

Gestão do Conhecimento

Uma Ferramenta para o Desenvolvimento

Paulo Cezar Dondoni, Dr.
Terezinha Lúcia Detoni, M.Sc.

Resumo

A gestão do conhecimento ainda é algo em construção e também motivo de debates. Porém, cada vez mais, é evidente que as empresas ou mesmo a sociedade não se desenvolvem sem essa prática. Nesse texto, procurou-se apresentar alguns conceitos e discussões a respeito. Outra percepção é que o sucesso ou fracasso das empresas depende do planejamento e implantação de um sistema de Gestão do Conhecimento. Nesse sentido, pode-se citar que as habilidades dos colaboradores geram um novo conhecimento que aplicado em favor da organização cria uma nova competência.

Palavras-chave: conhecimento - intangíveis - desenvolvimento.

1 Introdução

Acredita-se que tanto o conhecimento quanto a informação disponíveis são infinitos. Mas a capacidade das pessoas para reter e perceber essas informações, provocadas pela própria natureza humana são finitas, constituindo-se essa retenção num desafio para as organizações que precisam obter e disseminar convenientemente as informações no exercício de suas atividades.

Outro desafio que as organizações têm que enfrentar, em razão do fenômeno crescente da globalização e das informações bombardeadas a todo o momento, num volume cada vez maior, é a sua limitação como receptora.

Aliado a isso, a organização e seus componentes são expostos a diferentes papéis, que na sua busca pelas melhores formas de competir, geram uma inevitável necessidade de gerenciar o conhecimento.

Tendo a gestão do conhecimento como escopo deste trabalho, objetiva-se discorrer sobre sua competente gestão, no âmbito das organizações, visando conhecer aspectos da informação, tratamento e disseminação do conhecimento e as características do capital intelectual.

Mais especificamente, objetiva-se apresentar aspectos sobre a mensuração dos ativos intangíveis, atribuição da Contabilidade, como um assunto determinado pela urgência em considerá-los ativos intangíveis na mensuração do valor real da empresa.

A metodologia é teórica bibliográfica, baseada em fontes de papel, por meio de consulta a livros e outros escritos sobre o assunto.

Para a estrutura, desenham-se os enfoques: a definição do conhecimento, a sociedade do conhecimento e os ativos intangíveis, como seções da construção teórica, seguidos da conclusão sobre o estudo.

2 Abordagem ao Conhecimento

Drucker (1998, p. 3), ao abordar a questão do conhecimento já afirmara que as empresas, desde a década de 1990, passariam por estruturas radicais, posto que a sociedade baseada na informação, necessita de uma quantidade menor de níveis gerenciais que o modelo tradicional de comando e controle.

Tradicionalmente, o desenvolvimento do conhecimento é visto como um produto reservado a departamentos de pesquisa. Para Probst *et al* (2002, p.109): “o desenvolvimento do conhecimento é um elemento construtivo, particularmente importante da gestão do conhecimento. Concentra-se no desenvolvimento de habilidades, novos produtos, idéias melhores e processos mais eficientes”.

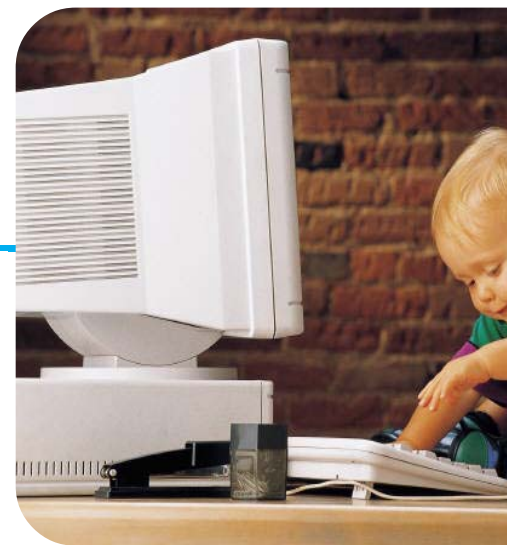
Porém, as inovações só podem ser planejadas até certo ponto. Ninguém pode obrigar um pesquisador a ter uma idéia. Dobrar o orçamento para a pesquisa não é uma maneira mágica de aumentar a criatividade. O desafio, sentença Woods (2001), é facilitar aos colaboradores o desenvolvimento de suas habilidades; fazendo com que eles se sintam partícipes do processo organizacional.

Sveiby (1998, p. 35), para responder à pergunta: o que é conhecimento? cita o termo *epistemologia*, ou seja, teoria do conhecimento, proveniente da palavra grega *episteme*, que significa verdade absolutamente certa e que aparece em português com diversos significados, como: informação, conscientização, saber, cognição, sapiência, percepção, ciência, experiência, qualificação, discernimento, competência, habilidade, prática, capacidade, aprendizado, sabedoria, certeza, entre outras, confirmando que a definição real depende o contexto em que o termo é empregado.

Lembra-se que, ao falar e escrever, utiliza-se a linguagem para articular alguns dos conhecimentos tácitos que o ser humano possui, de modo a transmiti-los a outras pessoas, denominada essa comunicação de informação, ou seja, a palavra informação está associada tanto aos fatos quanto à comunicação deles.

Deve-se atentar para que a informação recebida seja coerentemente tratada a fim de que se configure o conhecimento, pois bem afirma Sveiby (1998, p. 51) que “a informação é desprovida de significado e vale pouco”, levando-se em conta que as pessoas preferem descobrir o conhecimento por meio de experimentos e de aprendizado.

A ressalva de Davenport (1998, p. 6) se faz pertinente,





na medida em que lembra que os epistemólogos passam a vida tentando entender o que significa conhecer, e assim define:

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. Nas organizações, ele costuma estar embutido não só em documentos ou repositórios, mas também em rotinas, processos, práticas e normas organizacionais.

Complementando, o mesmo autor em referência afirma que o conhecimento existe dentro das pessoas, faz parte da complexidade e imprevisibilidade humanas e deriva da informação, da mesma forma que a informação deriva de dados.

Uma outra definição sobre o assunto é trazida por Nonaka e Takeuchi (1997, p. 64 *apud* ANTUNES, 2000, p. 29), de que “a informação é um fluxo de mensagens, enquanto o conhecimento é criado por esse próprio fluxo de informações, ancorado nas crenças e compromissos de seu detentor”. Dessa compreensão, tem-se que, somente ao ser humano é dada a utilização da informação, pois, para que tenha valor, precisa ser transformada em conhecimento.

Em razão dessa restrição natural da capacidade em adquirir e desenvolver o recurso do conhecimento por parte apenas do ser humano, torna-se diferenciado esse mesmo recurso dos demais, em alguns aspectos importantes a serem considerados:

- é um recurso limitado, visto que a pessoa aprimora seus conhecimentos à medida que os desenvolve, em oposição a outros recursos naturais que se esgotam com o tempo;
- está contribuindo para minimizar o consumo dos outros recursos, na medida em que é empregado para aperfeiçoar técnicas existentes, associadas aos recursos do desenvolvimento de novas tecnologias (ANTUNES, 2000).
- distribui-se pelo mundo, descentraliza a riqueza, que se fixa nas mãos daqueles que sabem como criar, mobilizar e organizar o conhecimento.

A partir desses aspectos, Antunes (2000) retoma o conhecimento como recursos econômicos, de modo que essa atribuição de valor monetário torna-se um desafio técnico e científico, dadas as características subjetivas que essa questão apresenta: ao assumir que o conhecimento agrega valor, a indagação se enuncia, como mensurar este valor?

O conhecimento, como fator competitivo, está, nos dias de hoje estampado efusivamente nas manchetes e nos negócios empresariais. As organizações são instadas, cada vez mais, a fazer uso “do diamante” oculto nas mentes dos funcionários.

Trata-se de uma Era a qual Crawford (1994, p. 34) já discutira como a Era do Capital Humano, utilizando-se da expressão popular: “os ativos desta empresa descem pelo elevador à noite”, alertando para que, numa economia do conhecimento, a melhoria nas habilidades e talento de sua população deverá ser o seu principal investimento.

Como resultados dessa Era, a rápida transformação da economia mundial para uma Economia de Conhecimento se tornou possível, enfatizando o capital humano, interferindo diretamente no desenvolvimento de muitas políticas internacionais que incluem o crescimento do movimento mundial pelos direitos humanos, a integração entre as nações, a reestruturação de sistemas político e econômico, a busca de uma democracia participativa e o livre mercado com a “manifestação da disseminação da economia do conhecimento e seus respectivos valores” (CRAWFORD, 1994, p. 90).

Complementa Edvinsson (1998, p. 31), o capital humano é entendido como “toda capacidade, conhecimento, habilidade e experiência individuais dos empregados e gerentes”, mas deve incluir a criatividade e a inovação organizacionais.

3 A Sociedade do Conhecimento

A sociedade do conhecimento surge como característica da instabilidade econômica, tendo a educação como um mecanismo de mobilidade e segurança, ensejando a livre movimentação da pessoa entre diferentes carreiras e organizações (DRUCKER, 1998).

Para a formação dessa sociedade, contribuíram algumas forças adjacentes que impulsionaram o sistema econômico em novas direções, que compreendem o seguinte: fim do comunismo, de modo que um terço da humanidade foi liberado e um quarto da massa de terra do mundo pôde juntar-se ao capitalismo; mudança tecnológica para uma Era dominada por indústrias de poder cerebral feitas pelo homem, tornando o conhecimento a única fonte de vantagem competitiva sustentável; mudança demográfica, com o crescimento e envelhecimento da população; economia globalizada, possibilitada pelo ingresso das novas tecnologias, dos transportes e da comunicação e da não-existência de um país dominante, que venha a impor regras à economia (ANTUNES, 2000, p. 35).

Tais forças são pertinentes quanto às conseqüências econômicas das mudanças para a sociedade do conhecimento, e implicam em novas resultantes, como a mudança de hegemonia dos setores de produção, como condição ao redesenho das linhas políticas no mundo; o aumento do suplemento de mão-de-obra qualificada oriunda de países comunistas; desaparecimento da vantagem competitiva clássica; mudança nos insumos básicos dos produtos, que diminuem o consumo de recursos naturais e solicitam mais recursos intelectuais; crescimento de empresas multinacionais interessadas em empregar suas tecnologias onde os custos de produção são mais baixos; e aumento do poder de compra dos idosos, que gera mudança de mãos no poder de consumo, exigindo produtos e criação de serviços exclusivos para essa categoria de consumidores (ANTUNES, 2000).

A evolução da sociedade está diretamente relacionada ao desenvolvimento do ser humano, na sua práxis cotidiana. O desenvolvimento passa por períodos e etapas em que ficam patentes as diferentes concepções de homem e de sociedade.

Para o indivíduo, o aprendizado do conhecimento, ou seja, o processo do conhecimento é aquele em que é desenvolvido um conhecimento novo e pessoal, como por exemplo, quando um novato aprende a amolar uma faca, ele adquiriu um conhecimento novo. No entanto, para PROBST *et al* (2002), esse ato, para a organização, não significa um conhecimento novo, pois as habilidades de amolar uma faca já estão presentes em outras partes da organização.

Porém, quando as práticas do antigo paradigma não dão mais conta das novas relações, ocorre a crise, ou seja, as formas e as técnicas pelas quais a empresa vinha trabalhando não condizem mais com a realidade contemporânea. Esta situação está muito presente, pois, muitas organizações estão, ainda neste início do século XXI, fortemente ligadas ao gerenciamento dos ativos tangíveis. As formas dos capitais que constituem as organizações industriais e comerciais ainda se projetam sobre os recursos naturais, infra-estrutura e financeiros, quando seu foco deveria estar voltado para os ativos intangíveis, ou seja, os recursos intelectuais.

Confirma Crawford (1994, p. 38) que “na sociedade do conhecimento, a educação é universal e os níveis de educação crescem para as novas áreas de conhecimentos que requerem mais treinamento e educação atualizada para sua aplicação”.

Assim, os elevados níveis de educação e treinamento nas empresas vêm se configurando como investimento em capital humano por parte das pessoas, das empresas e do governo, seja na forma de impostos, pagamento de mensalidades, despesas de treinamento por parte de empresas e do governo, contribuições para a educação e as despesas diretas com subsistência para os estudantes (CRAWFORD, 1994).

Da mesma forma, confirma Sveiby (1998) que a maioria das empresas do conhecimento tem em seus funcionários profissionais altamente qualificados e com alto nível de escolaridade, vendo-os como trabalhadores do conhecimento, cujo trabalho principal consiste em converter a informação em conhecimento, com apropriação de suas próprias competências ou, auxiliados por fornecedores de informações ou de conhecimento especializado.

Na economia, a organização baseada na informação e no conhecimento possui recursos ilimitados, pois, diferente de quem comercializa bens e serviços, o conhecimento não desaparece quando é vendido, da mesma forma que não diminui se for compartilhado com outras pessoas.

“O conhecimento é transferido nas organizações, quer gerenciamos ou não esse processo”, assinala Davenport (1998, p. 107). São transferências cotidianas que estão presentes na vida organizacional e essas transferências espontâneas e não estruturadas de conhecimento são vitais para que a empresa tenha sucesso, visto que um de seus elementos essenciais é o desenvolvimento de estratégias específicas para incentivar essas trocas espontâneas.

Entendendo-se as organizações como organismos vivos, compostos por vários sistemas interagentes entre si e com o meio externo, cabe à Contabilidade o papel de elo de ligação entre os subsistemas internos das organizações e

entre estas e o meio externo. Assim, a Contabilidade deve atender às necessidades de informações para seus usuários internos e externos, o que comporta os governos, investidores, fornecedores, clientes, instituições financeiras, empregados, sindicatos e a sociedade.

Assim, “A Contabilidade irá alcançar tal objetivo por meio do estudo, registro e controle do patrimônio e das mutações que nele ocorrem, para demonstrar o resultado obtido e a situação econômico-financeira da organização”, compreende Antunes (2000, p. 55).

Vista a Contabilidade como sistema de informação, incumbida de prover aos seus usuários demonstrações contábeis e análises de natureza econômica, financeira, física e de produtividade, Antunes (2000) recomenda que o cálculo do valor econômico deve ser expandido para além da soma dos ativos individuais, medidos sob qualquer critério de custos, mas, deve-se somar o valor dos ativos intangíveis.

Assinala, o mesmo autor, em estudo, que algumas empresas já vêm se dedicando no sentido de valorizar esses ativos, considerados vitais para a continuidade das organizações no ambiente atual, a que se atribui o nome de capital intelectual.

4 Os Ativos Intangíveis

Na abordagem ao conhecimento, é imprescindível valer-se de Drucker (1989), e de sua afirmação de que a maior mudança de todas consiste na transformação da sociedade que ocorre em todos os países desenvolvidos em uma sociedade instruída, acrescentando que o centro de gravidade social deslocou-se para o trabalhador intelectual.

O resultado lógico dessa evolução consiste na redução do trabalho que exige a força do corpo e o suor no rosto, passando-se a um trabalho intelectual, uma etapa que representa uma ruptura com o passado, observando-se que, no passado, poucos serviços exigiam conhecimento para serem executados, tendo-se esse como um ornamento mais do que uma necessidade.

Neste sentido, complementa Drucker:

O fato do conhecimento e da educação serem hoje um passaporte para a conquista de bons empregos e de uma carreira significa, sobretudo, que em nossa sociedade as empresas deixaram de ser o único meio de alguém progredir na vida e tornaram-se meramente umas das várias oportunidades disponíveis (1989, p. 148).

Essa afirmação é o reconhecimento do capital intelectual na empresa. Mas, pergunta Edvinsson (1998, p. 3), o que é capital intelectual? A definição, conclui ele próprio, tem sido ilusória, ainda que se constitua num desafio pela necessidade de encontrar uma explicação padronizada.

Certo é que o capital intelectual esconde-se no interior do lançamento contábil, referente ao *goodwill*³ e que este, por sua vez, representa os ativos incomuns, mas existentes.

Observadores sugerem que o capital intelectual seja efetivamente classificado de forma ampla no que é considerado como ativo permanente. Entretanto, o valor do capital intelectual no mundo dos negócios é intenso, inclui fatores dinâmicos que Edvinsson (1998, p. 10) interpreta como capital humano e capital estrutural.

O primeiro corresponde ao conhecimento, à experiência, ao poder de inovação e a habilidades dos empregados de uma companhia para realizar as tarefas do dia-a-dia, além dos valores, da cultura e da filosofia da empresa. Já o capital estrutural compreende os equipamentos de informática, os softwares, os bancos de dados, as patentes, as marcas registradas e a capacidade organizacional que apóia a produtividade dos empregados.

O capital estrutural inclui fatores como a qualidade e o alcance dos sistemas informatizados, a imagem da empresa, os conceitos organizacionais e a documentação. Agrega ainda o capital dos clientes, o relacionamento e o desenvolvimento e pode ser negociado. Ao contrário do capital humano, pois, “os ativos intangíveis surgiram em resposta a um crescente reconhecimento de que fatores extracontábeis podem ter uma importante participação no valor real de uma empresa.” (EDVINSSON, 1998, p. 22).

No aporte de Drucker (1989, p. 153), este já havia ressaltado que muitos trabalhadores intelectuais continuarão trabalhando nas empresas e para as empresas, modificando-se, porém, a sua posição dentro delas, ou seja, passam a ser mais colegas ou parceiros do que subordinados.

Sobre a valorização do capital intelectual, Spinoza (1632-1677) já ensinava a corrigir o intelecto, tornando-o apto a compreender as coisas do modo que é preciso a fim de conseguir o intento particular de cada um.

Para tanto, exige a ordem, que naturalmente temos, que aqui resuma todos os modos de perceber usados por mim até agora para afirmar ou negar alguma coisa sem dúvida, com o intuito de escolher o melhor de todos e começar ao mesmo tempo a conhecer as minhas forças e a minha natureza, a qual desejo aperfeiçoar (SPINOZA, 2003, p. 4).

Assim, segundo Sveiby (1998, P. 8 e 9), “as empresas não negociam seus ativos intangíveis [...], esses ativos intangíveis são invisíveis, porque não são contabilizados. São intangíveis por não se tratar de tijolo, cimento, nem dinheiro”, ou seja, não são concretos, palpáveis. De modo geral, essa tem sido a sistemática e o tratamento dados aos ativos nas empresas.

No entanto, as atividades desenvolvidas dentro das organizações não são tão somente os atos praticados por ativos sólidos, palpáveis, ou seja, os ativos tangíveis, mas sim, por pessoas, que embora palpáveis, não poderão ser mensuradas da mesma forma que os ativos são valorados pela Contabilidade financeira. Se assim o fosse, poder-se-ia afirmar que uma pessoa de 1,90 metros de altura teria mais valor de outra que mede somente 1,68 metros. (DONDONI, 2004)

Muitas organizações e autores abordam a geração do conhecimento, ou seja, ações criativas, idéias, como ativos intangíveis, mas a sua aferição em termos de valor patrimonial, se assim pode ser chamado, ainda é uma caixa preta, não decifrada.

Até o momento, as tentativas de elaborar modelos formais para medir e orientar os ativos intangíveis e o conhecimento revelaram-se imperfeitas, de pouca consistência e incompletas quanto a um valor que possa ser atribuído, ou

seja, um valor econômico. Para Probst *et al* (2002, p.198) isto se dá porque é “extremamente difícil explicar a diferença entre o valor de mercado de uma empresa e seu valor contábil”, ou seja, para ele não pode ser descrito e, portanto, não pode ser medido.

Como atribuir valores econômicos, ou valor de uso, economicamente falando, à satisfação de uma necessidade, um desejo? E o seu valor de troca? Considerando-se o valor aceito e pago pelo mercado? Essa consideração foi uma, ou com certeza a maior, preocupação de Marx, quando se referia à “mais valia”. Como aceitar que o valor, hoje chamado de valor contábil, é um e o mercado está disposto a pagar outro? Será o valor social? Valor esse traduzido por valor do conhecimento? Ou será o valor de que o capitalista se apropria?

Segundo Mandel (1962), ao referir-se à dialética da natureza do capital e da riqueza, esse valor agregado, além do valor contábil, é somente uma crença, originária do deus do comércio, o deus Mercúrio que deu origem à palavra mercado. Mercúrio é também considerado o Rei dos Ladrões e, no antigo lema anarquista, propriedade é roubo.

As empresas, por sua vez, são os únicos agentes que através do conhecimento e das competências produzem resultados econômicos. As ações humanas, como cultivar um jardim, construir um edifício, utilizando-se de meios tangíveis, são as formas de aplicar e desenvolver novos conhecimentos e competências, o que leva a considerarem que é muito mais importante investir em ativos do conhecimento do que em ativos materiais.

McLuhan (1967), para analisar essas ações, se referia a elas como sendo veículos, onde o meio é a mensagem. Do que se conclui que a produção e a estruturação do conhecimento e das competências essenciais nas organizações estão relacionadas à criação ou desenvolvimento da produção material, praticados pelas pessoas.

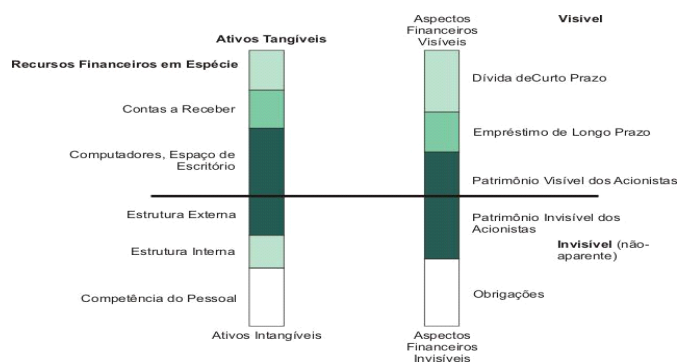


Figura 01 - O Balanço Patrimonial do Conhecimento

Fonte: SVEIBY, 1998, p.13.

A competência e o conhecimento envolvem a capacidade de agir dos colaboradores. Competência é algo intransferível e individual, da própria pessoa, daí, a organização não poder

apropriar-se desse ativo intangível como sendo parte integrante de seu balanço. Na figura 01, a seguir, está demonstrado o Balanço Patrimonial, onde Sveiby procura facilitar o entendimento de uma organização do conhecimento.

No Balanço Patrimonial estão indicados três grupos de ativos intangíveis, juntamente com os ativos materiais, ou seja, aqueles visíveis, que integram o balanço patrimonial comum, apresentados nos relatórios anuais. A figura 01, em sua parte superior, especifica os ativos materiais e mostra como eles são financiados.

Seguindo esse raciocínio, provavelmente empresas de produtos, reconhecerão como seus ativos tangíveis suas marcas, suas franquias, que possuem valor comercial, ou melhor, valor econômico e, por consequência, se sobrepõem aos indivíduos, segundo as teorias e conceitos da Sociedade Industrial.

Edvinsson (1998, p. 39) apresenta um modelo em que o capital intelectual é um passivo e não um ativo, uma constatação de especial importância, visto que deveria ser encarado de maneira idêntica ao patrimônio líquido e que era um empréstimo feito pelos credores, ou seja, pelos clientes, empregados e assim por diante. Na figura 02 está demonstrada a idéia do autor em enfoque:

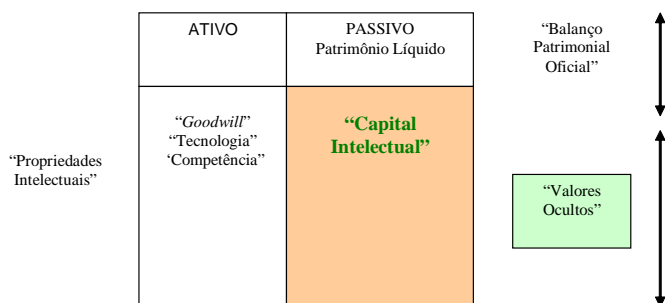


Figura 02 - Capital Intelectual
Fonte: EDVINSSON, 1998, p. 39.

A partir dessa constatação de Edvinsson, verifica-se a importância de trazer à superfície os valores ocultos da empresa, de modo que seus efeitos no longo prazo possam se tornar visíveis.

Conclusões

O novo paradigma do conhecimento e Era Digital que carrega consigo o que se chamou de A NOVA ECONOMIA, se contrapõe à VELHA ECONOMIA, característica do paradigma industrial, onde a fidelidade dos colaboradores - chamados de empregados - era fruto de uma organização inflexível, que inibia o desenvolvimento e a criatividade.

Na Nova Economia os colaboradores, os criadores do conhecimento, são livres para criar, pensar e desenvolver. Essa nova geração participa em redes onde o conhecimento flui com liberdade e as informações surgem e se desenvolvem em abundância. As pessoas mudam e adaptam seus conceitos à luz de suas competências, enriquecendo e formando novo conhecimento.

Para Polany (1967), qualquer atividade é dependente de conhecimento, o que para ele significa dividi-lo em duas dimensões, o conhecimento de foco e o conhecimento tácito. Observa-se, no entanto, que muitas empresas têm se preocupado com aquisição de conhecimento e, em grau menor, com sua disseminação.

Contudo, percebe-se, que os gerentes ainda acreditam somente em dados quantificáveis e que as empresas continuam sendo máquinas de processamento de informações; quando deveriam evoluir para empresas que aprendem. Nesse caso, quem possui o conhecimento, quem gera conhecimento é o trabalhador. O fator humano necessariamente estará sempre presente.

Tome-se o exemplo, em determinada empresa, as vendas diminuíram em 10%. O que o gestor financeiro percebe é o número quantificável da redução. Já o gestor do conhecimento questionará quais as causas que contribuíram para essa redução ou ainda em que a insatisfação dos colaboradores pode ter contribuído com a redução das vendas.

O que deve ficar claro é que, a tecnologia por si só não consegue levar uma empresa ao sucesso, havendo, portanto, a necessidade inquestionável da gestão do conhecimento, que só será possível se for agregado às informações um valor que seja percebido pelo cliente.

Muitas empresas apregoam que seu maior patrimônio são as pessoas. Então, por que não se concentrar nos ativos intangíveis com maior ênfase do que os tangíveis?

As empresas de serviços também têm alcançado bons resultados com a gestão do conhecimento, alavancando conhecimento próprio em favor de seus clientes. Ao contrário do que se pode pensar, a gestão do conhecimento não trata somente de tecnologia e máquinas, porém, seu objetivo principal é usar essas ferramentas para melhorar a produtividade e qualidade dos serviços.

Na gestão do conhecimento pode ocorrer um problema, as pessoas tendem a guardar seus conhecimentos, mesmo que não intencionalmente; o que elas não sabem é que alguém pode estar precisando deste conhecimento. É nesse momento que o gestor deve exercer o papel de facilitador, ou seja, praticar o *coaching*. Entenda-se aqui *coaching*, como sendo aquele que facilita.

Daí, além de preocupações, com a transformação para uma cultura do conhecimento, específicas à organização; uma outra questão deve ser aprimorada, a da transmissão da aprendizagem individual para a aprendizagem organizacional, ou seja, sair do conhecimento de propriedade individual para a institucionalização e disponibilização do conhecimento.

Outra condição, *sine qua non*, para a gestão do conhecimento é a de sair dos modelos da Administração Científica, o que implica em desaprender o que se aprendeu e depois olhar a realidade atual com outros olhos, ou seja, deixar de avaliar o novo com os óculos do velho.

Importante é mudar a cultura de toda organização diante

do conhecimento; pois, usada adequadamente, a gestão do conhecimento será um instrumento estratégico competitivo resistente ao modismo operacional, desenvolverá características distintivas com ênfase no capital humano e não no capital físico.

Referências

- ANTUNES, M. T. P. **Capital intelectual**. São Paulo: Atlas, 2000.
- CRAWFORD, R. **Na era do capital humano**: o talento, a inteligência e o conhecimento como forças econômicas, seu impacto nas empresas e nas decisões de investimento. São Paulo: Atlas, 1994.
- DAVENPORT, T. H. **Conhecimento empresarial**: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- DRUCKER, P. **As novas realidades**: no governo e na política, na economia e nas empresas, na sociedade e na visão do mundo. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 1994.
- DRUCKER, P. **Administrando para o futuro**: os anos 90 e a virada do século. 6. ed. São Paulo: Pioneira, 1998.
- EDVINSSON, L. **Capital intelectual**. São Paulo: Makron Books, 1998.
- McLUHAN, M. **Understanding Media. The extensions of man**. Londres. Routledge & Kegan Paul. 1967.
- MANDEL, E. **Marxist Economic Theory**. London. Merlin. 1962.
- POLANYI, M. **The Tacit Dimension**. Londres, Routledge & Kegan Paul, 1967.
- PROBST, G. RAUB, S. ROMHARDT, K. **Gestão do Conhecimento**. Os elementos construtivos do sucesso. Porto Alegre: Bookman, 2002.
- SPINOZA, B. **O tratado da correção do intelecto**. Virtual Books Online M&M Editores Ltda. Pará de Minas – MG, 2003. Créditos da digitalização: Membros do grupo de discussão Acrópolis (Filosofia) Homepage do grupo: <http://br.egroups.com/group/acropolis/>
- SVEIBY, K. E. **A Nova Riqueza das Organizações**. Gerenciando e Avaliando Patrimônios de Conhecimento. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- WOODS, B. **Harvesting Your Human Capital. Knowledge Management**. Jul 2001. Disponível: <http://www.findarticles.com/article.jhtml>. Acesso 15.12.2003.

³ *Goodwill* pode ser traduzido por fundo de comércio, representando o prestígio de uma empresa, o relacionamento com seus clientes, fornecedores e público em geral, bem como outros fatores que fazem parte de um conjunto de ativos intangíveis (EDVINSSON, 1994, p.3).

Paulo Cezar Dondoni, Dr.

Administrador, Economista, Pesquisador do TECAP
Professor em Balanced Scorecard - UTFPR Campus Pato Branco
pcdondoni@utfpr.edu.br



Terezinha Lúcia Detoni, M.Sc.

Administradora e Professora da COADM
UTFPR Campus Pato Branco
detoni@terra.com.br