do conhecimento.
Angeloni (2008)	Sugere para construção de uma organização do conhecimento três dimensões interagentes e interdependentes: infraestrutura organizacional, pessoas e tecnologia. Na dimensão infraestrutura propõe serem implementadas inicialmente variáveis relacionadas a visão holística, a cultura, o estilo gerencial e a estrutura. A dimensão pessoas é composta pelas variáveis: aprendizagem, modelos mentais, compartilhamento, criatividade e inovação e intuição. Na dimensão tecnologia Angeloni (2008) seleciona para estudo num momento inicial, redes, <i>data warehouse</i> para <i>business intelligence</i> e um portal do conhecimento, <i>workflow</i> e gerenciamento eletrônico de documentos (GED).
Kaplan e Norton (1997)	A GC através da visão do <i>Balanced Scorecard</i> (BSC) sugere indicadores e vetores de desempenho, dando

	um foco estratégico ao conhecimento da organização que podem ser tratados no planejamento estratégico. O BSC é um das metodologias de avaliação baseado em indicadores e modelos de avaliação dos resultados da GC e apresenta estrutura focada nos resultados dos processos de Gestão do Conhecimento
--	--

Fonte: Primária

De todas as atividades sistematizadas realizada pela organização para criar, capturar, utilizar, reter, manter e medir o Conhecimento foi apresentado às várias visões de alguns autores respeitados no tema em questão.

Um fato importante a destacar é a questão da constante mudança do enfoque que as metodologias apresentadas propõem para a Gestão do Conhecimento, desta forma a pesquisa não tem a pretensão de ser exaustiva, porém é o ponto de partida para a situação atual da temática para a definição de uma metodologia favorável ao compartilhamento de informações e conhecimento, visando a integração de pessoas, processos e tecnologias.

Pelo que foi apresentado, percebe-se mais uma vez que, na teoria, o andamento das ações para a criação de uma metodologia para a Gestão do Conhecimento teriam resultados positivos, mas, a despeito de alguns resultados bons, encontram-se situações que precisam ser trabalhadas no dia a dia pela Gestão, com foco nos benefícios e impactos esperados - principalmente em relação à mudança de cultura e das práticas de trabalho.

### **2.3 Práticas para a Gestão do Conhecimento**

As práticas para a Gestão do Conhecimento (GC) podem seguir um escopo de atuação que terá o envolvimento da própria área, da área de Gestão de Pessoas, da área de Tecnologia da Informação e da Assessoria de Comunicação assim como outras que se fizeram necessárias da organização trabalhando com abordagens multidisciplinares para fortalecer o processo. Nesta fase, questões culturais, comportamentais e atitudinais serão levantadas e trabalhadas para privilegiar a criação de condições organizacionais favoráveis à troca e compartilhamento de informações e conhecimentos.

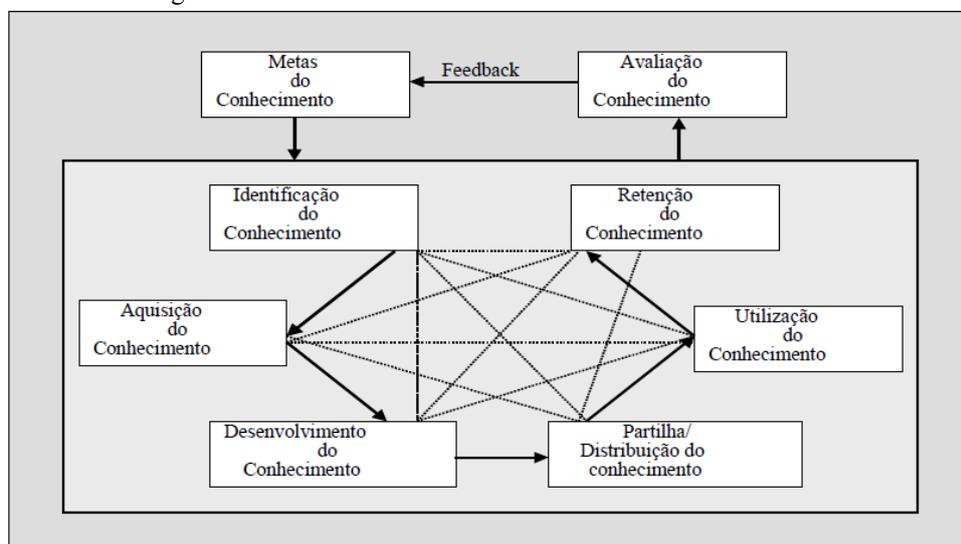
Quando a organização entende que utilizar práticas de Gestão do Conhecimento, é de importância para o negócio, ela passa a aproveitar melhor seus próprios recursos. Porém, para um resultado satisfatório destes processos, a figura do gerente ou gestor do conhecimento é fundamental.

Para Davenport e Prusak (2003) a gestão do conhecimento deve ser parte do trabalho de cada um dos membros da Organização. Para tanto, a cultura organizacional deve ser trabalhada e articulada para que os funcionários sejam integrantes participativos e tenham entendimento sobre o que trata o tema.

Os desafios relacionados à adoção de práticas para a Gestão do Conhecimento dependem da participação ativa da alta gestão, pois envolverá novos procedimentos organizacionais, novos papéis organizacionais e efetivas lideranças. Terra (2005, p.111) ressalta que “o discurso da liderança tem de se refletir em suas próprias ações e nos mecanismos reforçadores da cultura e da estrutura organizacional que se deseja estabelecer”.

Nesse sentido, as práticas para a Gestão do Conhecimento é um processo dinâmico e envolve monitoramento que de acordo com Probst, Raub e Romhardt (2002, p. 36) “o processo de monitoramento é essencial para o ajuste eficaz do procedimento de gestão do conhecimento a longo prazo”. Os autores propõem a construção de um perfil de conhecimento com base em seis atividades interrelacionadas, conforme figura 1.

Figura 01- Elementos Construtivos da Gestão do Conhecimento



Fonte: Probst, Raub e Romhardt (2002).

A aquisição do conhecimento tanto pode ser de áreas diferentes da organização quanto do ambiente externo. A distribuição requer primordialmente a implementação de um clima de confiança, para que possam ser disseminadas emoções e as ideias inovadoras e criativas.

A utilização é o elemento construtivo que mostra a aplicação do mesmo e a retenção é o elemento que possibilita a construção de uma memória organizacional, formada por informações, documentos e experiências.

As metas do conhecimento servem para dar um direcionamento aos processos de aprendizado organizacional, e ajudar na verificação do sucesso ou fracasso da gestão do conhecimento. E a avaliação está diretamente relacionada ao estabelecimento das metas.

Kurtz (2011, p.153) diz que

Dois fatores demonstram ser fundamentais para a institucionalização de práticas de GC: (1) orçamento exclusivo dedicado à Gestão do Conhecimento e (2) unidade organizacional ou gestores específicos responsáveis pela Gestão do Conhecimento. A destinação de recursos humanos e financeiros é fundamental para a efetiva gestão do conhecimento organizacional.

A GC oferece um conjunto de práticas que auxiliam as organizações na identificação, criação, desenvolvimento, compartilhamento e armazenamento do conhecimento. Estas práticas, apoiadas em TI, são de extrema importância para a institucionalização da Gestão do Conhecimento, sobretudo relacionada a mudanças na forma de executar orçamentos e processos, no comportamento da gestão e o papel de Recursos Humanos e das áreas organizacionais relacionadas.

Como exemplos de práticas para a Gestão do Conhecimento Oliveira (2007) cita entre outras a Gestão de Conteúdo, que atua no gerenciamento de bens de informação, automatizando o fluxo de trabalho de conteúdo, a Gestão Eletrônica de Documentos (GED), que administra todas as atividades associadas ao controle do acervo documental da Organização, a Gestão por Competências que compreende as competências organizacionais críticas para o sucesso organizacional, seu desdobramento e desenvolvimento junto ao quadro de funcionários que são práticas utilizadas em atendimento aos requisitos do Prêmio Nacional da Qualidade.

## **2.4 Ferramentas de Aprendizagem, Desenvolvimento e Compartilhamento do Conhecimento**

Não há um consenso do termo compartilhamento do conhecimento. Angeloni (2009) diz que há uma diferenciação entre o compartilhamento e a disseminação do conhecimento. O primeiro está mais vinculado a troca de conhecimentos, ideias, valores, experiências entre as pessoas. Enquanto que a segunda possui um caráter mais institucional, voltado para a

transferência de conhecimentos entre unidades organizacionais, sede e filiais de empresas, fornecedores e parceiros.

Algumas ferramentas de aprendizagem pode ajudar no compartilhamento do Conhecimento como os fóruns, chat, mural, blogs, correio eletrônico e assim desenvolver um ambiente favorável a colaboração de aprendizagem, onde é desenvolvido atitudes amadurecidas para o trabalho em equipe e individual.

O processo de disseminação e compartilhamento do conhecimento requer o envolvimento de todos, especialmente da alta gestão, que tem um papel fundamental no estímulo e incentivo, não só na implantação, mas sobretudo, no acompanhamento, de maneira que o mesmo não fique retido com um colaborador ou com uma unidade específica.

A organização deve criar indicadores ou instrumentos para o desenvolvimento da confiança dos detentores dos conhecimentos e assim o processo de distribuição do conhecimento pode ser modelado e adaptado para a partilha e promoção.

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

A pesquisa em questão foi baseada em uma revisão de livros e de artigos de revistas ou literatura profissional, ou seja, configurou-se como uma pesquisa bibliográfica, por se tratar de um estudo sistematizado. A metodologia utilizada no presente trabalho, do ponto de vista da forma de abordagem do problema, foi de natureza predominantemente qualitativa.

A pesquisa foi realizada em uma organização sem fins lucrativos considerada de grande porte que tem funcionários atuando em 18 (dezoito) unidades no Estado de PE. O meio utilizado para coletar as respostas dos funcionários foi um questionário estruturado. Para efetivação deste estudo, os questionários foram respondidos pelos gestores e funcionários.

Sendo o objetivo de a pesquisa propor uma metodologia para a Gestão do Conhecimento do Sesi/PE foi desenvolvida em consonância com o projeto de desenvolvimento da gestão, que busca a permanente melhoria da gestão, baseado no modelo da Fundação Nacional da Qualidade (FNQ), partindo da avaliação inicial da Organização para definição de práticas importantes para geração e manutenção do conhecimento.

Para verificar o entendimento e a questão semântica dos itens do diagnóstico da gestão do conhecimento, foi realizado um teste piloto para uma amostra representativa dos funcionários do Sesi/PE baseado no *Knowledge Management Diagnostic* (KMD) das professoras Bukowitz e Williams (2002), que avalia os aspectos da cultura e da metodologia Int. J. Knowl. Eng. Manag., ISSN 2316-6517, Florianópolis, v.3, n.6, p. 64-88, jul/nov, 2014

de gestão que demonstram como está o processo de implementação da gestão do conhecimento e na identificação das práticas gestão do conhecimento.

Antes da aplicação do teste para toda a organização foi realizada uma enquete, baseada e adaptada ao método *Organizational Knowledge Assessment* (OKA), como instrumento de diagnóstico e de apoio na elaboração do plano de GC e preparação dos funcionários para aplicação da pesquisa, que foi respondida por 133 colaboradores, indicando pontos fortes, moderados e baixos a serem trabalhados para o entendimento sobre os benefícios na Organização. O resultado da enquete apresentado revelou, de forma simples, as áreas do conhecimento que necessitam de ações de curto, médio e longo prazo.

A complementação empírica do estudo ocorreu mediante a análise da aplicação do diagnóstico através da aplicação do questionário composto de 18 (dezoito) itens, para 942 (novecentos e quarenta e dois) funcionários. Foram recebidos 612 questionários considerados válidos, o que equivale 64,96% dos funcionários. O modo de investigação utilizado foi o estudo de caso, e a coleta de dados foi realizada por meio de entrevista semiestruturada junto a direção e gerentes.

O diagnóstico adaptado baseado no KMD buscou analisar em quais fases a organização se encontra mais focada para o processo de geração e disseminação do conhecimento.

No caso específico deste estudo, para o Sesi/PE, o processo de análise dos dados procurou identificar como a Organização estudada identifica o conhecimento; como este conhecimento é percebido ou não por seus funcionários e como todas as informações utilizadas contribuem para a implantação da gestão do conhecimento na Organização.

Por meio da realização de entrevistas semiestruturadas, que teve como característica um roteiro com perguntas abertas, elaborado com base na pesquisa bibliográfica, foram coletados dados e informações junto a direção e gerentes para responder os objetivos específicos. Os questionamentos ocorreram em função de obter as rotinas e práticas (ligadas a GC ou não). Foi encaminhado a todos uma correspondência por e-mail falando da pesquisa e da confidencialidade da identificação.

#### **4 RESULTADOS E DISCUSSÃO**

Este estudo, teve como foco o Sesi/PE, e o processo de análise dos dados procurou verificar às funções ou atividades na Organização que se encontram mais focadas no processo

de geração e disseminação do conhecimento. O resultado da questão relacionada às funções ou atividades na Organização pode ser visualizado no Quadro 02 abaixo. O critério para as questões selecionados do método OKA (adaptado) foi ajudar a responder os objetivos específicos, ou seja, identificar os tipos de conhecimentos estratégicos utilizados pela Organização e verificar de que maneira o conhecimento está sendo (ou não) disseminado.

Quadro 2- Classificação das funções ou atividades na organização

	Alto	Moderado	Baixo	Não respondeu
Coleta de conhecimento técnico (“know-how”)	31%	<b>52%</b>	17%	1%
Coleta de conhecimento sobre desenho de produtos	18%	<b>53%</b>	<b>28%</b>	2%
Propaganda de produtos e serviços	36%	<b>43%</b>	21%	
Conhecimento sobre os clientes	33%	<b>53%</b>	14%	1%
Criatividade pessoal	39%	<b>50%</b>	11%	
Criação e difusão da inovação	29%	<b>56%</b>	15%	
Gerenciamento da mudança e adaptação	27%	<b>55%</b>	17%	1%
Pesquisa de ambiente externo	17%	<b>53%</b>	<b>27%</b>	3%
Capacidade de absorção de conhecimento pelos membros da equipe	35%	<b>53%</b>	10%	2%

Fonte: Enquete respondida pelos funcionários do SESI/PE, baseada e adaptada ao método (OKA) (2012)

A análise do quadro relacionado às funções ou atividades na Organização, revelou alguns pontos críticos dentro do processo para a disseminação do conhecimento na Organização.

Destaque para os resultados sobre o item desenho de produtos e pesquisa de ambiente externo, que apresentaram percentual baixo em relação aos outros itens questionados. Outro ponto que chama atenção é que nenhuma função ou atividade na Organização foi considerada alta, sendo grande o percentual de avaliações “moderada”. Tais resultados compõem atividades para a Gestão do Conhecimento cujas ações devem estar coerentemente alinhadas ao Planejamento Estratégico da Organização.

Os resultados do questionamento sobre a valorização da aprendizagem e compartilhamento de conhecimento pela alta gerência indicam que apesar de apresentarem um percentual de 62% que acreditam ser valorizado de forma muito clara e com interesse, 30% dos respondentes acreditam que os superiores demonstram interesse, mas não de forma clara, apontando que devem ser realizados incentivos claros para o compartilhamento do

conhecimento e para a geração de inovações. Essa questão trata da importância de ter o apoio da alta gerência em projetos de conhecimento.

Na questão que corresponde ao modo que as atividades de Gestão do Conhecimento GC (criação do conhecimento, armazenamento, disseminação) colaboram para os objetivos da Organização, 54% registraram que é essencial para o desenvolvimento do Sesi. Nesta perspectiva, existem várias formas de abordagens conceituais já citadas na pesquisa quando Alvarenga Neto (2008) trata do conjunto de atividades voltadas para o conhecimento, Santiago Jr. (2004) quando se refere ao gerenciamento do conhecimento obtido por uma série de tecnologias de forma compartilhada e conciliada às atividades exercidas pela organização, e ainda Bukowitz e Williams (2002) e Terra (2005) ao tratarem das atividades da Gestão do Conhecimento.

Em relação ao entendimento sobre as atividades de Gestão do Conhecimento na Organização, 80% compreendeu corretamente que são divididas entre a alta gestão e demais gerências (RH, T.I., Comunicação, Planejamento, Unidades e outras). Este é um ponto fundamental para a elaboração de um programa de Gestão do Conhecimento já demonstrado na literatura sobre o assunto por Fleury e Oliveira (2001), ao citar as várias disciplinas ou áreas ligadas a Gestão do Conhecimento e Davenport e Pruzak (1998) que informa que é compreendida por pessoas, tecnologias e processos de negócio.

98% responderam afirmativamente que a existência de ambiente informatizado (seguro) para a troca de conhecimento, colaboração e negócios com os fornecedores, parceiros, clientes e outros é importante para a Organização. De acordo com Abranson (1999) a tecnologia de informação é o suporte para a prática coletiva de verificação e compartilhamento de conhecimento na organização.

O diagnóstico pode fornecer visões diferentes do processo revelar as potencialidades sobre as quais construir e as fragilidades que necessitam ser apoiadas, sobre o que funciona e o que não funciona no processo de Gestão do Conhecimento. O Diagnóstico de Gestão do Conhecimento (DGC) é dividido em dois processos: tático e estratégico.

## **I) PROCESSO TÁTICO**

Quadro 3 - Indicadores de gestão do conhecimento da seção Obtenha

<b>Indicadores de gestão do conhecimento</b>	fr	%	Mod	%	FR	%	Total	%	Medida de desempenho
<b>Compartilhamento do conhecimento/Comunicação/relacionamento</b> (Em grupos ou isoladamente os funcionários documentam e compartilham informações sobre as suas <i>expertises</i> rotineiramente)	147	24,02 %	349	57,03 %	116	18,95 %	612	100	
<b>Papéis de Gestão do Conhecimento</b> (As gerências e analistas desempenham um papel importante no repasse de informações para outros usuários)	53	8,66%	276	45,10%	283	46,24 %	612	100	Melhor desempenho

Fonte: Dados da Pesquisa (2013)

O indicador compartilhamento do Conhecimento/comunicação/relacionamento, revelou que de forma moderada 57,03% dos funcionários percebem que são documentadas e compartilhadas as informações sobre as suas *expertises*. Bukowitz e Williams (2002) alertam que, esse compartilhamento e obtenção do conhecimento devem estar alinhados às estratégias organizacionais, para agregar valor aos objetivos da Organização.

O compartilhamento do conhecimento deve estar vinculado a troca e deve estar disponível para que todos os funcionários envolvidos possam documentar e compartilhar informações, o não compartilhamento de conhecimento por parte de alguns pode tender a obstruir os canais de *feedback* a comunicação.

No que se refere ao indicador “Papéis de Gestão do Conhecimento”, verificou-se que a organização percebe através de seus funcionários de forma forte e moderada, que as gerências e analistas desempenham um papel importante no repasse de informações para outros usuários. Os papéis de gestão do Conhecimento são exercidos pelos trabalhadores do Conhecimento, já citados por Drucker (1993), Davenport (2006), Stewart (2002).

Quadro 4- Indicadores de gestão do conhecimento da seção Utilize

<b>Indicadores de gestão do conhecimento</b>	fr	%	Mod	%	FR	%	Total	%	Medida de desempenho
<b>Parceria</b> (Envolver os nossos clientes no processo de criar e desenvolver produtos e serviços novos é uma prática bem estabelecida em nossa organização, com frequência fazemos parceria nesse sentido).	184	30,07%	241	39,38%	187	30,56%	612	100	
<b>Compartilhamento do conhecimento/comunicação/relacionamento</b> (Na nossa Organização as pessoas podem utilizar a informação que obtêm para melhorar o seu trabalho).	52	8,50%	275	44,93%	285	46,57%	612	100	Melhor desempenho

Fonte: Dados da Pesquisa (2013)

A análise dos indicadores “Parceria”, os funcionários do Sesi visualizam como uma forma moderada, o envolvimento com os clientes no processo de criar e desenvolver produtos e/ ou serviços. Contudo, seu desempenho em relação a percepção dos funcionários em relação ao envolvimento dos clientes no processo de criação e desenvolvimento de novos produtos e serviços, é percebido como forte em 30,56% e como fraco em 30,07%. Isso quer dizer, segundo Bukowitz e Williams (2002), que a organização ainda deve transpor seus limites através da colaboração com os clientes, fornecedores e concorrentes como pré-condição para produzir ganhos mútuos de competitividade.

Foi possível verificar quanto ao resultado apresentado que os percentuais de percepção dos funcionários em relação a este indicador apresentaram um percentual próximo de forte (30,56%) e fraco (30,07%), em relação a visão deles, percebem que se poderia incrementar ainda mais as parcerias para produzir aprendizagem.

Quanto ao indicador “Compartilhamento do conhecimento /comunicação /relacionamento”, percebeu-se que de forma forte e moderada os funcionários podem utilizar a informação que obtêm para melhorar o seu trabalho. Em relação a utilização das informações, Book (1998) diz as etapas do processo de Gestão do Conhecimento contempla utilizar o conhecimento no sentido /de aplicar o novo conhecimento, com resultados mensuráveis.

Quadro 5- Indicadores de gestão do conhecimento da seção Aprenda

Indicadores de gestão do conhecimento	fr	%	Mod	%	FR	%	Total	%	Medida de desempenho
<b>Proce/sos de gestão do conhecimento/contextualização/ Política de gestão do Conhecimento</b> (Antes que os funcionários tratem de qualquer dificuldade profissional, eles consideram o contexto geral no qual o problema ocorreu e admitem quando falham).	158	25,82%	369	60,29%	85	13,89%	612	100	
<b>Processos de gestão do conhecimento/contextualização/ Política de gestão do Conhecimento</b> (Todos os funcionários (em qualquer nível) admitem quando falham).	240	39,22%	332	54,25%	40	<b>6,54%</b>	612	100	Desempenho mais fraco
<b>Parceria</b> (Com frequência, o nosso processo de aprendizagem inclui obter o retorno dos clientes internos)	123	20,10%	301	49,18%	188	30,72%	612	100	

Fonte: Dados da Pesquisa (2013)

A análise do indicador "Processos de Gestão do Conhecimento/Contextualização/Política de Gestão do Conhecimento" revelou o desempenho mais fraco, apenas 6,54% considerou como forte na Organização. Estas questões estão relacionadas sobre erros e/ou discordância das experiências vivenciadas (Nonaka e Takeuchi, 1997), percebe-se pelo resultado que não se tira o devido proveito deles (as). Nesse processo de aprendizagem o papel do gestor é fundamental.

Ainda em relação ao indicador "Processos de gestão do conhecimento/contextualização/ Política de gestão do Conhecimento", percebeu-se que de forma moderadamente os funcionários poderão compartilhar as informações quanto têm uma opinião ou ideia a oferecer para melhorar o resultado. Segundo Book (1998) a disseminação do Conhecimento está relacionada a controlar a distribuição de conhecimento em todos os lugares da organização

Esta seção apresentou-se com o menor percentual, representando um desempenho fraco. É importante neste processo, que haja uma reflexão sobre aprendizagem e empreender alguma ação voltada para o aprendizado organizacional e o desenvolvimento do capital intelectual.

Os desafios da seção aprenda de acordo com os resultados são: captar os benefícios dos erros, fracassos e discordâncias, envolvendo autocrítica, avaliação de riscos; e cultivar e arte de aprender fazendo.

Quadro 6 -Indicadores de gestão do conhecimento da seção Contribua

<b>Indicadores de gestão do conhecimento</b>	fr	%	Mod	%	FR	%	Total	%	Medida de desempenho
<b>Estrutura física e organizacional</b> (Nossas diversas unidades organizacionais e grupos de trabalho tradicionais promovem o compartilhamento de conhecimento)	150	24,51%	311	50,82%	151	24,67%	612	100	
<b>Compartilhamento do conhecimento/comunicação/relacionamento</b> (Os funcionários consideram que compartilhar conhecimentos não diminui o valor do indivíduo para a organização).	79	12,91%	324	52,94%	209	<b>34,15%</b>	612	100	Melhor desempenho
<b>Compartilhamento do conhecimento/comunicação/relacionamento</b> (O compartilhamento de conhecimento é facilmente percebido).	146	23,86%	319	52,12%	147	<b>24,02%</b>	612	100	Desempenho mais fraco

Fonte: Dados da Pesquisa (2013)

No que tange ao indicador “Estrutura Física e Organizacional” (pessoas, unidades organizacionais e grupos de trabalho), revelaram de forma moderada, isto é, na percepção dos funcionários, que as pessoas são capazes de conectar o conhecimento que conseguem armazenar. O apoio das unidades organizações e grupos de trabalhos, por parte de seus líderes, são importantes para disseminar e incentivar o trabalho em equipe e o processo de compartilhamento do conhecimento.

Os dados da pesquisa relacionado ao indicador "Compartilhamento do Conhecimento/Comunicação/Relacionamento" pode revelar a percepção deles em relação ao aumento da sua estima com os colegas de trabalho e com o aumento da confiança, em relação as trocas de informação e conhecimento pode ser cada vez mais desenvolvido um ambiente mais propício ao aprendizado. Neste sentido Davenport e Prusak (1998) dizem que o conhecimento é como uma reunião que também inclui entre outras coisas, valores em que os empregados pudessem trocar experiências e informações.

De forma geral, o processo tático na Organização mostrou-se de forma moderada, embora, alguns pontos específicos como o relacionada a percepção do compartilhamento do conhecimento tenha apresentado o percentual de 24,02% como forte na percepção dos respondentes, demonstrando um desempenho mais fraco.

## II) PROCESSO ESTRATÉGICO

Quadro 7 - Indicadores de gestão do conhecimento da seção Avalie

Indicadores de gestão do conhecimento	fr	%	Mod	%	FR	%	Total	%	Medida de desempenho
<b>Reconhecimento e Valorização</b> (Reconhecemos que o conhecimento é uma base de recursos da qual a nossa organização gera valor.)	61	9,97%	227	37,09%	324	<b>52,94%</b>	612	100	Melhor desempenho
<b>Documentação, mensuração, protocolos, resultados e regras</b> (Dispomos de uma ferramenta que descreve como as diferentes formas de conhecimento da nossa organização interagem para criar valor).	148	24,18%	288	47,06%	176	<b>28,76%</b>	612	100	Desempenho mais fraco

Fonte: Dados da Pesquisa (2013)

No indicador “Reconhecimento e Valorização da Gestão do Conhecimento”, pode-se perceber que de forma forte os participantes da pesquisa reconhecem o conhecimento como recurso capaz de gerar valor para a organização. Stewart (1998) diz que não basta reconhecer a importância do conhecimento, devem ser incorporados novos tipos de organização e novas formas de gerenciamento com vista a melhorar a performance organizacional.

Quanto ao indicador “Documentação, Resultados, Mensuração/Protocolos e Regras”, o resultado percebido pelos funcionários foi moderado. O desempenho mais fraco está relacionado às medidas para descrever como as diferentes formas de Conhecimento da Organização interagem para criar valor.

Quadro 8 - Indicadores de gestão do conhecimento da seção Construa e Mantenha

Indicadores de gestão do conhecimento	fr	%	Mod	%	FR	%	Total	%	Medida de desempenho
<b>Processos de gestão do conhecimento/contextualização/política de Gestão do conhecimento</b> (Perguntamos a outras áreas como podemos alavancar o nosso conhecimento).	183	29,90%	310	50,65%	119	<b>19,44%</b>	612	100	Desempenho mais fraco
<b>Papéis de Gestão do Conhecimento</b> (Acreditamos que a gestão do conhecimento é um assunto de todos).	78	12,75%	207	33,82%	327	<b>53,43%</b>	612	100	Melhor desempenho

<b>Simulação/jogos/inação/resolução de problemas</b> (Vemos a tecnologia da informação como um instrumento para ajudar-nos a fazer o nosso trabalho e geralmente, confiamos na informação que encontramos nos nossos sistemas de T.I.)	65	10,62%	283	46,24%	264	43,14%	612	100
<b>Valores</b> (O nosso processo de desenvolvimento de produto inclui pesquisa de mercado (necessidades e expectativas de cliente e análise da concorrência)).	113	18,46%	257	41,99%	242	39,54%	612	100

Fonte: Dados da Pesquisa (2013)

O indicador “Processos de gestão do conhecimento/contextualização/política de Gestão do conhecimento” apresentou desempenho mais fraco. Este resultado pode indicar que a organização não instituiu o compartilhamento do conhecimento sustentado pela tecnologia da informação (Alvarenga, 2008).

A partir dos dados da pesquisa coletados, pôde-se aferir que a Organização percebe de forma moderada quando é apropriado envolver outras áreas para alavancar o conhecimento, pode indicar ainda que alguns funcionários comunica pouco o conhecimento para outras áreas.

De forma geral, esta seção pode ser avaliada de forma positiva. O melhor desempenho foi indicado como fortemente percebido pelos funcionários 53,43% que a Gestão do Conhecimento é um assunto de todos, implicando na orientação sistêmica de esforços de várias áreas dentro da organização já citados por Fleury e Oliveira (2001) e Davenport e Pruzak (1998). Os dados levantados na pesquisa demonstram que existe uma percepção clara da necessidade de práticas de Gestão do Conhecimento.

De forma coerente, então, com estas argumentações teóricas, os resultados da enquete que mostraram que 80% responderam que as atividades de Gestão do Conhecimento na Organização são divididas entre a alta gestão e demais áreas. Desta forma, o indicador “papéis de gestão do Conhecimento” na seção construa e mantenha, é um indicador da relevância e coerência dos itens abordados.

O indicador “Simulação/jogos/inação/resolução de problemas”, apresenta o resultado moderado e forte em relação à percepção dos funcionários relacionados a tecnologia da informação, considerando a T.I.

Os dados levantados proporcionou visualizar a importância de cada passo para uma Gestão do Conhecimento estruturada para o Sesi/PE, identificando a necessidade de uma equipe multidisciplinar que atue nas diversas etapas de implantação de práticas de GC como a captura, a organização, o tratamento, a disseminação e o compartilhamento do conhecimento.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A partir da análise das metodologias voltados para a Gestão do Conhecimento (Bukowitz e Williams, Davenport e Prusak, Nonaka e Takeuchi, Sicsú e Dias, Teixeira Filho, Terra e outros) é possível responder ao objetivo geral da pesquisa.

Durante a validação de uma metodologia para a Gestão do Conhecimento no Sesi/PE verificou-se a concordância dos autores estudados sobre a necessidade de um suporte de T.I. e a questão do apoio da alta gestão. Percebeu-se que há uma concordância em relação ao papel gerencial entre os autores (Bukowitz e Williams, Davenport e Prusak, Sicsú e Dias, Terra).

Além do papel gerencial, pode-se verificar nas metodologias estudadas os aspectos culturais e tecnológicos. O primeiro citado pelo modelo de Davenport e Prusak, Modelo de Sicsú e Dias, Modelo de Terra, Modelo de Teixeira Filho e Silva, e Modelo de Stewart. Desta forma, é importante envolver os funcionários no processo estabelecendo uma cultura que reconhece o conhecimento tácito, favorecendo a confiança para o compartilhamento de conhecimento.

Os aspectos tecnológicos são citados nos modelos de Davenport e Prusak, Modelo de Sicsú e Dias, Modelo de Bukowitz e Williams. Os modelos tratam da importância de uma base tecnológica adequada.

Para a identificação dos conhecimentos estratégicos utilizados na organização é necessário que estes sejam somados e integrados aos processos que compõem a Gestão do Conhecimento alinhados ao planejamento estratégico da organização, aspectos apresentados por Sicsú e Dias (2005).

Os resultados responderam aos objetivos da pesquisa e demonstram-se que a Gestão do Conhecimento significa um repensar da gestão, que não há uma fórmula padrão para todas as organizações que implantam uma metodologia e/ou modelo, apresenta ênfases, enfoques e interfaces diferenciadas. Tal enfoque deriva-se do entendimento da necessidade de capacitação de recursos humanos da empresa (funcionários), criação de adequada infraestrutura tecnológica de suporte e processos definidos das áreas para as ações ligadas a

Gestão do Conhecimento, na criação de um contexto organizacional favorável à criação, uso e compartilhamento de informações e conhecimentos.

As metodologias estudadas foram importantes para compreensão e análise de um ambiente favorável ao compartilhamento de informações e conhecimento no sentido de iniciar algumas práticas de Gestão do Conhecimento na Organização, para tanto é se faz necessário a apoio, aprovação e comprometimento da Alta Gestão e dos demais gestores e líderes de equipe.

As práticas da Gestão do Conhecimento só serão úteis se a Organização tiver apoio da Alta Gestão e um suporte tecnológico adequado. É necessário também que o Sesi/PE esteja preparado para à implementação da Gestão do Conhecimento, de modo que seja minimizado o risco de ações e gastos sem os resultados que se aguarda com a implementação.

Neste sentido, este artigo buscou diagnosticar o processo para implantação da gestão do conhecimento no Sesi/PE utilizando como ferramenta o Diagnóstico de Gestão do Conhecimento adaptado proposto por Bukowitz e Williams (2002) buscando identificar os conhecimentos mais importantes para a Organização alinhados com o planejamento estratégico. Salientam-se, das respostas obtidas, a visão de que é importante buscar trabalhar práticas de GC, permitindo intervenções no sentido de implantar práticas para o mapeamento do conhecimento na Organização.

Dentre as recomendações com esta pesquisa sugere-se também que o processo de compartilhamento do conhecimento seja incorporado ao sistema de avaliação de desempenho dos funcionários.

Um aspecto confirmado ao longo do trabalho relacionou-se especificamente a clareza com que a direção tem da importância do tema. Mediante as análises das metodologias de gestão do conhecimento, confirmou-se que existem algumas lacunas a serem trabalhadas pela Organização que tem que ser definidas pela Alta direção, como prioridades para definição de práticas de GC.

As sugestões devem estar alinhadas ao planejamento estratégico e devem ser relevantes para a Organização, para que possa ser tratadas em etapas, inicialmente como projetos pilotos que deverão ser enumeradas como prioridades pela Alta Gestão do Sesi/PE.

Dada a relevância do estudo para a organização SESI em função dos benefícios obtidos recomendam-se novos estudos para maior aprofundamento e compreensão do tema.

Artigo recebido em julho de 2013 e aceito para publicação em março de 2014

## ***Analysis of Models of Knowledge Management Organizational: the case of Social Service Industry - Sesi / PE***

### ***Abstract***

*This study is an analysis of models of Knowledge Management in the pursuit of subsidies that can form a collaborative network for the Organization and it aimed to propose a methodology for knowledge management in an Organization. It was used a case study. For theoretical reasons, we conducted bibliographic and field research, applying poll, a questionnaire based on the methodology adapted from the Knowledge Management Diagnostic (KMD) proposed by Bukowitz and Williams (2002) and semi-structured interviews, directed toward the organization's managers. The survey results showed us that the Organization has yet to develop enabling condition for learning and employee involvement in the process establishing a culture that recognizes tacit knowledge, favoring the condidence to share the knowledge. The results of this study suggest that KM practices are useful only if the Organization has the support from the high management and appropriate technological support, as well as the processes defined. It is also necessary that the Organization in question is ready for the implementation in the Management Model, so, this way, it will be minimized the risk of actions and spending without the results below expected.*

**Keywords:** Knowledge Management. Knowledge. Skills. Information Technology

### **REFERÊNCIAS**

ABRANSON, G. On the KM Midway: consultants clamor for companies attention and KM dollars: but who's offering what? **The Ernest & Young Center for Business Innovation**, may, 1999.

ALVARENGA NETO, R. C.D. de. (2008). **Gestão do Conhecimento em organizações: proposta de mapeamento conceitual integrativo**. São Paulo, SP: Saraiva, 2008.

ANGELONI, M. T. **Gestão do conhecimento no Brasil**. Rio de Janeiro, RJ: Qualitymark, 2009.

ANGELONI, M. T.(Org). **Organizações do Conhecimento: Infra-estrutura, Pessoas e Tecnologia**. São Paulo, SP: Saraiva, 2008.

ANTUNES, M. T. P. **Capital Intelectual**. 1ª Edição. São Paulo, SP: Atlas, 2000.

BALESTRIN, A. Criação de conhecimento organizacional: Teorizações do Campo de Estudo. **O&S – Organizações e Sociedade**, v.14, n.40, p. 153-168, jan./mar. 2007.

BOCK, F. The intelligent Organization. *Little, A. D. Knowledge Management: reaping the benefits*. Prism, second quarter, 1998.

BUKOWITZ, W. R.; WILLIAMS, R. L. **Manual de Gestão do Conhecimento: ferramentas e técnicas que criam valor para a empresa**. Porto Alegre, RS: Bookman, 2002.

DAVENPORT, T.H. **Pense fora do quadrado: descubra e invista em seus talentos para maximizar resultados de sua empresa**. Rio de Janeiro, RJ: Elsevier, 2006.

DAVENPORT, T.H. ; PRUSAK, P. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual**. 13 ed. Rio de Janeiro, RJ: Elsevier, 2003.

\_\_\_\_\_. **Working knowledge: how organizations manage what they know**, Vol. 1, 1a. Edição .Harward Business School Press,Boston, Boston, 1998.

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

EDVISSON, L. **Capital Intelectual: descobrindo o valor real de sua empresa pela identificação de seus valores internos**. Rio de Janeiro, RJ: Makron Books, 1998.

FLEURY, M. T. L.; OLIVEIRA, M. M. Jr. **Gestão estratégica do conhecimento integrado aprendizagem, conhecimento e competência**. São Paulo, SP: Ed Atlas, 2001.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação: *Balanced Scorecard***. 20ª Reimpressão. Rio de Janeiro, RJ: Elsevier, 1997.

KOTNOUR, T., C. Orr, J. Spaulding, and J. Guidi. **Determining the benefit of knowledge management activities**. *IEEE 12*, 94–97, 1997.

KURTZ, D. J. **Fluxo de conhecimento interorganizacional / aspectos relacionados à cadeia suinícola brasileira**. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina – Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento. Florianópolis, 2011.

MAIER, R.; REMUS, U. **Implementing process-oriented knowledge management strategies**. Journal of Knowledge Management Kempston. v. 7, n.4, 2003.

\_\_\_\_\_. **Defining Process-oriented Knowledge Management Strategies**. **Knowledge and Process Management**, v.9, n. 2, pp.103-118, 2002.

MISRA, D. **Ten Guiding Principles for Knowledge Management in Egovernment in Developing Countries**. First International Conference on Knowledge Management for Productivity and competitiveness. New Delhi: National Productivity Council, 2007

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

OLIVEIRA, C. O. **Impacto da Educação Corporativa no Desempenho de Colaboradores da Empresa Perdigão S/A – Unidade de Carambeí – Dissertação de Mestrado**. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. UTFPR. Ponta Grossa, Paraná, 2007.

PROBST, G.; RAUB, S.; ROMHARDT, K. **Gestão do Conhecimento: os elementos construtivos do sucesso**. Porto Alegre, RS: Bookman, 2002.

REIS, Z.C. dos ; MILAN, G. S. **A Gestão do Conhecimento e sua interface com a estratégia empresarial: um estudo de caso desenvolvido em uma empresa do setor metal-mecânico**. MILAN, G.S. ; PRETTO, M.R. (Orgs.). Caixa do Sul, RS: Educa.11-32, 2006.

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

SICSÚ, A.B.; DIAS, A. B. Competitividade e condicionantes das políticas de gestão do conhecimento em tempos de estabelecimento do paradigma microeletrônico. SICSÚ, A.B. ; ROSENTHAL, D. (Orgs.). **Gestão do conhecimento empresarial: concepção e casos práticos**. Recife, PE: Fasa gráfica (Coleção NEAL, N.7), 2005.

STEWART, T.A. **A Riqueza do Conhecimento: o capital intelectual e a organização do século XXI**. Rio de Janeiro, RJ: Campus, 2002.

\_\_\_\_\_. **Capital intelectual - a nova vantagem competitiva das empresas**. 2ª edição. Rio de Janeiro, RJ: Campus, 1998.

TEIXEIRA-FILHO, J. **Gerenciando o Conhecimento: Como a empresa pode usar a memória organizacional e a inteligência competitiva no desenvolvimento dos negócios.** Rio de Janeiro, RJ: Editora SENAC, 2000.

TERRA, J. C. C. **Gestão do Conhecimento. O grande desafio empresarial.** Rio de Janeiro, RJ: Elsevier, 2005.

WIIG, K. M. Introducing knowledge management into enterprise. Liebowitz, J. (Ed.). **Knowledge Management Handbook.** Boca Raton, FL : CRC Press. Cap.3, 1999.