

## **Gestão do conhecimento: diferencial de competitividade**

Ana Paula Aparecida Rodrigues (UTFPR) [anastefanrodrigues@outlook.com](mailto:anastefanrodrigues@outlook.com)  
Angelica Biaggi Bertoco (UTFPR) [contato.bertagi@gmail.com](mailto:contato.bertagi@gmail.com)  
João Luiz Kovaleski (UTFPR) [kovaleski@utfpr.edu.br](mailto:kovaleski@utfpr.edu.br)

### **Resumo:**

Atualmente, a temática envolvendo a gestão do conhecimento vem sendo cada vez mais difundida no meio empresarial, tendo em vista que os próprios empresários e gestores vem se conscientizando de que investir em capital intelectual e incentivar seus colaboradores a adquirir cada vez mais conhecimento é profícuo não só para o colaborador, mas também para a empresa, que se destaca no universo empresarial. Sendo assim, este trabalho realiza uma abordagem teórica e conceitual acerca do tema, demonstrando a contribuição do investimento em capital intelectual para o desenvolvimento humano e empresarial.

**Palavras chave:** Gestão do Conhecimento, Empresa, Competitividade.

## **Knowledge management: competitiveness gap**

### **Abstract**

Currently, the issue involving knowledge management is becoming more widespread in business circles, with a view to their own business owners and managers is becoming aware that investing in intellectual capital and encourage its employees to acquire more knowledge is profitable not only for the employee but also for the company that stands out in the business world. Thus, this work makes a theoretical and conceptual approach on the subject, demonstrating the contribution of investment in intellectual capital for human development and business.

**Key-words:** Knowledge Management, Company, Competitiveness.

### **1. Introdução**

As transformações nos processos produtivos e na circulação de produtos e serviços, aliados a aplicação da ciência e tecnologia, juntamente com a competitividade do mercado vêm fazendo com que as empresas busquem novos modelos de gestão onde a inovação e o conhecimento sejam o diferencial.

O conhecimento é o principal bem que as organizações possuem, através das experiências de sucesso ou falhas, conhecimento individual, interação entre pessoas e conhecimento de terceiros constroem os processos de aprendizagem contínuos visto que as experiências já vividas serão usadas nas decisões futuras (STRAUS et al, 2012).

Neste novo cenário, as questões inerentes ao trabalho e, principalmente às pessoas, assumiu destacada importância. O novo conceito de gestão de pessoas, competências, conhecimento, capital intelectual, aprendizagem, ética, responsabilidade social dentre outros, hoje são fatores essenciais para o mundo dos negócios, e isso já é uma preocupação dos executivos, que estão

se conscientizando cada vez mais da necessidade de aprofundar e valorizar o conhecimento dos seus colaboradores.

O mundo globalizado oferece inúmeras informações acessíveis através de diversos meios. Ter a capacidade de controlar e manter um gerenciamento integrado sobre tais informações passou a ser um diferencial para se alcançar objetivos desejados e gerenciar informações, momento em que entra em cena a questão da gestão do conhecimento.

Chiavenato (2014 p.339) afirma que a geração de valor é o benefício adquirido com a utilização eficiente do capital intelectual proveniente de todos os envolvidos na organização e traduz os esforços em busca de aprendizado constante.

Por gestão do conhecimento, entende-se a interpretação das informações, para analisar qual o impacto que cada informação possa vir a causar, de tal maneira que tais informações possam ser utilizadas da melhor maneira possível, facilitando a tomada de decisões e alcançando resultados satisfatórios.

Freire & Spanhol (2014), observaram que o conhecimento intangível é de suma importância para as competitividades e posicionamento das empresas no mercado, entretanto estruturar e gerenciar o conhecimento agrega valor a organização e seus produtos. Destacam ainda que ao entender o conhecimento como produto facilita a identificação e mapeamento e enquanto processo diminui a especulação quanto a transferência de conhecimento entre pessoas e sistemas.

Straus et al (2012) afirmam que a medida de competitividade de uma organização é mensurado observando o nível de conhecimento do seu capital intelectual. As empresas que gerenciam com seriedade o conhecimento se diferenciam no mercado.

Por este motivo que as empresas vem sentindo a necessidade de cada vez mais investir em recursos humanos, pois a informação e o conhecimento são as maiores fontes de competitividade no mundo dos negócios da atualidade.

## **2. As pessoas e as organizações**

Fiorelli (2000, p. 112) comenta que a pessoa traz à organização a sua bagagem psicológica, preconceitos, características e conhecimentos, ou seja, as experiências anteriores, visto que a sua visão de mundo irá acompanhá-lo no trabalho organizacional, onde ele irá desempenhar suas funções.

Cada individuo possui conhecimento individual, que não pode ser publicado nem codificado, pois cada individuo representa uma série de variáveis únicas e próprias do seu interior (IZIDORO FILHO E GUIMARAES, 2010).

Tanto selecionar como gerir pessoas é uma tarefa complexa, pois esta seleção, segundo Chiavenato (2000, p. 223), busca entre os candidatos que foram selecionados aqueles considerados os mais adequados aos cargos existentes na empresa, com o intuito de manter ou aumentar a eficiência e o desempenho do pessoal, bem como a eficácia da organização.

## **3. Capital intelectual**

Sá apud Wernke et al (2003, p. 16) destaca que o patrimônio imaterial das empresas configura-se pelo aumento de funções do próprio capital material e dos agentes que atuam sobre o mesmo, dinamizando-o e aumentando-lhe a capacidade de utilidade e eficácia.

Cosenza (2001, p. 46) afirma que “o conhecimento será o principal ativo a criar valor para as companhias modernas. Assim, partilhá-lo, será o melhor jeito de multiplicá-lo. A palavra chave no terceiro milênio é a “adaptação”.

Para Brokking apud Antunes (2000, p. 12), o capital intelectual começou quando o primeiro vendedor estabeleceu um bom relacionamento com o seu cliente, o que se denominou de Goodwill.

Conforme Monobe (1986, p. 51), observa-se que a primeira aparição do Goodwill foi vinculada a terra em 1571, e gradativamente foi sendo relacionado ao comércio, a atividade industrial, a fidelidade do cliente, localização privilegiada, a personalidade dos proprietários, e ainda, a conexões financeiras. Todos estes fatores vieram sendo apontados como os responsáveis pela geração de lucro da empresa a longo prazo.

Padoveze (2000, p. 9) o conceitua da seguinte maneira:

O Capital Intelectual pode ser pensado como o total de estoque de patrimônios de capital ou baseados em conhecimento que a empresa possui. Em termos de balanço patrimonial, os ativos intelectuais são aqueles itens baseados em conhecimento, que a empresa possui, que produzirão um fluxo futuro de benefícios para a empresa. Isso pode incluir tecnologia, administração e processos de consultoria, bem como pode ser estendido para a propriedade intelectual patenteada.

Na visão de Drucker apud Wernke et al (2003, p. 17-18), na sociedade do conhecimento, o verdadeiro investimento se dá cada vez menos em máquinas e ferramentas, dando ênfase ao conhecimento do trabalhador, pois sem este conhecimento, as máquinas tornam-se improdutivas, por mais avançadas e sofisticadas que sejam.

Assim, o capital intelectual, segundo a visão de Friedman et al (2000, p. 29) não considera as pessoas um recurso perecível a ser consumido, mas um bem valioso a ser desenvolvido. Nesse sentido é que as pessoas se tornam mais valiosas quando se investe nelas.

Neste ínterim, Nonaka (2001, p.28) comenta que em uma “economia onde a única certeza é a incerteza” somente o conhecimento pode ser visto como fonte de vantagem competitiva.

A matéria prima do mundo moderno das empresas, sem dúvida, é o capital intelectual, por isso que cada vez mais ele vem chamando a atenção das empresas.

#### **4. Gestão do conhecimento**

O conhecimento é a essência do processo de aprendizagem, sendo então necessário obtê-lo para comprovar que realmente houve um aprendizado, explica Prange (2001, p. 41).

... saber gerenciar o conhecimento existente nos espectros organizacionais é uma tarefa que vem sendo um motivo cada vez mais determinante para a sobrevivência das empresas, juntamente com a manutenção e desenvolvimento organizacional, assim como também os ganhos de mercado (KANAAANE, 2001, p. 55).

Segundo Takeuchi & Nonaka (2008, p. 1), a gestão do conhecimento se define como o processo de criar, de maneira contínua, novos conhecimentos, disseminando-os amplamente na organização e incorporando-os de maneira rápida em produtos e/ou serviços, tecnologias e sistemas, perpetuando assim a mudança no interior das organizações.

“A Gestão do Conhecimento refere-se à criação, identificação, integração, recuperação, compartilhamento e utilização do conhecimento na empresa. Está voltada para a criação e a organização de fluxos de informação nos e entre vários níveis organizacionais, para gerar, incrementar, desenvolver e partilhar o conhecimento na organização, sobretudo para incentivar trocas espontâneas de conhecimento entre pessoas”(CHIAVENATO 2014 p.339).

A gestão do conhecimento parte da premissa de que todo o conhecimento existente nas organizações, na cabeça das pessoas, nas veias dos processos e no coração dos departamentos, pertence também à organização. Em contrapartida, todos os colaboradores podem usufruir de todo o conhecimento presente na organização (LUCHESE, 2012).

Para Laudon & Laudon (2004, p. 325), “a gestão do conhecimento aumenta a capacidade da organização de aprender com seu ambiente e incorporar conhecimento a seus processos de negócio”.

Para Bukowitz & Williams (2002, p.17) ela é “o processo pelo qual a organização gera riqueza, a partir de seu conhecimento ou capital intelectual”.

Diante dos conceitos acima expostos, percebe-se que o objetivo da gestão do conhecimento, corroborando com as palavras de Bennet & Bennet apud Turban et al (2010, p. 415), é fazer com que a empresa tenha ciência do conhecimento individual e coletivo, para que possa ser possível utilizar tal conhecimento, identificando assim os seus bens intangíveis.

A gestão do conhecimento nas empresas encontra-se ligada intimamente à gestão de pessoas, o que leva a um estágio que transcende o simples gerenciamento de informações, ou seja, alcança o patamar de desenvolvimento do próprio conhecimento organizacional, corroborando com as palavras de Fleury (2000, p. 33):

A gestão do conhecimento está imbricada nos processos de aprendizagem nas organizações e, assim, na conjunção desses três processos: aquisição e desenvolvimento de conhecimentos, disseminação e construção de memórias, em um processo de elaboração das competências necessárias à organização.

Holsapple e Joshi apud Turban et al (2010, p. 415), explicam que a geração de novos insights, idéias ou rotinas compõem a criação do conhecimento, é conhecida também como aquisição do conhecimento.

Nonaka & Takeuchi (2008) entendem a criação do conhecimento como um processo que se propaga através de indivíduos e se torna uma rede de conhecimento compartilhado na organização. O conhecimento individual alimenta o conhecimento da coletividade assim como o conhecimento coletivo aumenta o conhecimento individual.

De acordo com Straus (2012) a empresa tem grande interesse em captar os processos de conversão do conhecimento vistos que os colaboradores que tem capacidade de melhorar o conhecimento tácito melhoram também o processo explícito, sua capacidade de compartilhar informações, ideias ou seja transferem seu conhecimento por saberem que o ambiente organizacional tende a crescer e desenvolver com o que ele tem a contribuir.

Dias (2005, p. 22) destaca que é a primeira vez na história corporativa, que é possível deixar de lado as fraquezas humanas para concentrar energia naquilo que a pessoa sabe fazer de melhor, valorizando-se o profissional pelo conhecimento, e não mais somente pelo currículo.

Isto porque, de acordo com os conceitos acima citados e corroborando com as palavras de Teixeira Filho (2001, p. 22), infere-se que a gestão do conhecimento é uma “coleção de processos que governa a criação, disseminação e utilização do conhecimento para atingir plenamente os objetivos da organização”.

“Trata-se de uma ferramenta gerencial para administrar a informação e agregar-lhe valor: ao filtrá-la, sintetizá-la e resumi-la, ajuda os profissionais a conseguir o tipo de informação que necessitam para passar a ação” (SVEIBY, 2000, p. 51).

Gil (2006, p. 24) comenta que “como cada parceiro dispõe-se a investir seus recursos numa organização, à medida que obtém retorno satisfatório, torna-se necessário valorizar o empregado, já que ele é o parceiro mais íntimo da organização”.

O conhecer empodera o portador do conhecimento e ele é o responsável por compartilhar o bem mais precioso das organizações, e elas sabem o valor que cada indivíduo carrega em si e o quanto tem a contribuir com o processo de aprendizado contínuo na empresa.

Sobre a função da Gestão do conhecimento nas organizações é oportunizar a criação, o acesso, o gerenciamento da informação afim de gerar vantagens competitivas valorizando processos, produtos e serviços além de organizar o conhecimento identificando e inserindo em um “repositório alimentado pelos conhecimentos internos e externos a organização (STRAUS et al, 2012).

As empresas que valorizam essa geração de conhecimentos, consequentemente possuem uma vantagem competitiva nos negócios frente a outras empresas que não dão o devido valor com a aquisição de conhecimento e desenvolvimento profissional dos seus colaboradores, conforme destaca O’Brien (2004, p. 60), quando afirma que “isso significa a criação constante de novo conhecimento dos negócios, sua disseminação ampla por toda a empresa e a rápida incorporação do novo conhecimento em seus produtos e serviços”.

Para Teixeira Filho (2001, p. 41), no processo da gestão do conhecimento, o conhecimento é transmitido por pessoas para as pessoas, através de meios estruturados. Não obstante, “as pessoas obtêm conhecimento daqueles que já o têm, pelo aprendizado interpessoal e o compartilhamento de experiências e idéias”.

Por sua vez, Nonaka & Takeuchi (2008, p. 50), destacam que para se tornar uma empresa geradora de conhecimento, esta deve completar uma espiral de conhecimento, onde ocorra a transição do conhecimento de tácito para tácito, explícito para explícito, tácito para explícito e explícito para tácito. Desta maneira, a tarefa dos administradores numa empresa criadora de conhecimento será administrar as situações de tensão e orientar o caos, criando de maneira proposital o conhecimento. Mas, para que isto ocorra de forma profícua, os administradores devem fornecer aos colaboradores uma estrutura que venha a permitir e facilitar a explicitação e organização dos conhecimentos.

Para Hommerding (2002, p. 4), esta estrutura contempla:

Conjunto integrado de ações que visa a identificar, capturar, gerenciar e compartilhar todo ativo de informações de uma organização. Essas informações podem estar sob a forma de banco de dados, documentos impressos e, principalmente, nas pessoas através de suas experiências, habilidades, relações pessoais e fundamentalmente de suas vivências.

Assim, possível entender que o dilema da aprendizagem no ambiente organizacional é que as empresas devem enfrentar as consequências de suas próprias ações, e aprender com estas experiências, sempre com o intuito de melhorar, conforme destaca Senge (2009, p. 54).

“A organização que for capaz de integrar eficientemente os processos de criação de significado, construção do conhecimento e tomada de decisão pode ser considerada uma organização do conhecimento” (CHOO, 2003, p. 30).

O conhecimento não é explícito ou tácito. O conhecimento é tanto explícito quanto tácito. O conhecimento é inerente paradoxal, pois é formado do que aparenta ser dois opostos (NONAKA & TAKEUCHI, 2008, p.20).

Para Choo (2003, p. 46), o conhecimento tácito:

... é difícil de transferir ou verbalizar, em parte porque não pode ser decomposto em regras e elementos, e em parte porque existe como uma qualidade que nasce de conhecer uma coisa por inteiro.

Já o conhecimento explícito “é aquele que se manifesta por meio da linguagem, de símbolos, objetos e artefatos” (CHOO, 2003, p. 47).

A formação do conhecimento organizacional é um processo que envolve o conhecimento explícito e o conhecimento tácito, esta interação entre o conhecimento coletivo é identificada

como “conversão do conhecimento” e não deve ser individualizada.

Dihl et al (2011) demonstra na figura abaixo que o processo de estruturação do conhecimento envolve pessoas, processos de aprendizagem e tecnologia para beneficiar a coletividade e também principalmente que a gestão do conhecimento é um processo necessário para as organizações que querem se manter competitivas no mercado.

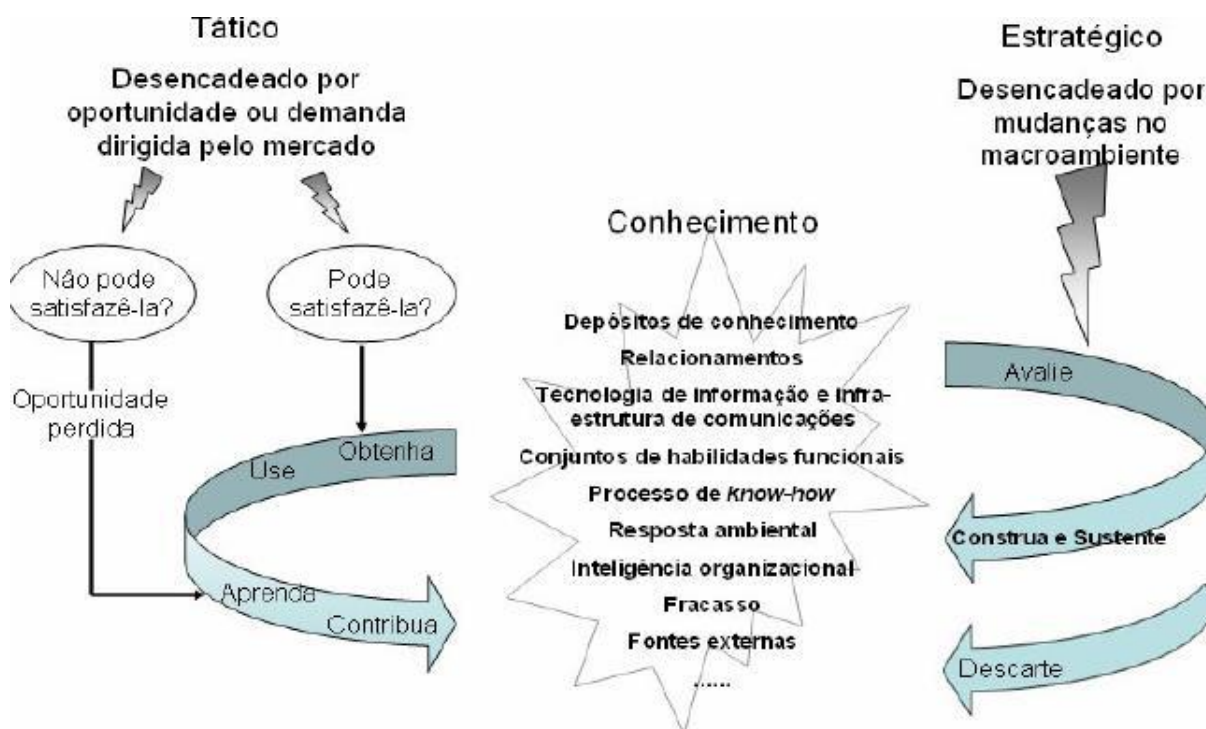


Figura 1- Estruturação da Gestão do Conhecimento :  
Fonte: Dihl et al 2011

Diante disso, infere-se que a capacitação de pessoas é cada vez mais importante no ambiente empresarial e corporativo, visto que o mercado de trabalho vem buscando profissionais dotados de habilidades e também de um diferencial competitivo que englobe a personalidade, individualidade, valores, atitudes, motivações, dentre outros atributos.

Pesquisas demonstram que as pessoas são admitidas pelo que elas sabem, ou conseguem convencer os contratantes de que sabem, mas acabam sendo demitidas pelo que elas não sabem (e já não sabiam na oportunidade da contratação). (PAVANI JUNIOR & SCUCUGLIA, 2011, p. 300)

Cabe à alta administração da empresa então o papel de fixar “áreas do conhecimento” a serem exploradas e também o estabelecimento de macro visões para a condução de projetos inovadores. (TERRA, 2000, p.91).

O objetivo primordial da gestão do conhecimento, portanto, é assegurar que o conhecimento presente numa empresa seja aplicado de forma produtiva em seu benefício, sendo necessário que as empresas tomem as medidas necessárias para garantir que as habilidades e o capital intelectual sejam utilizados, conforme Probst et al (2002, p. 35).

Davenport & Prusak (2003, p. 20) argumentam que a gestão do conhecimento é sustentável porque gera um retorno crescente e continuado, ao contrário de ativos materiais, que diminuem à medida que são utilizados, os ativos do conhecimento vão aumentando com o

uso.

O desenvolvimento do conhecimento é um elemento construtivo, o qual “concentra-se no desenvolvimento de novas habilidades, novos produtos, ideias melhores e processos mais eficientes” visando que a construção do conhecimento inclui todos os esforços administrativos onde a empresa então se empenha de forma consciente “para adquirir as competências que não tem, ou criar competências que ainda não existem dentro ou fora da empresa”, conforme Probst et al (2002, p. 109).

E, gerenciar tal conhecimento é um desafio para as empresas, pois o conhecimento é adquirido por pessoas que devem propagar este conhecimento no ambiente corporativo, de forma adequada onde a pessoa seja valorizada e este conhecimento venha corroborar com o seu crescimento pessoal e profissional, aliados aos interesses empresariais e corporativos.

## 5. Conclusão

A gestão do conhecimento, em linhas gerais, é a ferramenta utilizada com o intuito de criar, identificar, coletar, codificar, disponibilizar e compartilhar o conhecimento que seja relevante para a empresa.

Dentre as características da gestão do conhecimento, destaque-se o conhecimento e o seu compartilhamento. O conhecimento deve ser adquirido e compartilhado entre todos os envolvidos, desenvolvendo assim uma espécie de rede do conhecimento, criando novos conhecimentos a partir destes, sempre pensando em resolver os problemas existentes de forma mais rápida e eficiente, minimizando o tempo que seria gasto buscando soluções para os problemas.

O conhecimento organizacional é um processo que envolve pessoas, com suas características individuais catalisando esforços para trabalhar no coletivo, cada um com suas crenças, cultura, experiências vividas, todos em prol da organização, utilizando os recursos tecnológicos para que todo o conhecimento gerado sirva para alimentar um banco de conhecimento que no futuro próximo será utilizado para geração de mais conhecimento num movimento cíclico.

A gestão do conhecimento é estratégico para as empresas, pois representa o que se pode mudar, melhorar ou inovar. A gestão da inovação está ligada a gestão do conhecimento.

Conclui-se, diante de todo o exposto no decorrer deste trabalho, que o conhecimento se configura como o processo de compreender e assimilar as informações recebidas, gerando mais conhecimento, mostrando que este processo deve ser contínuo, pois a cada dia novas informações, novas tecnologias e novos conceitos vêm sendo aprimorados, e toda esta gama de informações acaba sendo o diferencial competitivo no ambiente corporativo, hoje em dia tão concorrido e disputado.

## Referências

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

**CHOO, C.W.** *A organização do conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões*. São Paulo: SENAC, 2003.

**COSENZA, J.P.** *Perspectivas para a profissão contábil num mundo globalizado – um estudo a partir da experiência brasileira*. Revista Brasileira de Contabilidade. Brasília, n. 130, jul./ago. 2001, p. 44-64.

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

**DIAS, A.** *Vista a camisa dos seus pontos fortes. Demorou, mas você já pode abandonar suas fraquezas para se concentrar no que faz de melhor. Saiba como.* Revista Você S/A. ed. 84. São Paulo: Editora Abril, junho/2005, p. 22-28.

**DIHL, W., HOLANDA, L.M.C, FRANCISCO, A.C., KOVALESKI, J.L.** *A utilização do diagnóstico de Gestão do Conhecimento (DGC): um estudo exploratório em empresas incubadas.* Ed.1. Ponta Grossa: UTFPR, 2011. 106p.

**FLEURY, M.T.L.; FLEURY, A.** *Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra cabeça caleidoscópico da indústria brasileira.* 3 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

**FREIRE, P.S.; SPANHOL, F.J.** *Conhecimento Organizacional: produto ou processo? Perspectivas em Gestão & Conhecimento*, João Pessoa, v. 4, n. 1, p. 3-21, jan./jun. 2014. Disponível em < <http://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/pgc>. > acesso em 03-08-2016.

**GIL, A. C.** *Gestão de Pessoas. Enfoque nos Papéis Profissionais.* São Paulo: Atlas, 2006.

**HOMMERDING, N.M.S.** *Gestão do conhecimento: um atraente desafio para o profissional da informação.* Boletim Informativo CRB-8, São Paulo, n. 1, p. 4, 2002.

**KANAANE, R.; ORTIGOSO, S. A. F.** *Manual de treinamento e desenvolvimento do potencial humano.* São Paulo: Atlas, 2001.

**LAUDON, K.C.; LAUDON, J.P.** *Sistemas de informação gerenciais: administrando a empresa digital.* Tradução de Arlete Simile Marques. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

**MONOBE, M.** *Contribuição à mensuração e contabilização do Goodwill não adquirido.* São Paulo, 1986, Tese de Doutorado. FEA/USP

**NONAKA, I.** *A empresa criadora de conhecimento.* In: *Gestão do conhecimento: on knowledge management*. 2. ed (Harvard Business Review). Rio de Janeiro: Campus 2001. p.27-49.

**NONAKA, I.; TAKEUCHI, H.** *Gestão do conhecimento.* Tradução de Ana Thorell. Porto Alegre/RS: Bookman, 2008.

**O'BRIEN, J.A.** *Sistemas de informação e as decisões gerenciais na era da internet.* Tradução de Célio Knipel Moreira e Cid Knipel Moreira. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2004.

**PADOVEZE, C. L.** *Aspectos da gestão econômica do capital humano.* Revista de Contabilidade do Conselho Regional de Contabilidade do Estado de São Paulo. São Paulo – SP, ano IV, nº 14, p.4-10, dez/2000.

**PAVANI JUNIOR, O.; SCUCUGLIA, R.** *Mapeamento e gestão por processos – BPM. (Business Process Management). Gestão orientada à entrega por meio dos objetos.* Metodologia Gauss. São Paulo: Makon Books, 2011.

**PRANGE, C.** *Aprendizagem Organizacional: desesperadamente em busca de teorias?* In: EASTERBY-SMITH, M. et al. (org.). *Aprendizagem Organizacional e Organização de aprendizagem: desenvolvimento na teoria e na prática.* São Paulo: Atlas, 2001.

**PROBST, G.; RAULB, S.; ROMHARDT, K.** *Gestão do Conhecimento: os elementos construtivos do sucesso.* São Paulo: Artmed, 2002.

**RODRIGUES, J.F., HOLANDA, L.M.C, LIMA, I.A., FRANCISCO, A.C, ROMANO, C.A.** *A percepção dos gestores sobre as sete dimensões da Gestão do conhecimento e das práticas gerenciais: Um estudo de caso em uma indústria metalmeccânica.* Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. Resende, Rio de Janeiro, 2009.

**SENGE, P. M.** *A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende.* Tradução de Gabriel Zide Neto. 25 ed. Rio de Janeiro: Bestseller, 2009.

**STRAUS, F.R.; PIETROVSKI, E.F.; SANTOS, G.D.; CARVALHO, H.G.; PIMENTA, R.B.; STANKOWITZ, R.P.** *Gestão do conhecimento nas organizações.* Aymara Educação, Curitiba. 2012.

**SVEIBY, K.** *Gestão do conhecimento: um novo caminho.* HSM Management, n. 22, ano 4, p. 51-71, set./out. 2000.

**TEIXEIRA FILHO, J.** *Gerenciando conhecimento.* Rio de Janeiro: SENAC, 2001.

**TERRA, J.C.C.** *Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial: uma abordagem baseada no aprendizado e na criatividade.* São Paulo: Negócio Editora, 2000.

**TURBAN, E.; LEIDNER, D.; MCLEAN, E.; WETHERBE, J.** *Tecnologia da informação para gestão*. 6.ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

**WERNKE, R.; LEMBECK, M.; BORNIA, A.** *As considerações e comentários acerca do capital intelectual*. Revista FAE, v. 6, n. 1, p. 15-26, Curitiba: jan./abr. 2003. ABDEL-AAL, R.E.; AL-