

12 PASSOS PARA IMPLEMENTAÇÃO DE UM MODELO DE GESTÃO ESTRATÉGICA DO CONHECIMENTO EM UMA EMPRESA INDUSTRIAL

12 STEPS FOR IMPLEMENTING A STRATEGIC KNOWLEDGE MANAGEMENT
MODEL IN AN INDUSTRIAL COMPANY

Ciências Sociais Aplicadas • 25/04/2026

REGISTRO DOI: [10.70773/revistatopicos/777055594](https://doi.org/10.70773/revistatopicos/777055594)

Carlos Augusto de Sousa¹

Luiz Martello de Souza²

Marcos Damião de Azevedo³

RESUMO

Nos últimos anos, como um resultado da globalização da economia, companhias têm sido forçadas a melhorar ou modificar seu modo de gerenciamento a fim de manter vantagem competitiva. Neste cenário, ativos intangíveis tais como aprendizagem organizacional e criação de conhecimento emergiram como principais determinantes da competitividade das organizações estruturados sob o conceito de Capital Intelectual. Usando uma metodologia que incluiu uma pesquisa bibliográfica de estudos de autores brasileiros (Rossato, Cavalcanti et al., Teixeira Filho, Terra, e outros) e autores estrangeiros (Nonaka e Takeuchi, Davenport e Prusak, Stewart, Sveiby, Senge, etc), além do método comparativo para analisar diferentes modelos de Gestão do Conhecimento de algumas organizações brasileiras e estrangeiras bem como alguns conceitos que interferem em decisões estratégicas, apontamos os fatores intervenientes ou etapas para o estabelecimento de proposta conceitual para um novo modelo de Gestão Estratégica do Conhecimento.

Palavras-chave: Vantagem Competitiva; Capital Intelectual; Gestão Estratégica do Conhecimento.

ABSTRACT

In the last years, as a result of the economy globalization, the companies were forced to get better or to change the way of administering in order to keep competitive advantage. In this scene, intangible assets such as organizational learning and knowledge creation appeared or emerged as the main factors defining the organization's competitiveness structured under the concept of Intellectual Capital. Using a methodology that included a bibliographical research of Brazilian's studies (Rossato, Cavalcanti et al., Teixeira Filho, Terra, and other) and foreign authors (Nonaka and

Takeuchi, Davenport and Prusak, Stewart, Sveiby, Senge, etc), besides the comparative to analyze the Administration of Knowledge of different types of some Brazilian and foreign organizations, besides some concepts that interfere on the strategic decisions, we have pointed out the contributing factors or stages for the establishment of a conceptual proposal for a new model of Strategic Knowledge Management.

Keywords: Competitive Advantage; Intellectual Capital; Strategic Knowledge Management.

1. CONTEXTUALIZAÇÃO

O mundo vem sofrendo mudanças de forma contínua e em ritmo acelerado. As organizações vêm travando uma batalha acirrada todos os dias na busca de sua sobrevivência. Para tanto, a chave do crescimento e mesmo da continuidade passa pela demarcação de uma posição que seja menos vulnerável aos ataques de competidores, já estabelecidos ou novos, a solidificação de relacionamentos com seus clientes, a diferenciação de seus produtos e / ou serviços, dentre outras coisas; de modo que sejam capazes de melhorar e / ou assegurar sua posição no mercado de modo contínuo.

Para que isso ocorra, as empresas devem ser capazes de, no curto prazo, produzir resultados financeiros que garantam a manutenção da própria empresa e que sejam suficientemente recompensadores a ponto de atrair o interesse e o capital de investidores; e ainda, no longo prazo, de garantirem a capacidade de renovação e adaptação do negócio às novas situações e exigências do mercado, de modo a estarem sempre aptas a antecipar e suprir satisfatoriamente as

necessidades de seus clientes e também de seus próprios funcionários.

Como apresentado por Siqueira (2005), Alvin Toffler em seu livro *A Terceira Onda*, utiliza-se da metáfora das "Ondas de Transformação" para transmitir uma melhor compreensão do contexto atual em que vivemos e explicar as grandes mudanças ocorridas desde o início de nossa civilização até os dias atuais.

Toffler (1980) identificou três grandes mudanças vividas pelo homem: a sociedade agrícola, a primeira onda, que se caracterizou pela utilização da terra como sua principal base econômica, com reduzida capacidade de gerar conhecimento; a segunda onda, que se caracterizou por uma mais elevada capacidade de relacionamento entre o homem e a natureza uma vez que, através da utilização da máquina, aumentava-se a capacidade de produção e de geração de excedente econômico; e o momento atual, a terceira onda, que corresponde à sociedade do conhecimento, onde o conhecimento assume a importância do principal recurso econômico e a riqueza construída pela sociedade passa a ser produto do conhecimento.

Drucker (1993), na sua obra *Sociedade Pós-Capitalista*, afirmou que, uma das características fundamentais do nosso tempo foi o surgimento da "sociedade do conhecimento" ou sociedade pós-capitalista, a qual teve início logo após a 2ª Guerra Mundial e se caracterizou por significativas inovações, transformações e mudanças, nas quais a informação e o conhecimento passaram a ter uma fundamental importância.

De acordo com Davenport e Prusak (1998), “(...) O conhecimento tornou-se um recurso econômico proeminente – mais importante que a matéria-prima; mais importante, muitas vezes, que o dinheiro”, e, mais adiante, “o conhecimento tornou-se o principal ingrediente do que produzimos, fazemos, compramos e vendemos. Resultado: administrá-lo – encontrar e estimular o capital intelectual, armazená-lo, vendê-lo e compartilhá-lo – tornou-se a tarefa econômica mais importante dos indivíduos, das empresas e dos países”.

Drucker (apud NONAKA, TAKEUCHI, 1997), argumenta que, na nova economia, “O conhecimento não é apenas mais um recurso ao lado dos tradicionais fatores de produção – trabalho, capital e terra – mas sim, o único recurso significativo atualmente”.

Ainda segundo Drucker (1993), o fato do conhecimento ter se tornado o recurso, muito mais do que apenas um recurso, é o que o torna singular na nova sociedade. Outros autores (NONAKA, TAKEUCHI, 1997; STEWART, 1998; SVEIBY, 1998) reconhecem no conhecimento a única fonte de vantagem competitiva sustentável.

Embora uma empresa possa ter inúmeros pontos fortes e fracos em comparação com seus concorrentes, existem dois tipos básicos de vantagem competitiva que uma empresa pode possuir: *baixo custo ou diferenciação* (PORTER, 1989).

Segundo Porter (1999), a vantagem competitiva no custo ou na diferenciação é função da cadeia de valores da empresa. A posição de custos reflete o custo coletivo do desempenho de todas as atividades de valor em comparação com o dos rivais. Do mesmo modo, a capacidade da empresa em se diferenciar reflete a

contribuição de cada atividade de valor para a satisfação das necessidades dos compradores.

Segundo Sveiby (1998), a gestão do conhecimento é a arte de criar valor a partir dos ativos intangíveis da organização. Já valor, segundo Porter (1989), é aquilo que os compradores estão dispostos a pagar, e o valor superior provém da oferta de preços mais baixos que os da concorrência por benefícios equivalentes ou do fornecimento de benefícios singulares que mais do que compensam um preço mais alto.

Na perspectiva de vários autores (DRUCKER, 1993; NONAKA, TAKEUCHI, 1997; DAVENPORT, PRUSAK, 1998), na sociedade do conhecimento a liderança dos grupos sociais está nos “trabalhadores do conhecimento” – gestores e profissionais do conhecimento que compreendem como colocar a informação a serviço da produção.

2. CONCEITOS BÁSICOS

Ao longo das duas últimas décadas, várias foram as tentativas de definir ou explicar o que vem a ser ativos intangíveis. A princípio falava-se em capacidade intelectual humana. Com o tempo adicionou-se também inteligência competitiva como uma resultante do conhecimento existente dentro da empresa; além de outras variáveis, tais como: marcas, patentes de seus produtos, *designs*, liderança, tecnologia de informação, treinamento, habilidades de funcionários, indicadores de qualificação, relacionamento com fornecedores e lealdade com os clientes, desenvolvimento de novos produtos.

Esses novos pensamentos direcionam para a migração do gerenciamento dos ativos intangíveis, onde o Capital Intelectual é atualmente o principal foco de atenção. Definir ou explicar o que vem a ser Capital Intelectual tem sido alvo de diversos pensadores. Para Stewart (1998), o capital intelectual corresponde ao conjunto de conhecimentos e informações, encontrados nas organizações, que agrega valor ao produto e/ou serviços, mediante a aplicação da inteligência e não do capital monetário, ao empreendimento em questão.

Já para Edvinson e Malone (1998, p.19), “é um capital não financeiro que representa a lacuna oculta entre o valor de mercado e o valor contábil. Sendo, portanto, a soma do Capital Humano e do Capital Estrutural”.

CAPITAL INTELECTUAL = CAPITAL HUMANO + CAPITAL ESTRUTURAL

Para esses autores, o Capital Humano corresponde a toda a capacidade, conhecimento, habilidade e experiência individuais dos empregados de uma organização para realizar as tarefas. Já o Capital Estrutural é formado pela infra-estrutura que apóia o Capital Humano.

Em seu livro “**Capital Intelectual**”, Edvinsson e Malone, comparam o Capital Intelectual a uma árvore (1998, p.28), conforme a seguinte metáfora:

[...] as partes visíveis da árvore, tronco, galhos e folhas, representam a empresa conforme é conhecida pelo mercado e expressa pelo processo contábil. Os frutos produzidos por essa árvore representam os lucros e os produtos da empresa. As raízes, massa que está debaixo da superfície, representam o valor oculto, nem sempre relatado pela contabilidade. Para que a árvore floresça e produza bons frutos, ela precisa ser alimentada por raízes fortes e saudáveis [...].

Já para Nonaka e Takeuchi (1997), capital intelectual / conhecimento – é um ativo intangível que está disperso na cabeça das pessoas que integram uma empresa e em documentos gerados em sua estrutura, como relatórios, memorandos, arquivos eletrônicos e, especialmente, na sua experiência prática. Esses autores conceituam o conhecimento explícito (existência concreta) e o conhecimento tácito (intuitivo).

Voltando um pouco na linha do tempo, verificamos que o filósofo Michael Polanyi (1966), foi o primeiro a efetivamente apresentar a distinção do conhecimento entre duas formas: o conhecimento **tácito** ou individual, e o **explícito** ou aberto como segue:

- **Tácito** - é muito difícil de ser expresso por meio de palavras e é adquirido com a experiência, de maneira prática. **É subjetivo, prático, análogo.** A transferência deste para as demais pessoas só é possível através de contatos face a face e conversas informais.

- **Explícito** - é mais facilmente expresso em palavras, números e pode ser prontamente transmitido entre pessoas, de modo formal e sistemático. Envolve o conhecimento de fatos. **É objetivo, teórico, digital.** No entanto, não basta estar disponível, precisa ser avaliado e estar acessível para que possa fazer algo de útil para a organização, a partir da sua utilização.

Já Davenport e Prusak (1998) afirmam que: "conhecimento é uma mistura fluida de experiência condensada, valores, informação contextual e insight experimentado, a qual proporciona uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências e informações. Ele tem origem e é aplicado na mente dos conhecedores".

Dentro desta linha, como comentado por Teixeira Filho (2000), alguns autores defendem o conceito de *Learning Organizations* ou "Organizações que Aprendem", chegando a afirmar que tal conceito representa um novo modelo gerencial, sendo Peter Senge o autor de maior destaque dentro desta linha de pensamento. Neste modelo, aprender deixa de ser uma atividade que requer tempo extra, fora da atividade produtiva, sendo a própria atividade organizada em torno do aprendizado.

A abordagem de aprendizado organizacional significa o teste contínuo de experiência e a transformação da experiência em conhecimento, acessível a toda organização e relevante para seu propósito principal.

No seu livro *A Quinta Disciplina*, Senge (2004, edição ampliada) afirma que existem **cinco disciplinas** que se mostram **essenciais** para a **construção da organização que aprende: domínio pessoal,**

modelos mentais, construção da visão compartilhada, aprendizagem em equipe e pensamento sistêmico. Segundo este autor, a prática destas cinco disciplinas gera um ciclo de aprendizagem contínua e profunda.

Isto remete claramente na direção de que a gestão do conhecimento organizacional não se faz somente através da aplicação de novas tecnologias, mas também de questões mais complexas que envolvem as culturas corporativas e suas relações com questões como colaboração, competência, aprendizado constante, inovação acelerada etc. Por isto, a gestão do conhecimento é um processo acima de tudo social. A interatividade, o debate, o compartilhamento de experiências como parte da rotina de trabalho, e tendo como objetivo final a necessidade de se buscar a explicitação do conhecimento produzido pelo grupo.

Os processos que nos parecem mais interessantes para quaisquer tipos de organizações são o de interação e o de conexão entre pessoas, uma vez a utilização de suportes tecnológicos funcionará apenas como ferramenta de auxílio no aumento de performance na transferência da informação e do conhecimento.

E, foi exatamente com base na distinção feita por Polanyi entre conhecimento tácito e conhecimento explícito que, Nonaka e Takeuchi (1997) estabeleceram um modelo de conversão do conhecimento o qual denominam de **“espiral do conhecimento”**, talvez o mais citado na literatura pertinente a Gestão do Conhecimento.

Neste modelo o conhecimento é criado por meio da interação entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito no ambiente em

que o indivíduo, o grupo, a empresa e o mercado atuam. A partir disto, podem ser descritos **quatro modos diferentes de conversão do conhecimento**. São eles: (1) de conhecimento tácito em conhecimento tácito ou **socialização**; (2) de conhecimento tácito em conhecimento explícito, ou **externalização**; (3) de conhecimento explícito em conhecimento explícito, ou **combinação**; e (4) de conhecimento explícito para conhecimento tácito, ou **internalização**.

Conforme figura a seguir, pode-se visualizar o conteúdo do conhecimento criado pelos quatro modos de conversão, segundo Nonaka e Takeuchi (apud SANTOS, 2002).

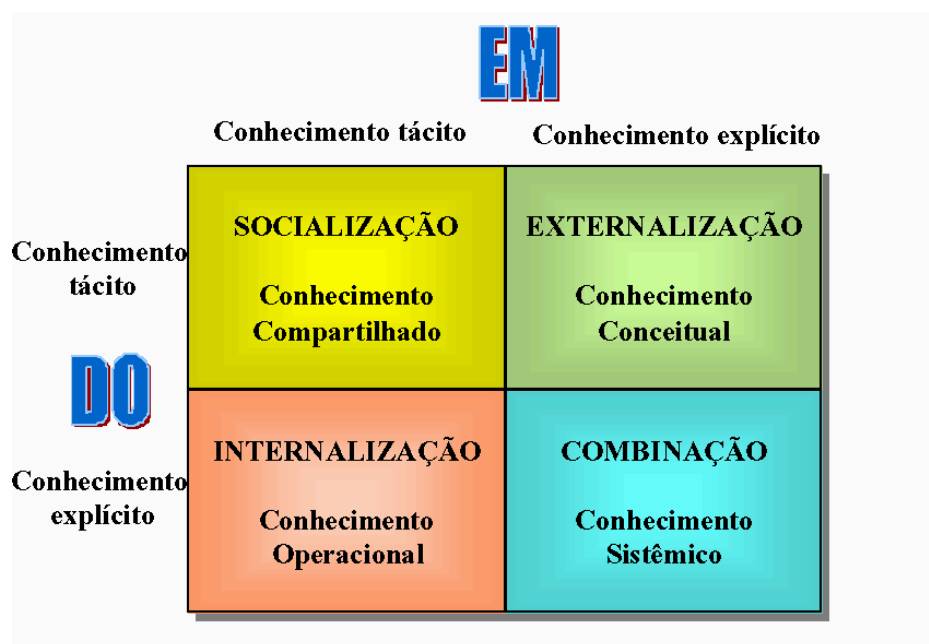


Figura 1 – Conteúdo do Conhecimento criado pelos Quatro Modos de Conversão.

Fonte: Adaptado de Nonaka e Takeuchi, 1997.(apud SANTOS, 2002).

Estes autores entendem que a principal função da organização no processo de criação do conhecimento é fornecer um contexto capaz de facilitar as atividade em grupo e a criação e acumulação de conhecimento individual.

Para que isto ocorra, segundo Nonaka e Takeuchi (apud SANTIAGO JR., 2004, p. 38), é importante a existência de cinco condições na organização:

- **Intenção:** todo processo de fluxo e disseminação do conhecimento deve estar associado à intenção organizacional, às suas aspirações, metas e objetivos estratégicos;
- **Autonomia:** a autonomia aumenta as possibilidades de os indivíduos se motivarem a criar novos conhecimentos, pois eles próprios irão estabelecer limites as suas tarefas;
- **Flutuação e Caos Criativo:** abertura quanto aos fatos externos ocorridos e simulação de uma situação de crise com o objetivo de buscar ações criativas;
- **Redundância:** superposição proposital de informações sobre as atividades da empresa, de forma que todos os membros da organização tomem conhecimento delas;
- **Variedade de Requisitos:** a organização deve garantir o acesso rápido a mais ampla gama de informações necessárias com o menor número de etapas possíveis.

Por considerar o conhecimento uma criação humana, o Modelo de Gestão do Conhecimento proposto por Rossato (2002) tem como ator principal o indivíduo, e é sustentado por quatro pilares. **Estrutura da organização** juntamente com suas **ações, ativos intangíveis** e o **processo de conversão do conhecimento**.

A figura 2 apresenta o Modelo de Gestão do Conhecimento de Rossato e mostra como este processo é cíclico, complexo e dinâmico

e existe uma forte interdependência, interação e integração entre eles.

Enfatizando mais uma vez de que a estratégia deve ser o primeiro item a ser implementado, pois serve de alicerce para todos os demais. Complementando, o ambiente organizacional, a competência dos colaboradores e a infra-estrutura tecnológica devem estar interligados aos requisitos dos processos de negócios da empresa.

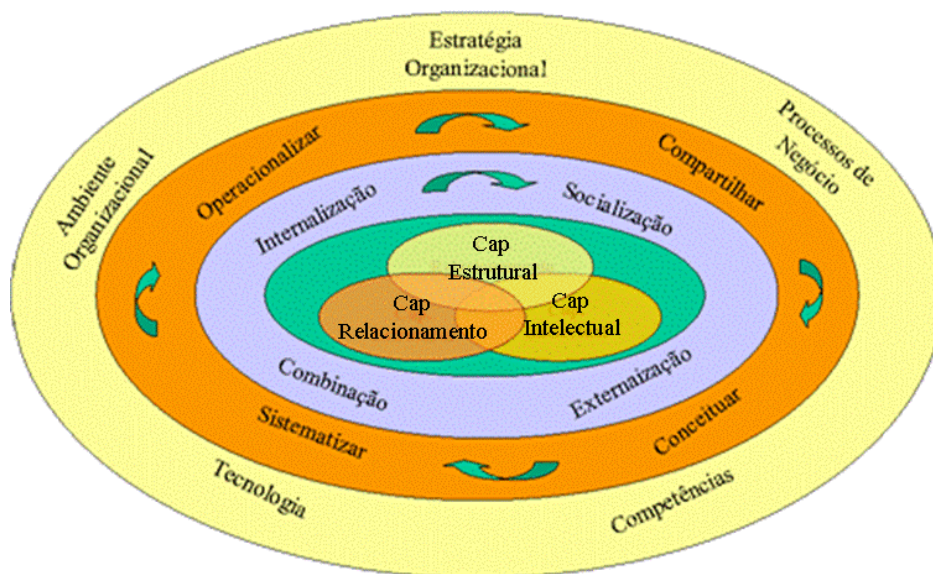


Figura 2: Modelo de Gestão do Conhecimento de Rossato.

Fonte: Adaptado de Rossato, 2002.

A Gestão do Conhecimento está intrinsecamente ligada à capacidade da empresa de identificar, combinar e utilizar as várias fontes e tipos de conhecimento disponíveis na organização para gerar novas competências, aperfeiçoar as já existentes e estimular a capacidade inovadora.

Neste sentido, faz-se necessário uma coordenação de esforços em várias direções: organizacional, individual, estratégico, operacional etc., envolvendo todos os agentes e processos que permeiam a prática gerencial.

Segundo Terra (2005), “a Gestão do Conhecimento pode ser entendida a partir de sete dimensões da prática gerencial”, a saber:

1. **Alta Administração** - definição dos campos de conhecimento nos quais o corpo de colaboradores da organização devem focalizar seus esforços de aprendizagem, clarificação da estratégia empresarial e definição de metas desafiadoras e motivantes.
2. **Políticas de Administração de Recursos Humanos** - adoção de políticas e práticas de RH associadas à aquisição de conhecimentos externos e internos à organização e que estimulem a geração, a difusão e o armazenamento de conhecimentos na empresa.
3. **Cultura Organizacional** - desenvolvimento de uma cultura voltada à inovação, experimentação, aprendizado contínuo e comprometida com os resultados de longo prazo e com a otimização de todas as áreas da organização. Atitude de tolerância ao erro, como forma de aprendizagem e crescimento; normas com foco estratégico e não procedimentais.
4. **Estruturas Organizacionais** - adoção de estruturas organizacionais e práticas de organização do trabalho que estimulem e propiciem a inovação, o aprendizado permanente e a geração de novos conhecimentos.
5. **Sistemas de Informação** - criação e manutenção de ambientes de elevada confiança, transparência e colaboração no âmbito da empresa, abrangendo tanto possibilidades

tecnológicas, quanto o contato pessoal e do conhecimento tácito, para gerar processos de aprendizado contínuo.

6. **Mensuração de Resultados** - não existe gestão do conhecimento descolado de resultados. É necessário mensurar o valor utilitário do conhecimento, aquilo que agrega ao resultado econômico-financeiro da organização.

7. **Aprendizado com o Ambiente** - engajamento em processos que oportunizem aprendizado e trocas com o ambiente externo, privilegiando alianças com outras empresas e o estreitamento do relacionamento com clientes.

É importante reforçar que a adoção de quaisquer dessas dimensões somente estará associada à gestão do conhecimento na empresa, quando houver o reconhecimento de que o capital humano, formado pelo conjunto de valores e competências das pessoas e da organização é o "gatilho" para a geração de conhecimentos e do diferencial competitivo da empresa.

As sete dimensões deste modelo de gestão do conhecimento, como citadas acima, pode ser entendidas melhor conforme a figura 3.

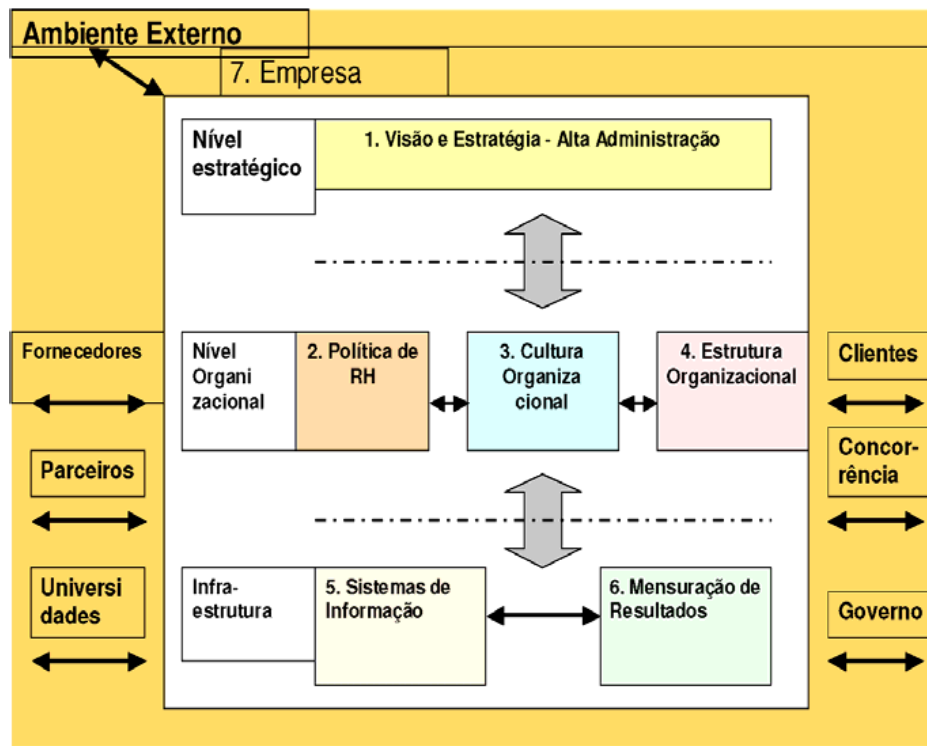


Figura 3: Modelo das 7 dimensões da Gestão do Conhecimento de Terra.

Fonte: Paiva Filho et al., 2003.

Segundo Terra (2005), é necessário que existam esforços em vários segmentos, mas que a gestão do conhecimento tem que levar em consideração a seguinte abordagem: Nível Estratégico (alta administração), Nível Organizacional (políticas de recursos humanos, cultura organizacional e estrutura organizacional) e Infra-Estrutural (sistema de informação e mensuração de resultados) levando em consideração também o ambiente externo, parceiros, universidades, clientes concorrência e governo.

Já Cavalcanti et al. (2001), apresentam em seu livro um modelo de gestão denominado Capitais do Conhecimento, o qual é fruto de reflexão teórica e de observação prática sobre a questão.

Teoricamente, este modelo é baseado nos conceitos expostos por Sveiby, Edvinsson e Malone; empiricamente, é fundamentado em experiências concretas desenvolvidas por alguns projetos de gestão do conhecimento levados à cabo, desde início de 1998, pelo Centro

de Referência em Inteligência Empresarial da Universidade Federal do Rio de Janeiro (CRIE – COPPE / UFRJ).

O Modelo dos Capitais do Conhecimento apresenta quatro capitais que devem ser devidamente monitorados e gerenciados para uma efetiva gestão do conhecimento de uma organização. São eles: o “capital ambiental”, o “capital estrutural”, o “capital humano” e o “capital de relacionamento” (Figura 4).

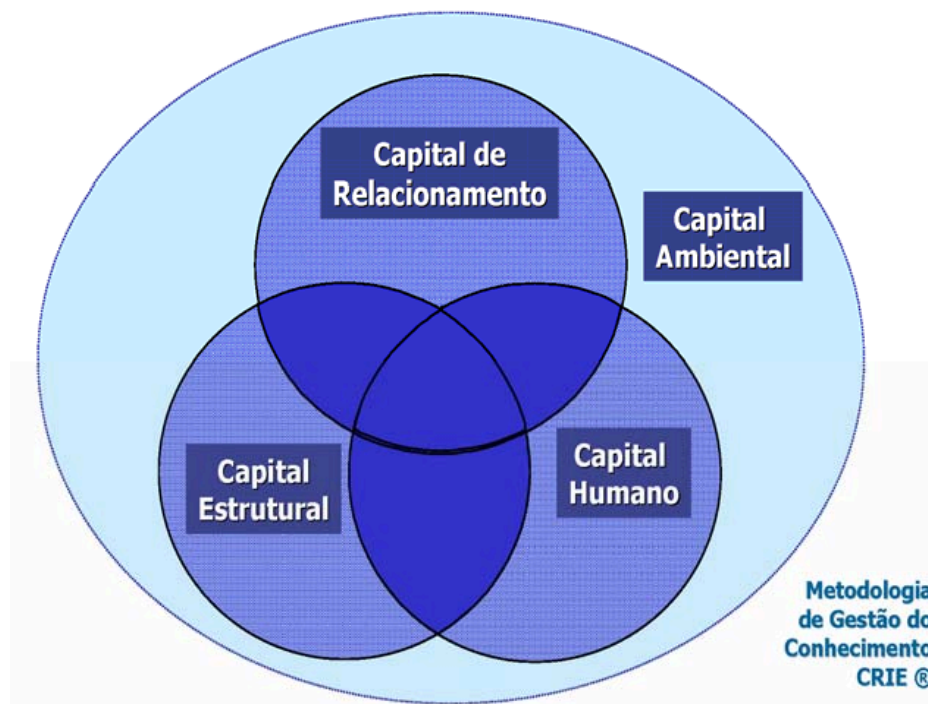


Figura 4 – Modelo dos Quatro Capitais do Conhecimento.

Fonte: Portal do Centro de Referência em Inteligência Empresarial (CRIE).

Na realidade não existe, a priori, um capital mais importante do que o outro. A importância relativa entre os quatro capitais depende de cada organização, seu grau de desenvolvimento e do tipo de negócio em que está envolvida. O crescimento de uma empresa depende da sinergia entre esses capitais.

3. MODELO DE GESTÃO DO CONHECIMENTO DMAIC

O processo de obtenção de vantagem competitiva duradoura requer a compreensão do contexto e de tudo aquilo que se passa na interação entre as partes do sistema organizacional de qualquer empresa.

A competição alicerçada no conhecimento faz com que a capacidade das organizações de desenvolver, estimular e gerenciar os seus ativos intangíveis passou a ser fator de extrema necessidade e sobrevivência.

Como comentado por Rodriguez (2002), “Com o surgimento de empresas cujo diferencial junto ao mercado está nos seus valores intangíveis, pode-se verificar que aquilo que pode ser visto e tocado, representado pelos valores tangíveis, é uma pequena parcela dos ativos de uma empresa...”.

Em face do anteriormente apresentado, teoricamente, o nosso modelo (vide figura 5) está baseado nos conceitos expostos por SENGE, ROSSATO e do CRIE – COPPE / UFRJ; e teve como base conceitual a filosofia **Six Sigma** ou **DMAIC**:

D de **D**efinição;

M de **M**edição;

A de **A**nálise;

I de Melhoria (em inglês, Improvement), que no nosso caso significará Implantação, e;

C de **C**ontrole.



Figura 5 – Modelo de Gestão do Conhecimento DMAIC.

Fonte: elaborado pelos autores.

Em linhas gerais, o modelo apresentado acima é um sistema integrado de gestão baseado nos seguintes ativos intangíveis: aprendizado individual e organizacional (cultura organizacional); liderança que valorize fortemente o compartilhamento do conhecimento, bem como o alinhamento do processo de Gestão do Conhecimento à estratégia organizacional; determinação das competências específicas ou essenciais para que se desempenhe cada uma das funções estratégicas e cujo desenvolvimento/aquisição permitam aprimorar os processos internos críticos; mapeamento e sinergia entre os processos internos críticos. Tudo isto monitorado por um conjunto de indicadores, através da aplicação do *Balanced Scorecard*, como definido por Kaplan e Norton (1996), capaz de permitir a localização de problemas, definir os rumos para melhoria contínua do desempenho nos processos internos por meio do aprendizado organizacional contínuo e sistêmico, proporcionando à empresa uma visão abrangente do negócio e diagnosticando o quanto cada

processo está contribuindo para a agregação sustentada de valor aos produtos (bens e serviços).

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Por ser um estudo teórico, baseado em poucas empresas, o presente trabalho apresenta algumas limitações. No entanto, pudemos confirmar que a gestão do conhecimento é o caminho pelo qual organizações nacionais e multinacionais estão buscando conquistar vantagens competitivas duradouras.

Entendemos, do mesmo modo que Terra (2005) que a implementação da gestão do conhecimento em uma organização auxilia o seu desempenho nas ações estratégicas, posto que a gestão do conhecimento está diretamente ligada à capacidade das empresas em utilizarem e combinarem as várias fontes e tipos de conhecimento organizacional para desenvolverem competências específicas e capacidade inovadora.

Pudemos também observar que somente naquelas organizações onde a gestão estratégica do capital intelectual é amplamente suportada pelas decisões e compromissos da alta administração (Casos estudados como da Siemens e Natura) é que tal modelo consegue estabelecer-se e prosperar. Isso, porque não há como se falar em gestão do conhecimento desvinculada da estratégia competitiva da empresa.

Em meio à enorme quantidade e velocidade com que as informações circulam nas organizações atualmente, faz-se necessário que haja uma estrutura exclusiva para Gestão do Conhecimento. Tal estrutura aliada à criação do cargo de gestor do conhecimento, ou gerente do conhecimento corporativo ou CKO

(*Chief Knowledge Officer*), um misto de especialista em RH e tecnologia, é considerado um passo importantíssimo para o sucesso da gestão do conhecimento. Por essa razão, são as multinacionais e grandes empresas nacionais estatais e privadas àquelas que vêm liderando as iniciativas em Gestão do Conhecimento no Brasil. Empresas como Siemens, Aços Villares, Petrobras, Camargo Correa, Natura, Braskem, entre outras, criaram este cargo e uma estrutura específica para Gestão do Conhecimento. As grandes empresas de consultoria, principalmente as internacionais com filiais aqui, já têm esta função há muito mais tempo nos países desenvolvidos e, em muitos casos, com representantes ou responsáveis locais no Brasil. No exterior, este cargo já existe oficialmente desde meados dos anos 90.

Os indicadores financeiros clássicos são limitados em capturar o valor dos benefícios indiretos, futuros e intangíveis, o que sugere a necessidade de adoção de novas metodologias para avaliação da informação e do conhecimento nas organizações. Observamos que através da utilização do *Balanced Scorecard*, em especial por meio dos indicadores utilizados dentro das perspectivas de processos internos e de aprendizado e crescimento do BSC, é possível quantificar os ativos gerados a partir da modelo gerencial apresentado aqui, além de demonstrar como a organização está em relação ao capital intangível. A aplicação do BSC foi observada em empresas como Petrobras, Embraer, CST, Natura, Camargo Correa e Siemens, as quais apresentam também casos de sucesso na implantação de metodologias próprias de gestão do conhecimento.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CAVALCANTI, M.; GOMES, E.; PEREIRA, A. **Gestão de Empresas na Sociedade do Conhecimento: um roteiro para a ação.** Rio de Janeiro: Campus, 2001.

DAVENPORT, T. H., PRUSAK, L. **Conhecimento Empresarial.** Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DRUCKER, P. F. **Sociedade Pós-Capitalista.** São Paulo: Pioneira, 1993.

EDVINSSON, L., MALONE M. **Capital Intelectual: descobrindo o valor real de sua empresa pela identificação de seus valores internos.** São Paulo: MAKRON Books, 1998.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. "Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System", *Harvard Business Review*, v.74, n.1, jan./feb., p1-12,1996.

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

POLANYI, M. **The Tacit Dimension.** Londres: Routledge & Kegan Paul, 1966.

Portal do CRIE. Disponível em:
<http://portal.crie.coppe.ufrj.br/portal/main.asp?ViewID={32E72BC9-F838-4577-AF25-A5803179DF22}>. Acesso em: 02 nov. 2005

PORTER, M. E. Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus. 1989.

_____. **Competição = On Competition: estratégias competitivas essenciais.** Rio de Janeiro: Campus, 1999.

RODRIGUEZ, M. V. R. **Gestão Empresarial: organizações que aprendem.** Rio de Janeiro: Qualitimark: Petrobras, 2002.

ROSSATO, M. A. **Gestão do Conhecimento: A busca da humanização, transparência, socialização e valorização do intangível.** Rio de Janeiro: Interciência, 2002.

SANTIAGO Jr., J. R. S. **Gestão do Conhecimento – A Chave para o Sucesso Empresarial.** São Paulo: Novatec, 2004.

SANTOS, I. O. **Influência dos traços culturais nos processos de aprendizagem organizacional.** 2002. 265f. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – Departamento de Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo. 2002.

SENGE, P. M. **A Quinta Disciplina - Arte e Prática da Organização que Aprende.** São Paulo: Best Seller, 16ª ed., 2004.

SIQUEIRA, P. R. Capital Intelectual: um novo paradigma para a gestão dos negócios, 2005. Disponível em <http://www.milenio.com.br/siqueira/Trab.266.doc>. Acesso em 21/10/2005.

STEWART, T. A. **Capital Intelectual: A nova vantagem competitiva das empresas.** Rio de Janeiro: Campus, 1998.

SVEIBY, K. E. **A Nova Riqueza das Organizações: gerenciando e avaliando patrimônio de conhecimento.** Rio de Janeiro: Campus, 1998.

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

TERRA, J.C.C. **Gestão do Conhecimento: o grande desafio empresarial.** Rio de Janeiro: Negócio, 2005.

TOFFLER, A. **A Terceira Onda.** 16ª ed. Rio de Janeiro: Record, 1980.

¹ Especialista. E-mail: carloszero@uol.com.br

² Especialista. E-mail: luiz.martello@oi.com.br

³ Especialista. E-mail: marcosdazevedo@yahoo.com