

CONHECIMENTO: UM FATOR DE DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL

KONOWLEDGE: FACTOR OF ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT

Adilson dos Santos Morais¹; Dionara Denize Cavinatto²

¹Mestre em Gestão Estratégica de Organizações

Universidade Integrada do Alto Uruguai e das Missões – URI – Santo Ângelo/RS – Brasil

adilson.morais@iffarroupilha.edu.br

²Mestre em Direito

Universidade Integrada do Alto Uruguai e das Missões – URI – Santo Ângelo/RS – Brasil

dionara.cavinatto@iffarroupilha.edu.br

Resumo

Cada vez mais, criar conhecimento útil para atuar em uma posição de vantagem competitiva, orientado para o desenvolvimento organizacional e valorizando o capital humano tem-se demonstrado uma estratégia eficaz. O presente artigo busca apresentar a importância do conhecimento para o desenvolvimento das organizações em âmbito geral com destaque para as comunidades de prática. Esse conhecimento é derivado das interações desenvolvidas em processos de aprendizagem que ocorrem no ambiente organizacional. Para este, realizou-se um estudo teórico, descritivo, que tem como procedimento a pesquisa bibliográfica. Deste modo, apresenta como resultado deste trabalho a evidência de que existem poucos resultados divulgados sobre retorno financeiro e os benefícios dos investimentos realizados no capital intelectual humano pelas organizações. Porém, o conhecimento agrega valor à organização aumentando o valor do capital intelectual e as literaturas sobre o conhecimento e desenvolvimento organizacional consideram o capital intelectual o fator chave para a melhoria nos sistemas estratégicos. Destaca-se que esta contribuição poderá instigar cada vez mais a criação de conhecimento como fator de reconhecimento humano e de desenvolvimento das organizações.

Palavras-chave: desenvolvimento, organizações, capital humano, conhecimento.

Abstract

Increasingly, create useful to act in a position of competitive advantage, oriented organizational development and enhancing human capital demonstrato knowledge has become an effective strategy. This article aims to show the importance of knowledge for development organizations in general in scope with emphasis on communities of practice. This knowledge is derived from interactions developed in the learning processes that occur in the organizational

environment. For this, we performed a theoretical, descriptive study, which has a policy of bibliographic research.

Thus, as a result of this study presents evidence that there are few results reported on financial returns and benefits of investments in human intellectual capital for organizations. But knowledge adds value to the organization by increasing the value of intellectual capital literatures about knowledge and organizational development consider the key factor to improve the systems in strategic intellectual capital. I Emphasize that this contribution may instigate increasingly knowledge creation and recognition of human and organizational development factor..

Key-words: development, organizations, human capital, knowled.

1. Introdução

Conhecimento é algo tão comum e valorizado que as pessoas precisam saber administrá-lo ainda mais, torná-lo um propulsor para o desenvolvimento das organizações.

“Adaptar e inovar constantemente surgem no contexto empresarial não mais como opções, mas sim como obrigações de uma empresa moderna, desafiando organizações de quaisquer natureza e porte” (FIGUEIREDO, 2005, p. 1).

O ambiente organizacional pode ser estruturado de forma que haja uma sequência lógica e ordenada de conhecimentos, firmando a base prática e teórica, efetivando a competência organizacional.

O conhecimento como fundamento básico de sucesso da tomada de decisão para o desenvolvimento da organização, deve ser tratado como uma variável estratégica aplicada através das funções administrativas de planejamento, organização, coordenação e controle.

Uma organização de negócios vai além do mero processamento de dados, informações e conhecimentos, pois também tem uma capacidade de criar conhecimentos quando surgem necessidades. Na verdade, o conhecimento é criado por indivíduos, mas estes podem ser apoiados e estimulados intencionalmente pela organização, que proporciona a infraestrutura necessária, os contextos e desafios (ALMEIDA; FREITAS; SOUZA, 2011, p. 74).

Partindo desta premissa, a organização consegue ampliar, disseminar e formalizar o conhecimento, uma vez que o conhecimento é dinâmico e constante, fomentando o desenvolvimento organizacional.

Nesse contexto, segundo Nonaka e Takeuchi (1997, p. 1), entendem que criação do conhecimento organizacional é “a capacidade de uma empresa, de criar novo conhecimento, difundi-lo na organização como um todo e incorporá-lo a produtos, serviços e sistemas”.

O presente trabalho tem por objetivo explicitar os fundamentos de como o conhecimento pode ser determinante para o desenvolvimento das organizações.

Desta forma, pretende-se evidenciar as variáveis do conhecimento que influenciam no sucesso dos indivíduos e das organizações, afim de que haja um caminho natural para se chegar ao desenvolvimento da organização através do conhecimento.

2. Revisão de Literatura

A revisão da literatura visa identificar a importância do conhecimento e quais suas melhores estratégias de criação, formalização e sedimentação dos conhecimentos dentro das organizações.

2.1 Conhecimento nas Organizações

Segundo Silva, et al. (2015) o conhecimento organizacional inicia pela expansão do conhecimento individual, que pode ser relacionada a conversão do conhecimento tácito dos indivíduos em conhecimento tácito da organização, passando pelas fases: tácito do indivíduo, explícito do indivíduo, explícito da organização, tácito da organização.

Verifica-se que as organizações estão cada vez mais competitivas, informatizadas, possuem tecnologias avançadas, assessoradas por grandes experts das mais diversas áreas, por consequência natural tornaram-se grandes criadores de conhecimento, através das invenções, das inovações, etc.

No entanto, as organizações precisam promover o contexto apropriado para o real aproveitamento desse conhecimento, criando as condições necessárias a fim de facilitar a sedimentação e formalização do conhecimento.

2.2 Criação do Conhecimento Organizacional

O conhecimento organizacional deve ser e estar de acordo com os objetivos organizacionais conforme afirma Quel (2006, p.69):

Por meio desse conhecimento organizacional, os objetivos institucionais podem ser associados. Nas organizações, a quantidade de conhecimento que se acumula pelos corredores, pelas salas, por todos os ambientes é imensa e incomensurável. Instante após instante, todo esse conhecimento é readaptado, recomposto, gerando novos cenários de relacionamentos. Cabe salientar que não se fala simplesmente do conhecimento estratégico, mas também do operacional, do político, do físico, do comunitário, entre outros. A harmonização de todos esses conhecimentos em um único conjunto, capaz de proporcionar à instituição uma gestão estratégica eficaz, somente pode ser obtida a partir de uma abordagem que facilite o entendimento, a classificação, a interpretação e a distribuição do conhecimento.

Nesta esteira, a gestão do conhecimento deve considerar todo o contexto que envolve a organização, abordando as diretrizes e direcionamentos que contemplam a missão, os valores e a visão institucional. Portanto, Quel (2006) com muita propriedade coloca o conhecimento tácito, aquele ainda não formalizado, como base para a eficácia do planejamento.

Confirma-se desta forma, a necessidade de reorientação dos esforços que estão implicitamente inseridos na instituição e deve ser vista com vantagem para a interação e inspiração a fomentar as oportunidades de desenvolvimento das capacidades individuais e coletivas.

A dinâmica da criação do conhecimento organizacional é referenciado como uma espiral e tem sua origem na individualidade e chega ao ápice da interação em nível de toda a organização.

2.2.1 Dimensão da Criação do Conhecimento

A teoria da criação do conhecimento organizacional pauta-se pela conversão do conhecimento tácito¹ em duas dimensões, a epistemológica e a ontológica.

Nonaka e Takeuchi (2008) dispõem que na dimensão ontológica o conhecimento é criado apenas pelos indivíduos. Uma organização não pode criar conhecimento sem indivíduos. Quanto à dimensão epistemológica os autores citam a distinção de Michael Polanyi (1966) entre conhecimento tácito e conhecimento explícito: O conhecimento tácito é pessoal, diretamente ligado ao contexto e, por isso, tem uma difícil formalização e comunicação, já o conhecimento explícito ou ‘codificado’, refere-se ao conhecimento que é possível de transmitir na linguagem formal e sistemática.

Com esta definição de conhecimento tácito e explícito, verifica-se que o tácito é subjetivo e o explícito é objetivo.

¹ Conhecimento tácito é conhecimento da experiência, se obtém através da prática.

2.2.2 Conversão do Conhecimento: Interação entre conhecimento tácito e explícito

O pressuposto de que o conhecimento é criado através da interação entre o conhecimento tácito e o explícito permite postular quatro modos de conversão do conhecimento, sendo eles:

- Socialização;
- Externalização;
- Combinação;
- Internalização.

2.2.2.1 Socialização: de tácito para tácito

“A socialização é um processo de compartilhamento de experiências e, com isso a criação de conhecimento tácito – tais como modelos mentais e as habilidades compartilhadas” (NONAKA; TAKEUCHI, 2008, p. 60).

“O segredo para a aquisição do conhecimento tácito é a experiência compartilhada. Sem esta é extremamente difícil para uma pessoa projetar-se no processo de raciocínio do outro indivíduo” (FIALHO et al. 2006, p. 111).

2.2.2.2 Externalização: de tácito para explícito

O processo de externalizar o conhecimento é o momento de redigir de forma articulada o conhecimento tácito, a fim de apropriação pelo grupo das ideias e memórias do objeto de conhecimento.

“A externalização é um processo de articulação do conhecimento tácito em conceitos explícitos. É a quintessência do processo de criação do conhecimento, no qual o conhecimento tácito torna-se explícito, tomando a forma de metáforas” (NONAKA; TAKEUCHI, 2008, p. 62).

Na externalização o conhecimento transmissível é articulável, modelos mentais são transformados em conceitos comuns, provocados pela reflexão coletiva. Fialho (2006).

2.2.2.3 Combinação: de explícito para tácito

“A combinação é um processo de sistematização de conceitos em um sistema de conhecimento. Este modo de conversão envolve a combinação de diferentes corpos de

conhecimento explícito” (NONAKA E TAKEUCHI, 2008, p. 65).

Segundo Fialho, et al. (2006) essa sistematização é a troca de informações explícitas, indivíduos combinam e trocam informações através dos meios disponíveis, documentos, reuniões e comunidade de práticas.

2.2.2.4 Internalização: de explícito para tácito

“A internalização é um processo de incorporação do conhecimento explícito em conhecimento tácito. Está intimamente ligada ao aprender fazendo” (NONAKA; TAKEUCHI, 2008, p. 67).

Segundo Fialho, et al. (2006) o processo de internalização consiste no exercício continuado que trilha certos padrões que são transformados em habilidades, uma vez que está intimamente relacionada ao aprendizado pela prática.

2.2.3 Espiral do Conhecimento

Nonaka e Takeuchi (2008, p. 69) esclarecem a espiral do conhecimento da seguinte forma:

Em primeiro lugar, o modo socialização geralmente inicia com a construção de um campo de interação. Esse campo facilita o compartilhar das experiências e dos modelos mentais dos membros. Em segundo lugar, o modo de externalização é desencadeado pelo diálogo ou reflexão coletiva significativos, nos quais o uso da metáfora apropriada ou da analogia ajuda os membros da equipe articularem o conhecimento tácito oculto que, de outra forma, é difícil de comunicar. Em terceiro lugar, o modo de combinação é desencadeado pela rede do conhecimento recentemente criado e do conhecimento existente de outras seções da organização, cristalizando-se dessa maneira em um novo produto, serviço ou sistema administrativo. Por fim o aprender fazendo desencadeia a internalização.

Neste sentido, o produto criado por essa espiral será revisto, quanto ao cenário atual da organização, visualizando a coerência e a prática estabelecida.

Ainda, confirmando a funcionalidade do processo que a espiral representa subsidia-se da expressão “Uma cabeça bem-feita é uma cabeça apta a organizar os conhecimentos e, com isso, evitar acumulação estéril” (MORIN, 2004, p. 24).

2.3 Aprendizagem Organizacional

As organizações têm que se tornar aprendizes, encarando a mudança como algo positivo e tentando tornar a gestão dessa mudança uma competência essencial. No modelo econômico contemporâneo, a aprendizagem organizacional representa um diferencial de mercado, deixando clara a importância de se adotar um papel proativo para o desenvolvimento das competências humanas.

O tema central da Gestão do Conhecimento é aproveitar os recursos que já existem na organização para que as pessoas procurem, encontrem e empreguem as melhores práticas em vez de tentar criar algo que já havia sido criado. Cuida de agregar valor às informações, filtrando, resumindo e sintetizando as informações e, dessa forma, desenvolvendo um perfil de utilização pessoal que ajuda a chegar ao tipo de informação necessário para passar à ação (SANTOS, et. al. 2001).

O aprendizado organizacional contínuo emerge como possibilidade de desenvolvimento e sustentação das vantagens competitivas. Para isso, é fundamental inspirar talentos humanos para o crescimento pessoal e profissional permanente, na busca de desempenho de fato (FIALHO, et al. 2006).

2.4 Cultura Organizacional

O conceito de cultura organizacional referenciado por Almeida; Freitas e Souza apud Schein (1982, p. 20) é o “conjunto de crenças, valores, normas e pressupostos utilizados por um grupo por serem considerados válidos para garantir a sua sobrevivência”.

Ainda sobre a cultura organizacional segundo (LACOMBE, 2005, p. 29) conceitua-se como:

Conjunto de crenças, costumes, sistemas de valores, normas de comportamento e formas de fazer negócios, que são peculiares a cada empresa, que definem um padrão geral para atividades, decisões e ações da empresa e descrevem os padrões explícitos e implícitos de comportamento e as emoções que caracterizam a vida na organização.

A cultura de uma organização deve ser entendida como um bem imaterial da organização, pois é nesse núcleo que se definem as orientações de progresso organizacional, uma vez que, faz referência a missão, visão e valores da empresa. No entanto, os recursos humanos são de vital importância na sedimentação dessa da cultura dentro da organização.

2.5 Sociedade do Conhecimento

Segundo Tavares (2010) a sociedade do conhecimento é a sociedade que possui como sustentação a produção do conhecimento centrado no capital humano, nessa sociedade, a informação deixa de ser um controle e passa a ser uma ferramenta para o recurso da comunicação, oferecendo recursos diversos e incentivando o capital humano.

O conhecimento é dinâmico, uma vez que os recursos tecnológicos de informação evoluem em ritmo acelerado, diminuindo o tempo e a distância entre os indivíduos que cada vez mais são polivalentes e empreendedores. Destaca-se dessa forma, que o conhecimento na sociedade atual é uma ferramenta estratégica que proporciona a vantagem competitiva.

2.6 Gestão do Conhecimento

“A Gestão do Conhecimento trata da prática de agregar valor à informação e distribuí-la, tendo como tema central o aproveitamento dos recursos existentes na empresa” (FIALHO et. al.,2006, p. 84).

Para (BATISTA et al. 2005. p. 90) “Gestão do Conhecimento é um processo sistemático de conectar pessoas com pessoas, e pessoas com o conhecimento de que elas precisam para agir eficazmente e criar novo conhecimento”.

A gestão do Conhecimento deve ser entendida como uma estratégia organizacional, neste sentido, Chiavenato (2004, p. 251), define estratégia como a “mobilização de todos os recursos da organização em âmbito global, visando atingir objetivos globais a longo prazo. Uma estratégia define um conjunto de táticas”.

Nesse contexto, Gestão do Conhecimento como estratégia é uma ferramenta gerencial que administra a informação, realiza a gestão de processos de informações, agregando-lhe valor e a distribui para que possa transformar em conhecimento.

2.6.1 Ferramentas para Gestão do Conhecimento

A evolução científica e tecnológica são os agentes do processo de transformação da Sociedade Industrial para a Sociedade do Conhecimento e os sistemas de informação tornam-se cada vez mais importantes para os processos estratégicos das organizações Fialho et al. (2006).

Conforme Fialho et. al. (2006) as ferramentas utilizadas para a gestão do conhecimento não podem ser encaradas como substitutas do fator humano. As tecnologias aplicadas são apenas ferramentas de apoio, pois as mesmas não são capazes de criar conhecimento, tão pouco

contextualizar cenários.

A gestão do conhecimento possui a função de identificar, socializar, disseminar o conhecimento facilitando a utilização por meio das ferramentas adequadas.

Neste contexto, os recursos de tecnologia de informação facilitam o trabalho, pois pode-se realizar todos os processos em rede e mantêm os conhecimentos em uma única base. O papel estratégico que a TI exerce é evidenciado pela facilitação da construção do conhecimento de forma coletiva e eliminando as barreiras físicas, acelerando o processo de transferência e criação do conhecimento. Para essa facilitação a TI tem como exemplo os *chat* de conversação, o e-mail, redes de relacionamento (*facebook*), *Eletronic document management* (EDM)², *data mining*³, etc.

Ainda, pode-se destacar o Repositório de Conhecimento que contempla a interação entre usuário que detêm e os que irão registrar o conhecimento. Essas interações entre usuários e as ferramentas tecnológicas são o processo de transmissão, permitindo uma análise dos elementos neles envolvidos.

2.7 O Conhecimento para a Tomada de Decisão

O conhecimento como uma forma de auxiliar a tomada de decisão, pois a todo o momento e em todos os aspectos da vida estamos decidindo sobre algo, por exemplo: a programação de uma compra, de um investimento ou, até mesmo, um simples passeio, requer uma tomada decisão.

Para as organizações vale a mesma regra, os administradores estão a todo instante tomando decisões de vários graus de complexidade. O processo de tomada de decisão nem sempre é fácil devido à dimensão que poderá afetar, mas é possível organizar o processo de tomada de decisão. Neste sentido, (SIMON *apud* FIALHO et. al. 2006, p. 93) “propôs a aproximadamente meio século, a divisão da decisão em três fases principais: descobrir as ocasiões em que deve ser tomada, identificar os possíveis cursos de ação e decidir-se entre um deles”.

2.8 Criação do Conhecimento nas Organizações pelas Comunidades de Prática

O conhecimento se constrói a partir dos indivíduos trabalhadores do conhecimento. As organizações exigem que os profissionais tenham mais intimidade com os produtos e serviços que a organização está desenvolvendo.

Para Fialho et al. (2006, p.119) “à medida que identificamos e localizamos os Trabalhadores do Conhecimento, percebemos que as organizações que os possuem são, em sua maioria, horizontalizadas, e nelas o trabalho do conhecimento pode ser chamado de cérebro-de- obra, ao invés de mão-de-obra”.

As comunidades de prática resgata o discurso organizacional de que as pessoas são os recursos mais valiosos e são fontes geradoras de conhecimento. As comunidades de prática são os recursos de conhecimentos dinâmicos e versáteis, onde as interações realizadas dia-a-dia são naturais e inerentes a vivência das pessoas, que muitas vezes nem são percebidas tão pouco questionadas (ANGELONI, 2008).

Para a existência de uma comunidade de prática, três características são fundamentais conforme aponta (ANGELONI, 2008, p. 39):

- o domínio do conhecimento – é o que dá aos membros um senso de empreendimento comum e os mantém juntos;
- a comunidade- ela busca os interesses no seu domínio, os membros praticam atividades conjuntas e discussões, ajudam uns aos outros e compartilham informações. Assim, eles formam uma comunidade em torno do seu domínio e constroem relacionamentos;
- a prática- uma comunidade de prática não é simplesmente uma comunidade de interesses, seus membros desenvolvem um repertório compartilhado de recursos: experiências, histórias, ferramentas, maneiras de resolver problemas recorrentes da prática, ou seja, uma prática compartilhada.

Essas três características são sedimentadas pela participação através do engajamento, da imaginação e do alinhamento dos membros envolvidos, não obstante é necessário a sinergia retroalimentada pelos indivíduos, através do conhecimento útil e disponível para o sucesso do trabalho.

3. Metodologia

De acordo com (CERVO; BERVIAN; SILVA, 2007, p. 28), “O método é a ordem que se deve impor aos diferentes processos necessários para atingir um certo fim ou um resultado desejado”.

Este estudo tem como proposta verificar e ressaltar a importância do conhecimento para o desenvolvimento das organizações, atuando como uma ferramenta para gestão estratégica. Assim, determinado o objeto, foram definidos os procedimentos para a realização da análise da proposta. Através deste estudo teórico que tem ênfase na argumentação e interpretação pessoal e pesquisa por meio de bibliografias de autores referências no tema, buscou-se realizar leitura

dinâmica para o processo.

Sintetiza-se as etapas deste estudo da seguinte forma: criação do conhecimento organizacional; dimensões da criação do conhecimento; conversão do conhecimento; interação entre conhecimentos tácito e explícito; espiral do conhecimento; aprendizagem organizacional; cultura organizacional; sociedade do conhecimento; gestão do conhecimento; o conhecimento para a tomada de decisão; criação do conhecimento nas organizações pelas comunidades de prática.

O estudo, por ter a característica descritiva e por apresentar o conhecimento orientado ao desenvolvimento organizacional, conforme Severino (2007), detalha uma visão sistêmica e analítica das características de todo o processo, desde a definição conceitual a inserção de uma ferramenta de interação e gestão do conhecimento, que são as comunidades de prática.

Nesse contexto utilizou-se da pesquisa bibliográfica, com prioridade a consulta de obras cujos autores são referência sobre Gestão do Conhecimento.

4. Resultados e Discussões

Com base na revisão da literatura, faz-se as seguintes considerações no contexto em que o Conhecimento é um fator de desenvolvimento organizacional, pois possibilita a utilização das informações e dos conhecimentos direcionados aos objetivos organizacionais, proporcionando melhores práticas de administração, ressaltando o valor do capital humano.

Quanto mais uma organização coloca informação e conhecimento em seus produtos ou serviços, mais estes evoluem e, conseqüentemente, a organização também, assim exigindo a superação para os próximos produtos ou serviços.

O valor econômico gerado por esse conhecimento retroalimenta o potencial da organização em investir na criação e sedimentação de conhecimento. Ainda existem poucos resultados divulgados sobre o retorno financeiro e os benefícios dos investimentos realizados no capital intelectual humano pelas organizações.

O processo de mudança organizacional, ou seja, da estrutura organizacional é lento, justifica-se isso devido ao planejamento preestabelecido, no entanto, a organização precisa realizar um esforço para instituir uma organização aprendente.

Destarte, o recurso principal da organização aprendente é o indivíduo organizacional, esse detém o conhecimento tácito que é oriundo de suas experiências, uma vez que estejam em consonância com os objetivos organizacionais.

O conhecimento, após o processo de transformação e disseminação, passa para ao status de gestão do conhecimento, mas ainda continua sendo centralizado no indivíduo, mas com a função de instigar o desenvolvimento do mundo organizacional.

“Por trás da importância do conhecimento há um fato simples: uma quantidade enorme do conhecimento da organização que não pertence à organização e sim aos indivíduos que a compõem” Lacombe e Heilborn (2003, p. 490).

Esse conhecimento que não pertence à organização precisa ser gerenciado a fim de estar disponível para todos os envolvidos, pois se, em algum momento, um desses não fizer mais parte do grupo, e se o conhecimento não foi compartilhado, sedimentado e formalizado, ele – o conhecimento - irá embora com seu detentor, deixando a organização com lacunas em sua rede orientada ao desenvolvimento.

Contudo, saber administrar o conhecimento é essencial para o êxito e sobrevivência saudável da instituição.

5. Considerações Finais

Na consolidação do conhecimento é que se verifica a essencialidade oportuna e adequada ao aprimoramento do desenvolvimento das organizações, transformando-o em ganho incalculável à organização. Lacombe e Heilborn (2003, p. 489) a chamada “Era do Conhecimento”, há muito está em evidência, no entanto nos dias atuais, com a velocidade das mudanças, tornou-se imprescindível não coloca-lo no centro das gestões organizacionais de forma estratégica.

Através desta abordagem, evidencia-se que é necessária a realização de um modelo consistente de aproveitamento do conhecimento, uma vez que não basta somente criar, desenvolver conhecimento, deve-se transformá-lo em conhecimento útil para que haja a real aplicação ao negócio organizacional.

Neste contexto, a era da informação e do conhecimento são as maiores riquezas para as organizações que estão preocupadas com o desenvolvimento, pois a informação pode ser boa ou ruim, o conhecimento pode ser bom ou ruim, assim, existe a necessidade do processo de transformação para filtrar e melhor utilizá-los no contexto adequado aos objetivos da organização.

Portanto, é necessário qualificar o conhecimento individual e o coletivo a fim de aperfeiçoar e valorizar capital intelectual, convertendo em fator de desenvolvimento da organização.

Destaca-se que as literaturas sobre o conhecimento e desenvolvimento organizacional, consideram o capital intelectual o fator chave para a melhoria nos sistemas estratégicos, influenciando positivamente a performance das organizações e assim o conhecimento é progresso social.

Referências

ALMEIDA, M. de S.; FREITAS, C. R.; SOUZA, I. M. de. **Gestão do Conhecimento para a tomada de Decisão**. São Paulo: Atlas, 2011.

ANGELONI, M. T. **Gestão do Conhecimento no Brasil**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008.

BATISTA, F. F. et al. **Gestão do Conhecimento na Administração Pública**. Brasília: Ipea, 2005. (Texto para Discussão n. 1095).

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A.; SILVA, R. da. **Metodologia Científica**. 6. ed. São Paulo: Pearson, 2007.

CHIAVENATO, I. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 7. ed. São Paulo: Campos, 2004.

FIALHO, F. A. PEREIRA. et al. **Gestão do Conhecimento e Aprendizagem**. Florianópolis: Visual Books, 2006.

FIGUEIREDO, S. P. **Gestão do Conhecimento: Estratégias Competitivas para a Criação e Mobilização do Conhecimento na Empresa**. Rio de Janeiro, Qualitymark, 2005.

FILHO, C. F. da S.; SILVA, L. F. **Tecnologia da Informação e Gestão do Conhecimento**. 2 ed. Campinas, SP: Alínea, 2013.

LACOMBE, F. J. M. **Recursos Humanos: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2005.

LACOMBE, F. J. M.; HEILBORN, G. L. J. **Administração: Princípios e Tendências**. São Paulo: Saraiva, 2003.

MORIN, E. **A Cabeça Bem Feita: repensar a reforma, reformar o pensamento**. 8. ed. Bertrand Brasil, 1999.

QUEL, L. F. **Gestão de Conhecimentos e os Desafios da Complexidade nas Organizações**. São Paulo: Saraiva, 2006.

SANTOS, A. R. dos. et al. **Gestão do Conhecimento: Uma experiência para o Sucesso empresarial**. Curitiba: Universitária Champagnat, 2001.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do Trabalho Científico**. São Paulo: Cortêz, 2007.

SCHLESINGER, C. C. B.. et al. **Gestão do Conhecimento na Administração Pública**. Curitiba: IMAP, 2008.

SILVA, F. C. M. et. al. **O Processo de Criação, desenvolvimento de um Sistema Informatizado para o Controle de Documentos.** Disponível em: <www.kmbrasil.com/anais/> Acesso em: 01 jul. 2015.

TAKEUCHI, H. NONAKA, I. **Criação de Conhecimento na Empresa.** Rio de Janeiro: Campus, 1997.

TAKEUCHI, H.. NONAKA, I. **Gestão do Conhecimento.** São Paulo: Bookman Companhia Editora, 2008.

TAVARES, W. R. **Gestão do Conhecimento, Educação e Sociedade do Conhecimento.** São Paulo: Icone, 2010.

Recebido: 31/08/2015

Aprovado: 24/08/2017