

Recursos Humanos e Gestão do Conhecimento nas Organizações

Bernardete Sequeira

Assistente na Universidade do Algarve (bsequei@ualg.pt)

Teresa Carreira

Professora da Universidade do Algarve (tcarrei@ualg.pt)

Introdução

O debate epistemológico sobre a gestão do conhecimento e a gestão dos recursos humanos tem sido intensificado no decorrer das últimas décadas, no entanto, é inegável que o interesse pelo campo do conhecimento, pela sua construção e armazenamento, é muito antigo. A história da humanidade diz-nos que, desde sempre os pensadores, os filósofos, e as sociedades em geral, se interessaram por “armazenar” as memórias colectivas e os saberes. Os suportes e os processos de gestão dos saberes foram sofrendo alterações ao longo dos tempos, sendo um dos mais importantes suportes a escrita e, hoje, o suporte digital. Actualmente, dada a grande complexidade em arquivar e armazenar grandes quantidades de informação e conhecimento, torna-se, ainda mais importante, reflectir sobre os processos de gestão do conhecimento nas organizações.

Nesta ordem de ideias, e sendo o conhecimento um dos grandes pilares de desenvolvimento das sociedades actuais, o debate sobre a gestão do conhecimento, a sua construção e evolução, mobiliza uma variedade de áreas e de investigadores, o que demonstra a complexidade do conceito e do processo. Neste sentido, e atendendo à diversidade de perspectivas, e à importância crescente do conhecimento nos processos de inovação e de desenvolvimento das sociedades, na era da globalização, cada vez mais, a diferença entre as sociedades e as organizações vai depender da sabedoria e da qualidade de gestão do capital humano e do conhecimento. Com a revolução tecnológica, as economias tornaram-se interdependentes, e, sendo hoje uma ideia muito debatida e assumida que vivemos numa sociedade e numa economia do conhecimento, os recursos humanos são a peça fundamental do sucesso organizacional. Neste sentido, a questão está no topo das prioridades ao nível europeu, e ao nível nacional, há já alguns anos. No fim dos anos de 1980 a OCDE¹ começou a introduzir o conceito de *knowledge-based economy*, (economia baseada no conhecimento). Uma Economia do

¹ OCDE – Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico.

Conhecimento valoriza a aprendizagem, a formação e a gestão dos recursos humanos nas organizações. Em 1993, foi publicado, pela Comissão Europeia, *O Livro Branco sobre Crescimento, Competitividade e Emprego – Os Desafios e as Pistas para Entrar no Século XXI*, este, representa o início da definição de uma estratégia política comum no sentido de potenciar o crescimento económico e a competitividade dos Estados-Membros, no quadro de uma economia global. Em 1997, Portugal, seguindo as mesmas linhas orientadoras, publica *O Livro Verde para a Sociedade da Informação*². Na “Sociedade da Informação” a aquisição, de saber e o armazenamento do conhecimento fazem parte dos objectivos fundamentais da sociedade e da economia. Em 2000, os responsáveis políticos da União Europeia traçaram novas linhas orientadoras na “Estratégia de Lisboa”, e estabeleceram que “deverá ser assegurado um aumento anual substancial no investimento *per capita* em recursos humanos”, realçando, assim o valor fundamental do capital humano na “Sociedade da Informação” e “Sociedade do Conhecimento”.

A emergência de uma economia do conhecimento é acompanhado pela concepção de uma *learning economy*, (economia da aprendizagem). Assim, na Estratégia de Lisboa as ideias explicitadas pelo Conselho Europeu de Lisboa, em Março de 2000, assumem como objectivo fundamental: “tornar a economia europeia baseada no conhecimento a mais dinâmica e competitiva”, para tal, os países europeus trabalham na modernização das suas organizações, considerando que é fundamental investir no potencial dos recursos humanos e no conhecimento.

Esta aposta da Europa na Era do Conhecimento e a sua repercussão nos aspectos culturais, económicos e sociais dos diferentes países da União, seguindo as linhas orientadoras da Estratégia de Lisboa, definiu Programas nacionais para cumprir os seus objectivos. Neste sentido lembramos aqui alguns dos programas que O Governo Português tem desenvolvido para acompanhar as medidas e objectivos da Europa do

² *Livro Verde para a Sociedade da Informação em Portugal*, 1997), elaborado no âmbito da actividade da Missão para a Sociedade da Informação, reconhece a importância dos benefícios oferecidos pela Sociedade da Informação, cuja emergência é um fenómeno global, bem como, os riscos decorrentes do não aproveitamento dessas oportunidades. Estabelece o enquadramento da *sociedade da informação* sob várias vertentes e apresenta propostas de medidas para viabilizar o acesso à informação e ao conhecimento, numa perspectiva transversal aos múltiplos domínios da vida privada, da vida colectiva e da organização do Estado.

conhecimento. Em 2003, foi criada a *Unidade de Missão Inovação e Conhecimento*³, de referir, igualmente o *Programa Operacional Sociedade do Conhecimento*⁴

Sendo hoje uma ideia assumida que vivemos numa sociedade e numa economia do conhecimento, onde os recursos humanos são a peça fundamental do sucesso organizacional. Neste sentido, é nosso propósito desenvolver aqui uma reflexão sobre o papel da gestão dos recursos humanos nas organizações, que têm como uma das suas preocupações estratégicas, a criação, disseminação e a utilização do conhecimento para atingir plenamente os seus fins; acreditando que o sucesso da implementação de um processo desta natureza depende, em larga medida, das práticas de recursos humanos da organização, nomeadamente: das pessoas que se recrutam; da forma como se desenvolve o ciclo dos recursos humanos; da adequação e avaliação de desempenho realizada; do ajustamento entre sistemas de recompensas e o alcance dos objectivos estratégicos; e do desenvolvimento das competências necessárias para assegurar o sucesso da estratégia organizacional.

Neste sentido, esta nossa reflexão aborda algumas práticas de gestão de recursos humanos associadas à criação e gestão do conhecimento, não pretendendo, no entanto, entrar em pormenores operacionais de implementação destes mecanismos, mas sim apresentar princípios gerais e eventuais pontos de debate, sobre algumas das tendências mais recentes da literatura relacionada com aprendizagem, inovação e gestão do conhecimento.

Conhecimento e competitividade organizacional

Na abordagem sobre o desenvolvimento dos recursos intangíveis, Prahalad e Hamel (1990), consideram que os recursos, únicos, inimitáveis e intangíveis, como os recursos humanos, se tornam centrais ou nucleares na discussão acerca da competitividade

³ UMIC – Unidade de Missão Inovação e Conhecimento. Dinamizar a sociedade civil, promovendo o bem-estar e a qualidade de vida dos cidadãos. Através dos seus objectivos e pilares de actuação, pretende contribuir para o breve estabelecimento nacional da Sociedade do Conhecimento. (UMIC, 2003).” (UMIC, 2003: <http://umic.pt/UMIC/SociedadedaInformacao/>).

⁴ <http://www.posc.mctes.pt/>- Programa Operacional Sociedade do Conhecimento, Ministério da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior. O Programa Operacional da Sociedade do Conhecimento, aprovado pela União Europeia em 27 de Dezembro de 2004.

<http://www.ligarportugal.pt/>

<http://www.planotecnologico.pt/>

organizacional. Os recursos do capital humano incluem o conhecimento individual dos colaboradores, as suas competências, experiências e contactos. Quando esse conhecimento deixa de pertencer a apenas um indivíduo e passa a pertencer a um grupo ou à organização, e também não está explicitado, ou seja, é tácito porque reside na mente das pessoas da organização e não em normas escritas, por exemplo, torna-se a base das competências essenciais da organização (*core competence*), sendo estas, conjuntos de conhecimento tácito e colectivo, desenvolvidos por meio de processos de aprendizagem e que constituem uma fonte de vantagem competitiva para a empresa.

Os activos invisíveis, como o conhecimento organizacional, não podem ser negociados ou facilmente copiados pelos concorrentes, na medida que estão fortemente enraizados na história e na cultura da organização. Estes activos são acumulados lentamente ao longo do tempo (Fleury e Oliveira Jr., 2001). No entanto, na perspectiva de Nonaka e Konno, (1998), o cerne da questão não se encontra no recurso em si, mas sim na criação de um contexto onde a criação, a aquisição e a difusão de novo conhecimento possa ser promovida e alimentada, recorrendo aos instrumentos organizacionais explicitamente criados para o efeito. Não é, portanto, no produto em si que nos devemos concentrar, mas sim nos processos que permitem a sua manipulação, pois estes são difíceis de imitar. Indo ao encontro desta perspectiva, Terra (2001: 214) refere que a “vantagem competitiva das empresas baseia-se no capital humano ou ainda no conhecimento tácito que seus funcionários possuem. Este é difícil de ser imitado e copiado e ‘reengenheirado’. É, ao mesmo tempo, individual e colectivo, leva tempo para ser construído e é de certa forma invisível, pois reside na ‘cabeça das pessoas’”. Segundo a ideia de Nonaka e Takeuchi (1995), a gestão do conhecimento está intrinsecamente ligada à capacidade das organizações em utilizar e combinar as várias fontes e tipos de conhecimento organizacional para desenvolverem competências específicas e terem capacidade inovadora, traduzida em novos produtos, processos e liderança de mercado.

O conhecimento nas Organizações

São várias as áreas de investigação e os conceitos sobre conhecimento nas organizações, sendo uma das obras chave nesta área - *The Knowledge Creating Company*⁵, publicada em 1995, de Nonaka e Takeuchi. Uma das contribuições mais relevantes introduzidas por estes autores é a distinção entre conhecimento *tácito* e conhecimento *explícito* – conceitos que vão buscar à teoria do conhecimento desenvolvida por Polanyi⁶. Pese embora o facto de as referências a Polanyi serem frequentes em toda a literatura sobre gestão do conhecimento, a sua influência fez-se sobretudo sentir na obra produzida pelos autores japoneses anteriormente mencionados. Assim, Nonaka e Takeuchi (1995), reconhecem dois tipos de conhecimento: o *tácito* e o *explícito*. O *conhecimento tácito*, que envolve uma dimensão técnica – do tipo know-how – e outra cognitiva, que envolve modelos mentais, crenças e percepções. Tais modelos, de difícil manifestação, exercem profunda influência sobre a maneira como percebemos o mundo ao nosso redor. A dimensão técnica inclui competências pessoais relacionadas com um conhecimento profundamente enraizado na acção de um indivíduo para com um contexto específico – uma arte ou profissão, uma determinada tecnologia, ou mesmo as actividades de um grupo de trabalho. Enquanto que a dimensão cognitiva inclui elementos como as intuições, emoções, esquemas, valores, crenças, atitudes, competências e “premonições”. Estes elementos encontram-se incorporados nos indivíduos, definindo a forma como agem e se comportam e constituindo o filtro através do qual percebem a realidade. Por sua vez, os modelos mentais dos trabalhadores têm impacto nas organizações, uma vez que moldam as suas percepções e determinam a forma como entendem o mundo e também como agem (Carreira e Sequeira, 2005).

Deste modo, o conhecimento *tácito* é pessoal, dependente do contexto, complexo e difícil de formalizar. Na verdade, escreve Polanyi: “podemos saber mais do que somos capazes de dizer” (1966: 4). Este tipo de conhecimento está profundamente enraizado nas acções e experiências de um indivíduo bem como nas ideias, valores ou emoções que ele abraça. O *conhecimento explícito* por seu lado, lida com factos passados ou objectos é dirigido para uma teoria independente do contexto, sendo por isso designado de actividade digital. O conhecimento *explícito* é produzido a partir de dados recolhidos e informação armazenada. É escrito ou gravado e inclui livros, manuais, patentes, base de

⁵ É de referir que as linhas orientadoras da abordagem proposta nesta obra tinham sido previamente delineadas em 1991, num artigo de Nonaka, com o mesmo título, publicado na *Harvard Business Review*.

⁶ Polanyi, com a obra *The Tacit Dimension* (1966), é o primeiro a discutir o conceito de conhecimento *tácito* indicando-o como o princípio de todo o conhecimento.

dados, relatórios, bibliotecas, políticas e procedimentos. Pode ser facilmente identificado, articulado, captado, partilhado e aplicado. O conhecimento explícito pode ser parcialmente expresso em linguagem sistemática e formal, e transmitido facilmente.

Segundo Bitti e Zani “a linguagem é, sem dúvida, o mais poderoso e eficaz sistema de comunicação – o atributo mais tipicamente humano e universalmente reconhecido como único do homem” (1997: 93). Também Berger e Luckmann⁷ (2004), reforçando esta perspectiva, referem-se à linguagem como a forma de mediação simbólica universal através da qual se constituem os diferentes significados atribuídos à realidade, a compreensão da linguagem é, essencial para toda e qualquer compreensão da realidade quotidiana. A linguagem é, desta forma, um meio de objectivação e legitimação da realidade existente.

Assim, uma das funções da linguagem refere-se à classificação, isto é, as experiências são agrupadas em categorias gerais, no seio das quais adquirem a capacidade de serem compreendidas por outros indivíduos. “A linguagem proporciona-me a imediata possibilidade de uma contínua objectivação da minha experiência em evolução. Por outras palavras, a linguagem tem uma flexibilidade expansiva, o que me permite objectivar um grande número de experiências que vêm ao meu encontro no decurso da vida” (Berger e Luckmann, 2004: 50).

Deste modo, as experiências perdem a característica de foro pessoal, mas ganha-se a possibilidade de serem comunicadas, embora só em parte, pois de outro modo seriam apenas do âmbito interno de cada indivíduo. Por isso apesar da perda de intensidade, as experiências individuais são classificadas segundo ordens gerais de significados, reconhecidas pela colectividade. Deste modo, a construção social de um conhecimento comum dá-se a partir de elementos como a linguagem e os símbolos, utilizados nas interacções entre indivíduos pertencentes aos grupos dentro das organizações e mesmo entre grupos de diferentes organizações.

⁷ Os autores, na sua obra “Construção Social da Realidade: um livro sobre a sociologia do conhecimento”, publicada em 1996, defendem que a realidade é construída em termos sociais e que a sociologia do conhecimento deve analisar os processos em que tal ocorre, ou seja, a construção social da realidade.

A tipologia do conhecimento até aqui identificada baseia-se na acessibilidade. Mas, na realidade, ambos os conhecimentos são importantes, representando cada um as faces da mesma moeda, dependendo um do outro e contribuindo para o reforço mútuo das respectivas características. No entender de Nonaka & Takeuchi, (1995: 63) o conhecimento é encarado como uma “crença justificadamente verdadeira”, enfatizando a pertinência da crença, por oposição à epistemologia ocidental tradicional que valoriza a procura da verdade e suspeita de qualquer crença. Watzlawick (1991) alerta que a ilusão mais perigosa de todas é a de que existe apenas uma realidade, quando o que de facto existe são perspectivas diferentes da realidade resultantes da comunicação e não reflexos de verdades eternas e objectivas. Sendo assim, o *conhecimento individual* pode, ser definido como o conjunto de crenças mantidas por um indivíduo acerca de relações causais entre fenómenos. E, o *conhecimento organizacional*, pode ser definido como o conjunto partilhado de crenças, sobre relações causais, existentes dentro de um grupo.

Do ponto de vista individual, o conhecimento reside na mente das pessoas, sendo uma mistura de experiências, de valores, de informações contextuais e da capacidade interpretativa, dando ao indivíduo uma estrutura para avaliação e incorporação de novas experiências e informações. Do ponto de vista das organizações, o conhecimento reside em documentos, rotinas, processos, práticas e normas organizacionais. Mas, acima de tudo, o conhecimento traduz-se no desenvolvimento de novos produtos e serviços, na tomada de decisões em relação aos clientes, na formulação de estratégica, etc.

Na perspectiva proposta por Nonaka e Takeuchi (1995), o conhecimento organizacional é o resultado da difusão do conhecimento individual por estruturas organizacionais capazes de o armazenar e disponibilizar pela organização. Nesta linha de pensamento uma definição funcional e pragmática do conhecimento é dada por Davenport e Prusak (1998), que encara o conhecimento como uma mistura fluida, formada por experiências, valores, informação de contexto e perspicácia hábil que proporciona uma estrutura para avaliação e incorporação de novas experiências e informação. Assim, o conhecimento nas organizações encontra-se, não só nos documentos e nas bases de dados mas também nas rotinas, nos processos, nas práticas e nas normas organizacionais. Os activos actualmente necessários para criar riqueza já não são, fundamentalmente, constituídos por terrenos ou trabalho físico ou mesmo máquinas, são, em vez disso, activos constituídos pelos conhecimentos adquiridos. Assim, Stewart (1999: 14) fala-nos de

capital intelectual que “é composto por material intelectual – conhecimento, informação, propriedade intelectual, experiência – que pode ser usado para criar riqueza. É a inteligência colectiva”. Para simplificar a noção de conhecimento aplicado ao trabalho, Sveiby (1998) sugere o termo competência, incorporando cinco elementos interdependentes:

- *Conhecimento explícito*: refere-se ao conhecimento de factos, adquirido quase sempre pela formação formal;
- *Conhecimento tácito*: trata-se de capacidades, adquiridas, sobretudo, através de treino e prática;
- *Experiência*: resultado de reflexões sobre erros e sucessos passados;
- *Julgamento de valor*: consiste em percepções do que a pessoa acredita estar certo, agindo como filtros conscientes e inconscientes para o processo de saber de cada indivíduo;
- *Rede social*: baseia-se em relações com outros seres humanos dentro de uma ambiente e de uma cultura transmitidos pela tradição.

Até aqui temos abordado o conhecimento, fundamentalmente, de uma forma dicotómica: tácito/explicito. No entanto, o conhecimento deve ser visto como um processo contínuo e articulado entre estes dois pólos.

Criação e Gestão do Conhecimento nas Organizações

Analisando a literatura sobre conhecimento verificamos que alguns autores tratam o conhecimento como um objecto para ser criado, comprado, possuído ou vendido, ou seja, como algo semelhante a um equipamento, um imóvel ou qualquer outro activo organizacional. Outros autores complementam esta ideia focando-se mais no processo de criação de conhecimento que nos conduz ao conceito de gestão do conhecimento, perspectivado como uma actividade de divulgação e explicitação do conhecimento que está embutido nas práticas individuais ou colectivas da organização. Nesta perspectiva o conhecimento é encarado como um processo, e não um produto, envolvendo os processos individuais e sociais de criatividade, inovação, motivação e comunicação, tratando-se de uma bibliografia de grande abrangência e complexidade.

O campo de estudo da Gestão do Conhecimento, é explorado em várias as áreas científicas, nomeadamente, as Ciências da Informação, Psicologia, Sociologia, Ciências Empresariais, Estudos da Organização, Gestão Estratégica, Ciências da Computação, Sistemas de Informação, entre outras. No entanto, no âmbito das Teorias Organizacionais a gestão do conhecimento emerge como a capacidade que permite às organizações se desenvolverem, inovarem e reforçarem a sua competitividade. Nesta óptica a gestão de conhecimento é uma gestão do contexto onde o conhecimento é utilizado.

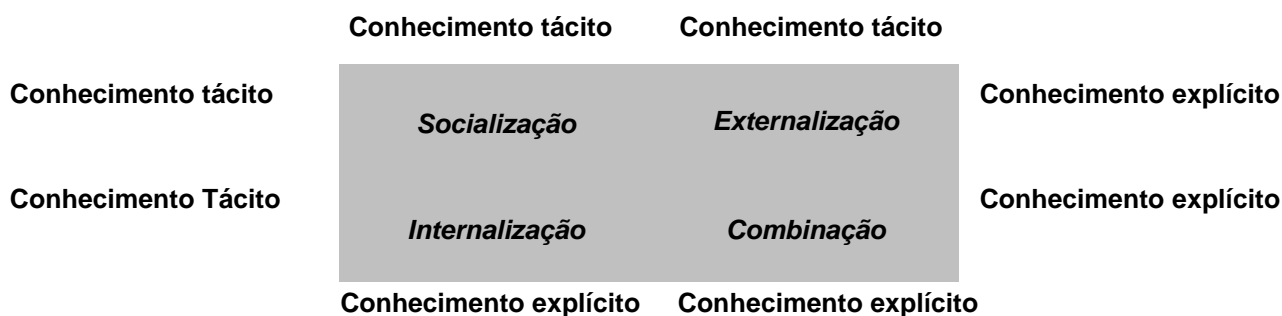
Assim, nesta reflexão abordaremos a gestão do conhecimento, centrada nos processos organizacionais relacionados com a criação do conhecimento organizacional, que concebe as organizações como “entidades criadoras de conhecimento” e realça a importância do papel das pessoas, a sua acção quer individual quer grupal, e o contributo do conhecimento que estas criam para as organizações. Para esta abordagem são múltiplas as contribuições teóricas, mas nela é de realçar a influência dos trabalhos de Nonaka. Com efeito, a sua obra produzida constitui uma referência obrigatória no contexto da literatura sobre gestão do conhecimento e nele se inspiram e fazem referência múltiplos autores que se interessam pelas questões que giram em torno da gestão do conhecimento e sobre a mesma apresentam diferentes modelos.

Nonaka e Takeuchi (1995) apresentaram a “Teoria da Criação de Conhecimento”⁸, com o propósito de explicar os mecanismos e processos através dos quais o conhecimento é criado, identificando a interacção entre o conhecimento tácito e o explícito e a sua ocorrência ao nível do indivíduo e do grupo, a fim de captar a génese do conhecimento organizacional. Neste sentido, a criação do conhecimento deve assim ser encarada como um processo que amplifica organizacionalmente o conhecimento gerado ao nível individual, cristalizando-o como parte integrante da rede do conhecimento organizacional. Nesta perspectiva, o conhecimento é considerado dinâmico, porque se gera no contexto das interacções sociais estabelecidas entre indivíduos e organizações. E, é considerado relativo visto depender da especificidade do contexto em que é gerado, isto é, de um espaço e tempo próprios. Segundo este modelo dinâmico, a criação do conhecimento nas organizações ocorre a partir de *uma espiral de conhecimento* baseada

⁸ No livro, *The Knowledge Creating Company*, 1995, já aqui mencionado.

em vários *processos de conversão* entre o conhecimento implícito e explícito, envolvendo o indivíduo, o grupo, a organização e o ambiente.

Figura 1 – Os quatro modos de conversão do conhecimento



Fonte: Adaptado de Nonaka e Takeuchi, 1995.

A combinação destas duas categorias de conhecimento faz emergir quatro modos de conversão do conhecimento (socialização, externalização, combinação e internalização), através dos quais o conhecimento tácito e explícito se difunde, em quantidade e qualidade.

A *Socialização* consiste no processo de partilha do conhecimento tácito entre os indivíduos ou no processo de criação de novo conhecimento tácito, por meio do desenvolvimento de experiências partilhadas, da observação, da imitação e da prática. A socialização também pode ocorrer em contextos informais, fora do ambiente de trabalho, onde conhecimentos tácitos, tais como uma visão do mundo, modelos mentais e confiança mútua, são gerados e partilhados. Os sociólogos referem-se à socialização com algo que envolve um certo número de diferentes agências de socialização – grupos ou contextos sociais. Nestes contextos, as interações sociais ajudam as pessoas a aprender as normas, valores e crenças que constituem os padrões da sua cultura. De notar que mesmo no exterior das suas fronteiras as organizações absorvem conhecimentos tácitos provenientes de múltiplas fontes (por exemplo, dos seus fornecedores, parceiros e clientes), através de processos interactivos que promovem e desenvolvem. A socialização deve, então, ser encarada como um processo em que “o comportamento humano é configurado de forma contínua por interações sociais,

permitindo que os indivíduos desenvolvam o seu potencial, aprendam e se ajustem” (Giddens, 2004:28). No entanto, o processo de socialização é uma forma limitada de criação do conhecimento, uma vez que o conhecimento tácito, quando não convertido em explícito, é dificilmente ampliado ao nível organizacional.

O processo de explicitação ou *exteriorização* consiste na articulação do conhecimento tácito em conhecimento explícito ou codificado, tornando-se transmissível através da linguagem formal e sistemática de forma a ser facilmente entendida pelos outros. Ao ser explicitado, o conhecimento tácito cristaliza-se, permitindo a sua partilha e tornando-se então a base de novo conhecimento. Explicitar o conhecimento tácito significa encontrar um modo de exprimir indizível. Segundo Pais (2002) grande parte dos pequenos actos da vida quotidiana, o pensamento e acção decorrem de uma forma automatizada, em linhas de conduta não facilmente apreensíveis, a não ser através da linguagem. É óbvio que a utilização da linguagem é fundamental para o conhecimento fluir de pessoa para pessoa. O que nem sempre se apresenta óbvio é o facto de que inevitavelmente as pessoas se encontram num processo constante de criação de nova linguagem e novos significados, pelo que “a linguagem está constantemente em processo de estruturação” (Giddens, 2004: 670). Assim, quando não podemos encontrar uma expressão adequada para uma imagem através dos métodos analíticos de dedução ou indução, temos de recorrer a um método não analítico, nomeadamente a metáfora/analogia (Nonaka e Takeuchi, 1995). A metáfora é uma forma de perceber ou entender intuitivamente algo, através da utilização da imaginação e de símbolos, criando novas interpretações da realidade.

A metáfora revela-se de grande importância nas fases iniciais da criação do conhecimento, como apoio directo ao processo criativo⁹. No entanto é preciso ter presente que as imagens metafóricas podem induzir a alguma discrepância ou mesmo ao conflito, na medida em que podendo transmitir múltiplas significâncias, estas podem parecer logicamente contraditórias ou mesmo irracionais. Contudo, este facto incorpora

⁹ A título de exemplo Nonaka e Takeuchi referem o carro Honda City, que se desenvolveu a partir da metáfora “evolução do automóvel”, visualizando-se o carro como um organismo em evolução e procurando-se a forma ideal que este deveria. Insistiu-se na ideia de que o carro deveria evoluir para uma forma que reservasse o mínimo espaço para a mecânica e o máximo de espaço para os passageiros. Assim o conceito de carro “compacto”, surgiu de uma analogia entre o conceito “máximo para o homem, mínimo para a máquina” e da imagem de uma esfera que contém o máximo de volume possível dentro de uma pequena superfície. Deste modo optou-se por um carro alto, esférico e portanto mais leve e menos caro.

um enorme potencial, já que as discrepâncias que lhes são inerentes podem ser um factor desencadeador do processo criativo, na tentativa de se criar conciliações entre os significados, o que conduz a novos significados e por conseguinte à criação de novos conceitos. É então a analogia – associação realizada através do raciocínio lógico, que se centra nas semelhanças e diferenças entre duas coisas – que vai harmonizar as contradições incorporadas nas metáforas.¹⁰

O último passo no processo específico de criação do conhecimento e da sua conversão de tácito em explícito, consiste em criar um modelo em que as contradições se resolvam e os conceitos se tornem passíveis de transferência através de uma lógica consistente e sistemática. Considerando os quatro modos de conversão do conhecimento, a externalização é considerada a chave para a criação do conhecimento, uma vez que cria novos conceitos explícitos.

A *combinação* consiste num processo dinâmico de conversão de novo conhecimento explícito a partir do conhecimento explícito existente. Este processo assenta em três processos que visam: captar e integrar o novo conhecimento explícito; a sua combinação; e por último, a sua disseminação por intermédio de reuniões e apresentações para estar disponível por toda a organização. As questões principais do processo de combinação prendem-se, justamente, com os processos de comunicação, difusão e sistematização do conhecimento, pelo que o uso de redes de trabalho informatizadas e de bases de dados podem ser catalisadoras deste modo de conversão. A gerência de nível intermédio desempenha um papel crítico na criação de novos conceitos através da rede de informações e conhecimentos codificados.

O processo de *internalização* consiste na incorporação de conhecimento explícito sob a forma de conhecimento tácito. A condição necessária para o seu desenrolar é o facto de

10 Um outro exemplo mencionado por Nonaka e Takeuchi é o caso da minicopiadora da Canon é um bom exemplo de como uma analogia pode conduzir ao desenvolvimento de um produto. A empresa debatia-se com a necessidade de produzir um cartucho descartável de baixo custo, a fim de eliminar a manutenção normalmente feita nas máquinas convencionais. Com o propósito de evitar distribuir pessoal de manutenção por todo o país, já que a nova fotocopiadora se destinava a uma utilização pessoal e familiar. A equipa de desenvolvimento teve várias discussões, na tentativa de encontrar soluções para produzir um cilindro a baixos custos. O líder da equipa, certo dia, depois de beber uma cerveja começou a questionar: “qual o preço de produção da lata da cerveja?” Esclarecendo as diferenças e semelhanças entre a lata de cerveja e um possível cilindro do mesmo material, descobriu-se uma tecnologia para fabricar o cilindro de alumínio a baixo custo, criando-se o cartucho descartável.

o conhecimento explícito ter de estar ligado à acção prática, de forma a permitir ao indivíduo rever os seus conceitos e métodos à luz da experiência. Este modo de conversão relaciona-se directamente com a aprendizagem prática (*learning-by-doing*), com a formação/treino e o exercício, que permitem aceder ao conhecimento das equipas de trabalho e da própria organização. A relação entre trabalho e formação (aprendizagem) leva a um aperfeiçoamento das competências individuais, mas também a uma inovação no modo como o trabalho é efectuado, através de uma articulação estreita e integrada entre aprendizagem pela experiência e trabalho (Moura, 2001). Na prática, o processo de Internalização comporta duas dimensões. Em primeiro lugar, a incorporação de conhecimento explícito nos comportamentos e práticas dos membros da organização, sob a forma de modelos mentais ou estruturas cognitivas partilhados ou conhecimentos técnicos (*know-how*); em segundo lugar, a incorporação de conhecimento explícito por utilização de programas de simulação ou experiências várias que promovem os processos de aprendizagem através da prática (*learning-by-doing*), possibilitando a aprendizagem de novos conceitos ou métodos de trabalho.

O conteúdo do conhecimento criado por cada modo de conversão do conhecimento é diferente. A socialização gera o que pode ser chamado de “conhecimento partilhado”, como modelos mentais ou habilidades técnicas partilhadas. A externalização gera o conhecimento “conceptual”. A combinação dá origem ao “conhecimento sistémico”. A internalização produz “conhecimento operacional” sobre a gestão de projectos, processos de produção, uso de novos produtos e implementação de políticas¹¹. Além desta dimensão epistemológica, o modelo da espiral de criação de conhecimento explícito envolve, também, a dimensão ontológica do conhecimento, ou seja, o nível organizacional. Isto é os vários processos de conversão entre conhecimento tácito e explícito ocorrem num ciclo ascendente do indivíduo até à interacção da organização com o ambiente. A dimensão ontológica, ocorre quando o conhecimento criado pelos

¹¹ Estes conteúdos do conhecimento interagem entre si na espiral de criação do conhecimento. Por exemplo, o conhecimento partilhado referente às expectativas dos consumidores pode ser transformado em conhecimento conceptual explícito num conceito de um novo produto através da combinação. O conhecimento sistémico (ou seja, o processo de produção simulado para o novo produto) transforma-se em conhecimento operacional para a produção em massa do produto através da internalização. Além disso, o conhecimento operacional, baseado na experiência, muitas vezes dá origem a um novo ciclo de criação do conhecimento.

indivíduos é transformado em conhecimento ao nível grupal, ao nível organizacional e interorganizacional¹².

A criação do conhecimento emerge, assim, de um processo contínuo e dinâmico entre conhecimento tácito e conhecimento explícito, envolvendo flutuações entre os quatro modos de conversão de conhecimento, numa espécie de espiral do conhecimento que alarga progressivamente a base do conhecimento organizacional. Este processo pode expandir-se para o contexto externo da organização, na medida em que é possível estabelecer interações com outras organizações originando a criação de novo conhecimento. Assim, através desta interação dinâmica, o conhecimento gerado pela organização pode despoletar a mobilização de conhecimentos de intervenientes externos, tais como fornecedores, distribuidores, clientes, etc.

A função da organização no processo de criação do conhecimento organizacional, ainda na perspectiva de Nonaka e Takeuchi (1995), é fornecer o contexto apropriado para a facilitação das actividades em grupo e para criação e acumulação de conhecimento ao nível individual. Para estes autores, o contexto é um componente fundamental no processo de criação do conhecimento, no que concerne a quem nele participa e à forma como o faz, ao contrário da visão cartesiana do conhecimento, que enfatiza a sua natureza isenta do contexto. Neste sentido, Nonaka e Konno (1999) introduzem o conceito de *ba* (que quer dizer, grosso modo, lugar), conceptualizando-o enquanto espaço partilhado que serve de base à criação do conhecimento. Assim, o *ba* é um elemento fundamental porque facultava espaço para as conversões individuais e para a mudança ao longo da espiral do conhecimento. O que não quer dizer que signifique necessariamente espaço físico, mas sim, um tempo e um espaço específicos¹³. O tal espaço pode emergir dos próprios indivíduos, no interior dos grupos ou equipas de trabalho, em círculos informais, em encontros temporários, na comunicação via e-mail, no contacto estabelecido com o cliente, etc.¹⁴ O conceito-chave para a compreensão do *ba* é o de interação, constituindo a plataforma para o desenvolvimento do conhecimento individual e colectivo.

¹² Deste modo, uma outra espiral ocorre na dimensão ontológica quando o conhecimento desenvolvido, por exemplo, no nível de equipa de projecto, é transformado em conhecimento ao nível de divisão e possivelmente ao nível da empresa como um todo ou mesmo entre organizações.

¹³ Davenport e Prusak (1998) referem-se a locais de mercado – espaços físicos e virtuais dedicados ao intercâmbio do conhecimento.

¹⁴ O conceito conjuga, deste modo, o espaço físico (como por exemplo um gabinete), o espaço virtual (por exemplo o e-mail ou uma teleconferência) e o espaço mental (ideias partilhadas).

Little, Quintas e Ray (2002) referem que o interesse pelo conhecimento como área de investigação e prática no âmbito da gestão tem as suas origens na convergência de diferentes perspectivas, incluindo a gestão da informação, a aprendizagem organizacional, a gestão estratégica, a gestão da inovação e a medição e gestão de activos intangíveis.

Nesta linha de pensamento, Terra¹⁵ (2001) defende que a gestão do conhecimento implica, a adopção de práticas de gestão compatíveis com processos de aprendizagem individual e também a conjugação sistémica de esforços em várias dimensões organizacionais, nomeadamente ao nível: estratégico; organizacional (em particular as políticas de recursos humanos, a cultura organizacional e a estrutura organizacional); infra-estruturas (sistemas de informação e medição de resultados) e ao nível do ambiente externo da organização¹⁶.

O papel da Gestão de Recursos Humanos na Gestão do conhecimento

As novas abordagens à organização, em que a estrutura de trabalho deixa de estar assente em funções e passa a estar centrada em indivíduos e na sua interacção, perpassa todo o universo da gestão de recursos humanos, reinventando os seus conceitos, métodos e práticas (Ilgen & Pulakos, 1999, em Cietil, 2006). Segundo Cascão (2004) a gestão de recursos humanos deverá ter um papel de facilitador na gestão de conhecimento, sendo um meio para alcançar os objectivos. Nesta perspectiva Terra (2001) refere que o papel da Gestão de Recursos Humanos na criação, distribuição e armazenamento de conhecimento, passa pelas diversas políticas e práticas de Gestão de Recursos humanos da organização. É através das políticas de recursos humanos que as organizações expressam, com maior clareza o tipo de pessoas, competências e atitudes que desejam.

¹⁵ José Claudio Cyrineu Terra é uma grande referência na área da gestão do conhecimento no Brasil, é consultor e professor de Gestão do Conhecimento e Gestão Empresarial e tem publicado várias obras sobre esta temática.

¹⁶ Esta abordagem está associada às cinco condições organizacionais, ou seja, às práticas de gestão que, na perspectiva de Nonaka e Takeuchi (1995), facilitam os modos de conversão de conhecimento, nomeadamente: Intenção organizacional; autonomia; flutuação e caos criativo; redundância e variedade de requisitos.

O processo de *recrutamento e selecção* é por vezes referido como a função mais estratégica da gestão de recursos humanos¹⁷, este deve ser rigoroso, no sentido de avaliar não só as competências e habilidades dos candidatos ao posto de trabalho, mas também a sua adequação cultural, aos valores relacionados com a partilha de informação e conhecimento. Os candidatos puderam encontrar-se com membros de suas potenciais futuras equipas para tentar assegurar que há correspondência cultural. Deve haver a uma preocupação na procura da diversidade (Terra, 2001) de perfis profissionais através do recrutamento (quer externo quer interno para realização de projectos) a fim de incrementar a criatividade. Pessoas com diferentes backgrounds, experiências e educação formal e cultural trazem perspectivas diferentes para a solução de problemas e criação de novos *insights*.

No âmbito da *gestão de carreiras* torna-se importante dotar os colaboradores de diferentes perspectivas e experiências. A mobilidade e rotatividade implicam, que as pessoas e se tornem os principais veículos para a troca de informações e estabelecimento de relações entre diferentes áreas da empresa. O que permite aos indivíduos conhecer a organização sobre diferentes perspectivas, tornando o conhecimento organizacional mais fluído (Nonaka e Takeuchi, 1995). Esta prática, segundo os autores citados, fomenta a redundância¹⁸, condição organizacional que promove a aspiral do conhecimento. Para além disso, carreiras profissionais constituídas por experiências em diversas áreas e funções aumentam o potencial criativo dos indivíduos e também os seus contactos com pessoas de diferentes áreas da organização e de diversos campos do conhecimento. Deste modo estes colaboradores têm uma visão mais sistémica das debilidades e dos aspectos fortes da organização, sem contar que estes profissionais são, normalmente, mais flexíveis e se ajustam mais facilmente ao inesperado e às demandas de novos projectos, sem passar por períodos de formação formais extensos. Também à medida que cresce a constituição de equipas multifuncionais, redes etc., tende-se para um enriquecimento de funções, permitindo um

¹⁷ O raciocínio, subjacente a esta perspectiva, é que a capacidade cognitiva, criativa e a motivação individual, bem como a capacidade de trabalhar em equipa, embora passíveis de serem melhoradas e facilitadas pela organização, são características pessoais, que os indivíduos desenvolveram ao longo de suas vidas e dificilmente modificáveis.

¹⁸ Existência de informações que ultrapassam as necessidades operacionais imediatas dos membros da organização, permitindo novas informações de diferentes perspectivas.

maior e mais diversificado campo de actuação por parte das pessoas, ao contrário da Era Industrial.

Numa organização preocupada com a gestão de conhecimento deve predominar uma cultura baseada na meritocracia. Para isso é necessário uma *avaliação de desempenho* ampla das contribuições para a aprendizagem e conhecimento organizacional, competências e resultados específicos em termos de inovação, eficiência e valor percebido pelos clientes internos e externos (Terra, 2007).

A partilha de conhecimento poderá ser um dos critérios para avaliação de desempenho, por exemplo através da relevância e frequência com a qual os colaboradores contribuem para as bases de dados de melhores práticas, fóruns de discussão, participação em comunidades de prática.

De salientar que no esforço de fomentar a partilha do conhecimento torna-se fundamental a formação das pessoas da organização, nomeadamente os novos colaboradores, ao nível da utilização de sistemas destinados à difusão de conhecimento. Neste sentido, numa organização voltada para a gestão do conhecimento, é necessário um *plano de desenvolvimento dos recursos humanos* que inclua formação interna e externa e *on-the-job* necessária para o desenvolvimento das habilidades e conhecimentos técnicos necessários quer ao nível pessoal quer ao nível das necessidades e finalidades da organização.

A formação deve estar fortemente associada às necessidades estratégicas da organização. Isto é, quanto mais explícita a estratégia organizacional e a definição de competências centrais necessárias para a sua execução e a consequente desagregação dessas competências ao nível departamental ou da função, mais claro fica quais as competências que cada indivíduo deve desenvolver. Assim, para criar conhecimento, as organizações devem estimular o compromisso dos seus funcionários, formulando uma intenção¹⁹ organizacional (Nonaka e Takeuchi, 1995). Neste sentido, os planos de formação devem ser elaborados no sentido de desenvolver competências técnicas e comportamentais relevantes para os resultados esperados pela organização.

¹⁹ A espiral do conhecimento é direccionada pela intenção organizacional, sendo esta a aspiração de uma organização às suas metas e portanto os objectivos estratégicos.

No que diz respeito à *monitorização das competências* esta, deve balizar-se nas competências necessárias à concretização da estratégia delineada. Este tipo de esforço pode ser complementado com estratégias de contratações internas e externas caso se verifique que as equipas existentes não conseguirão desenvolver as competências necessárias no espaço de tempo desejado pela organização.

Neste sentido torna-se importante a identificação de colaboradores que dispõem de habilidades, conhecimentos e competências críticas para o desempenho da organização, não só com o objectivo de ir buscar estes profissionais para que possam contribuir de uma forma mais efectiva, como também ter em atenção a retenção destes talentos. Assim, este tipo de iniciativa é muito importante também para planeamento de carreira/sucessão e para assegurar que os mais talentosos estão actuando como mentores.

Assim, o perfil de competências, habilidades, experiências e interesses dos funcionários precisa estar acessível para todos os colaboradores através de uma base de dados de forma a facilitar contactos pessoais. Principalmente em grandes organizações onde as pessoas têm dificuldades em “saber quem sabe o quê”²⁰.

Terra (2007) chama a atenção para o facto de ser prudente evitar-se perdas significativas de funcionários com conhecimentos-chave para a organização. É importante destacar que quanto mais tempo um funcionário fica numa empresa, maior tende a ser sua produtividade e mais específico é o seu conhecimento. Empresas que mantêm baixo *turnover*²¹ levam vantagem na criação de conhecimento que exige longo tempo de maturação. No entanto isto não impede a organização ter uma política activa de renovação de quadros, desvinculando-se de pessoas de baixo desempenho e atraindo recursos humanos com novas perspectivas e conhecimentos.

Na medida em que as pessoas precisam ser polivalentes e trabalhar cada vez mais em equipas e projectos perde-se o sentido de associar a *remuneração* directamente ao cargo

²⁰ Poder-se-á desenvolver um mapa das fontes do conhecimento organizacional, o que envolve identificar o conhecimento importante na organização e posteriormente publicar algum tipo de lista ou quadro que mostre onde encontrá-lo. Os mapas do conhecimento identificam as pessoas e também documentos e bases de dados.

²¹ Número de pessoas que se demitem ou são demitidos.

ocupado. O pagamento com base em competências retira o enfoque principal no desempenho passado, levando também em consideração a flexibilidade e o potencial dos funcionários para lidar com e desafios futuros da organização. No trabalho baseado no conhecimento os trabalhadores não são avaliados pelas tarefas que executam mas pelos resultados que são capazes de obter. Na realidade o trabalhador “não tem de ter um patrão a dizer-lhe como realizar o seu trabalho – tem um cliente que espera que ele seja capaz de planear e organizar o seu próprio trabalho” (Stewart, 1999: 82).

As organizações podem também institucionalizar formas de premiar e reconhecer resultados e contribuições mais excepcionais, nomeadamente a criação de momentos simbólicos de reconhecimento em público de determinado feito, podendo também ser reconhecido por meio de prémios.

Se o objectivo é estimular a inovação, a aprendizagem colectiva, o trabalho em equipa e cooperação entre os funcionários os sistemas de pagamento não podem ser baseados apenas no desempenho individual. Os esquemas de remuneração devem estar associados à aquisição de competências individuais, ou desempenho da equipa e de toda a organização (Terra, 2001). Também, a distribuição dos lucros entre os colaboradores poderá contribuir para o aumento do sentimento de responsabilidade comum, estimulando atitudes de colaboração e partilha de conhecimento entre diferentes áreas da organização. Segundo Davenport e Prusak (1998) um dos desafios da gestão do conhecimento é assegurar que a partilha do conhecimento seja mais lucrativa do que o seu enclausuramento. Muitas iniciativas ligadas ao conhecimento foram baseadas na premissa utópica de que as pessoas compartilham conhecimento sem ter em conta aquilo que possam ganhar ou perder. Mas, na verdade raramente as pessoas dão às outras os seus bens valiosos (incluindo o conhecimento) sem esperar algo em troca.

Ainda a participação em acções da empresa por parte dos trabalhadores, estimula um pensamento mais sistémico, levando a um olhar sobre a organização como um todo e não apenas em termos de áreas de trabalho. Conduz ainda ao comprometimento dos empregados a longo prazo, o que se torna fundamental, uma vez que os resultados intangíveis do trabalho intelectual são criados, normalmente, mais a longo prazo.

Terra (2007) refere ainda a importância de *manter redes de contactos* com os ex-funcionários não só porque é uma forma de manter acessível parte do conhecimento que estes detêm, como também, pode ser uma excelente fonte de oportunidades de negócio, indicando novos colaboradores e mesmo potenciais parceiros.

Uma outra forma de promover a aprendizagem através da ampliação dos contactos e interacções dentro e fora da organização é o estímulo à participação activa dos indivíduos e das equipas em eventos e associações profissionais respeitantes às suas áreas profissionais, assumindo posições de liderança e interagindo com pares tanto internamente, como externamente.

Realizar feiras e foros com a presença de especialistas e dar tempo aos funcionários para que eles possam aprender a trocar conhecimentos são formas muito mais poderosas de demonstrar o real envolvimento do que propriamente uma declaração da missão organizacional.

Cascão (2004) refere que a gestão de recursos humanos terá de ser inovadora e decisiva, pois tem à sua frente um dos maiores desafios da sua história, a partilha dos saberes e competências individuais. Já não se trata de motivar apenas para o desempenho, mas sim motivar para a partilha.

Em forma de conclusão podemos referir que nos movimentamos numa área complexa e em constante evolução que engloba as grandes prioridades das sociedades desenvolvidas para este século. Através desta reflexão apresentámos alguns passos que, em nosso entendimento, assumem relevância no que toca à literatura sobre gestão dos Recursos Humanos e Gestão do Conhecimento nas Organizações. A “organização baseada no conhecimento”, é uma “organização que aprende”. A campanha de divulgação do governo português sobre “*Novas Oportunidades*”²², apresentado pelo Primeiro-Ministro em 7 de Março de 2007, contempla um dos eixos prioritários do “Programa Operacional da sociedade do conhecimento”, o de qualificar mais a população portuguesa, com o objectivo de mais crescimento económico, mais emprego e mais coesão social.

²² <http://www.novasoportunidades.gov.pt/> 

Esta campanha chama à atenção das empresas sobre a relação entre o ganho e a qualificação. É este o pressuposto das organizações aprendentes: aquelas que são capazes de administrar o conhecimento de forma mais eficiente, que têm habilidade para criar, e transferir conhecimento de modo a ampliar o seu horizonte de acção. Em suma, nas várias abordagens para a obtenção de vantagem competitiva, é patente a importância da ligação entre gestão estratégica, gestão de competências e gestão do conhecimento para o sucesso organizacional. Deste modo, o conhecimento torna-se o recurso central e estratégico, do sucesso das economias, pois o saber contínuo e a sua renovação tornaram-se os motores das sociedades desenvolvidas e, isso, depende, cada vez mais, da capacidade dos cidadãos em adquirir, produzir, manter e disseminar o conhecimento. Neste sentido, a vontade de cada um em “aprender sempre” constitui a verdadeira essência dos desafios lançados pelas entidades europeias e a portuguesa para acompanhar o programa de crescimento e de competitividade que estabelece as pontes entre produção, aprendizagem e conhecimento.

Bibliografia:

- Berger, Peter e Luckmann, Thomas (1997). *A construção social da realidade*, Petrópolis, Vozes;
- Bitti, Pio Ricci e Zani, Bruna (1997). *A comunicação como processo social*. Lisboa. Editorial Estampa;
- Brilman, Jean (2000) *As Melhores Práticas de Gestão: no centro do desempenho*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Cardoso, Leonor. (2000). “Aprendizagem organizacional”. *Psychologica*, 23, 95-117.
- Carreira, Teresa e Sequeira, Bernardete “Conhecimento uma alavanca para a competitividade e a interacção social”, em Carreira, Teresa. e Tomé, Alice (org.) (2006). *Champs Sociologiques et Éducatifs Enjeux au-delà des Frontières*. Le Travail du Social, Paris: L’Harmattan, 221-238.
- Carreira, Teresa e Sequeira, Bernardete “Formação, Aprendizagem e Organizações Aprendentes” em Tomé, Alice. & Carreira, Teresa (org.) (2005), *Ensino, Formação, profissão Arte*, Colecção Educação e Ciências da Educação. Lisboa: Minerva, 49 – 64.
- Cascão, Ferreira (2004), *Entre a Gestão de Competências e a Gestão do Conhecimento: um estudo exploratório de inovação na gestão das pessoas*, Lisboa, Editora RH;

Ceitel, Mário (2006), *Gestão de Recursos Humanos para o Século XXI*, Lisboa, Edições Sílabo, 49-64.

Davenport, Thomas e Prusak, Laurence (1998), *Conhecimento Empresarial: como as organizações gerenciam seu capital intelectual*, Rio de Janeiro; Campus;

Fleury, Maria e Oliveira Jr., Moacir (org.) (2001). *Gestão Estratégica do Conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências*, São Paulo, publicações Atlas;

Giddens, Anthony (2004), *Sociologia*, Lisboa, Fundação Calouste Gulbenkian;

Little, S., Quintas, P. e Ray, T (2002), *Managing Knowledge: an essential reader*. Londres, Sage.

Loureiro, Joaquim (2003), *Gestão do Conhecimento*, Lisboa, Centro Atlântico;

Magalhães, Rodrigo (2005), *Fundamentos da Gestão do Conhecimento Organizacional*, Lisboa, Edições Sílabo;

Mannheim, Karl, *Sociologia do Conhecimento*, Porto, Rés;

Moura, Rui (coord.) (2001). Evolução das políticas de formação nas empresas. Lisboa. OEFP. Retirado em Julho de 2005, de <http://web.iefp.pt/OEFP.nsf/0/87642ebdd394df70802569620059984a?OpenDocument>

Nonaka, Ikujiro & Takeuchi, Hirotaka (1995), *The Knowledge Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, New York, Oxford University Press;

Nonaka, Ikujiro (1994). “A Dynamic Theory of Organizational knowledge Creation”, *Organization Science*, 5, 1: 14-37

Nonaka, Ikujiro e Konno, N. (1998). The Concept of Ba. Building a Foundation for Knowledge Creation, *California Management Review* 40, 3. 40-53.

Pais, José (2002), *Sociologia da Vida Quotidiana. Teorias, métodos e estudos de caso*, Lisboa, Imprensa de Ciências Sociais.

Polanyi, Michael (1966). *The Tacit Dimension*, Londres, Routledge & Kegan Paul;

Prahalad, C. K. e Hamel, Gary (1990). “The Core Competence of de Corporation”, *Harvard Business Review*, Maio – Junho, 79-91

Serrano, António. Fialho, Cândido. (2003), *Gestão do Conhecimento: O novo paradigma das organizações*, Lisboa, FCA – Editora de Informática;

Spender, J. C. “Gerenciando Sistemas de Conhecimento”, em Fleury, Maria e Oliveira Jr., Moacir (org.) (2001), *Gestão Estratégica do Conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências*, São Paulo, publicações Atlas, 27-49.

Stewart, Thomas (1999), *Capital Intelectual: A nova riqueza das organizações*, Lisboa, Edições Sílabo;

Sveiby, Karl (1998), *A Nova Riqueza das Organizações: Gerenciando e Avaliando patrimónios de Conhecimento*, São Paulo, Campus;

Terra, José (2001), *Gestão do Conhecimento: aspectos conceituais e estudo exploratório sobre as práticas de empresas brasileiras*, em Fleury, Maria e Oliveira Jr., Moacir (org.) (2001), *Gestão Estratégica do Conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competencias*. São Paulo, Publicações Atlas, 212-242.

Watzlawick, Paul (1991). *A Realidade é Real?* Lisboa: Antropos;

Terra, José (1999), *Gestão do Conhecimento Aspectos Conceituais e Estudo Exploratório Sobre as Práticas de Empresas Brasileiras*, Tese de doutoramento, Escola Politécnica da USP, acessado em 19 de Maio de 2007, em

<http://www.terraforum.com.br/sites/terraforum/paginas/teses/teses.aspx>

Terra, José (2007), *Gestão do Conhecimento: 7 Dimensões e 100 Práticas Gerenciais*, acessado em 2 de Março de 2007, em

http://portais.integra.com.br/sites/terraforum/Biblioteca/GC_7_Dimensões_e_100_práticas_gerenciais.pdf