

## **Gestão do conhecimento: uma estratégia de valor para as empresas.**

Jeuziane Duarte Lamim

*Faculdade Santo Antônio de Pádua (FASAP)*

**Resumo:** Hoje, no contexto das organizações, muito se fala em conhecimento e se preocupa com a sua gestão. E quando se fala em Gestão de Conhecimento, vários são os termos que vêm à tona: conhecimento, as diversas formas de obtenção e transferência de conhecimento, inovação, capital intelectual, capital humano, capacidade inovadora, aprendizagem organizacional, educação corporativa, ativos intangíveis dentre muitos outros que têm feito parte do linguajar dos gestores das organizações modernas, preocupadas com seus níveis de competitividade. Para tanto, objetiva-se com esta pesquisa apontar a Gestão do Conhecimento como uma estratégia central para desenvolver a competitividade das empresas, através do estabelecimento de regras para a seleção dos conhecimentos considerados estratégicos para as organizações. Foi realizada uma pesquisa qualitativa em livros, artigos científicos, dissertações de mestrado e sites na internet, a partir de uma investigação teórica, utilizando uma metodologia teórico-conceitual nas áreas de Gestão do Conhecimento, Inovação e Competitividade nas Organizações, em busca dos melhores conceitos e fundamentos para um melhor desenvolvimento desta pesquisa. A Gestão do Conhecimento contribui para uma melhor eficácia das práticas exercidas nas empresas, evitando assim erros e desperdícios, além de proporcionar inovações capazes de gerar maior produtividade, lucratividade, desenvolvimento da força de trabalho e consequentemente maior competitividade.

**Palavras-chave:** Conhecimento; Inovação; Competitividade.

## **Knowledge management: a value strategy for companies.**

**Abstract:** Today, in the context of organizations, much is said about knowledge and is concerned with its management. And when it comes to Knowledge Management, there are several terms that come up: knowledge, the various forms of knowledge acquisition and transfer, innovation, intellectual capital, human capital, innovative capacity, organizational learning, corporate education, intangible assets among others. many others who have been part of the language of the managers of modern organizations, concerned about their levels of competitiveness. Therefore, the objective of this research is to point out Knowledge Management as a central strategy to develop companies' competitiveness, through the establishment of rules for the selection of knowledge considered strategic for organizations. A qualitative research was conducted in books, scientific articles, master's dissertations and websites, from a theoretical investigation, using a theoretical-conceptual methodology in the areas of Knowledge Management, Innovation and Competitiveness in Organizations, in search of the best concepts. and foundations for a better development of this research.

Revista Conhecendo Online: Humanas e Sociais  
ISSN: 2359-5256 (Online)

Knowledge Management contributes to a better efficiency of the practices practiced in the companies, thus avoiding errors and waste, besides providing innovations capable of generating greater productivity, profitability, workforce development and consequently greater competitiveness.

**Keywords:** Knowledge; Innovation; Competitiveness.

## 1 - INTRODUÇÃO

Recentemente as organizações vem se conscientizando da necessidade de rever os seus modelos de gestão de forma a manter a sua sobrevivência e competitividade em um ambiente altamente mutável e globalizado.

Essas organizações de uma maneira geral, vem investindo em inovações afim de reduzir seus custos, obter qualidade e produtividade e se diferenciar da concorrência, pois perceberam que no cenário atual as empresas que se diferenciam são as que possuem maior conhecimento e capacidade de gerenciá-los.

As organizações que gerenciam os seus conhecimentos de forma efetiva, encorajando a sua obtenção e transferência em tempo oportuno, geram aprendizagem organizacional, desenvolvendo assim as suas competências técnicas e estratégicas.

A Gestão do Conhecimento contribui para uma melhor eficácia das práticas exercidas nas empresas, evitando assim erros e desperdícios, além de proporcionar inovações capazes de gerar maior produtividade, lucratividade, valor, desenvolvimento da força de trabalho e conseqüentemente maior competitividade.

Para tanto, objetiva-se com esta pesquisa apontar a Gestão do Conhecimento como uma estratégia central para desenvolver a competitividade sustentável das empresas. Porém, fez-se necessário estabelecer as linhas capazes de selecionar os conhecimentos considerados estratégicos e sugerir estratégias de obtenção, armazenamento e transferência dos conhecimentos adquiridos e ou gerados pelas organizações, além de identificar e apontar instrumentos e ou metodologias de apoio ao processo de gestão.

## 2- REVISÃO DE LITERATURA

## A GESTÃO DO CONHECIMENTO NAS EMPRESAS

Com base na literatura pesquisada pode-se definir a Gestão do Conhecimento das seguintes formas:

Segundo Murray (1996, p. 49):

A Gestão do Conhecimento é uma estratégia que transforma bens intelectuais da organização - informações registradas e o talento dos seus membros - em maior produtividade, novos valores e aumento de competitividade”.

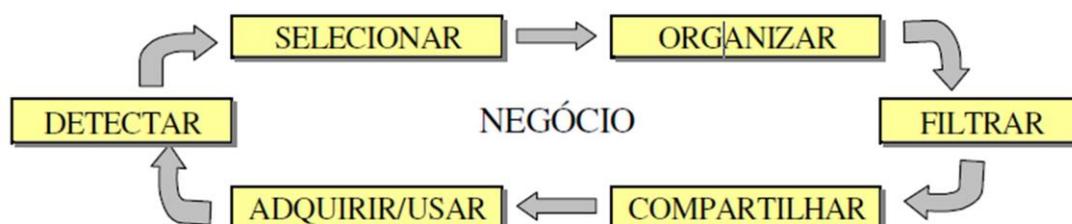
Segundo Teixeira Filho (2000, p.19) “a Gestão do Conhecimento é uma série de atividades que governa a criação, disseminação e utilização do conhecimento”.

Para Terra (2003, p.31):

Gestão do Conhecimento significa rever e organizar as principais políticas, processos e ferramentas de gestão tecnológicas à luz de uma melhor compreensão dos processos de geração, identificação, validação, disseminação, compartilhamento e uso dos conhecimentos estratégicos para gerar resultados econômicos para a empresa e benefícios para os trabalhadores.

De acordo com a Figura 1 a Gestão do Conhecimento pode ser vista como um processo cíclico dentro das organizações com as seguintes funções: detectar, seleccionar, organizar, filtrar, compartilhar, adquirir e utilizar as informações.

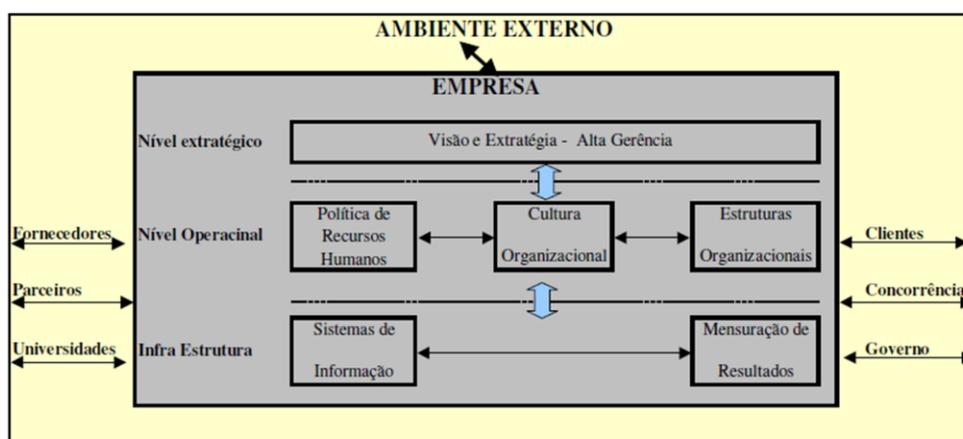
**Figura 1: O Processo da Gestão do Conhecimento**



Fonte: Adaptada de (SALAZAR, 2002)

Para que seja efetivo, é fundamental que o processo da Gestão do Conhecimento ocorra de forma integrada aos demais processos da organização, ao planejamento estratégico e ao ambiente global da empresa. Os processos além de integrados, devem ocorrer de forma harmônica entre si, de maneira que um possa contribuir com a excelência do funcionamento do outro, entendendo que os processos nas empresas funcionam de forma sistêmica, através do sistema cliente-fornecedor, em que um processo é cliente do outro e vice-versa. Neste sentido (TERRA, 2000, p.71) “apresenta um modelo segundo o qual a Gestão de Conhecimento pode ser estudada a partir de sete dimensões da prática gerencial”, conforme a Figura 2.

**Figura 2: As Sete Dimensões da Gestão do Conhecimento**



Fonte: Adaptada de (TERRA, 2003)

De acordo com o modelo apresentado por Terra, é possível conhecer o perfil das organizações que implementaram a Gestão do Conhecimento refletido em suas práticas gerenciais, tais como:

- ✓ **Visão e Estratégia - Alta Gerência:** A alta gerência se envolve na escolha dos conhecimentos que a empresa precisa gerar e ou aperfeiçoar. As estratégias da organização são disseminadas e conhecidas por toda a organização, em todos os seus níveis

hierárquicos. Todos na organização sabem da importância da gestão do conhecimento para o seu desenvolvimento e são envolvidos no processo;

✓ **Cultura Organizacional:** Como a cultura de organização que investe em gestão do conhecimento está focada em inovar, é importante que a organização valorize a troca de informações interna e externamente e o aprendizado contínuo;

✓ **Estruturas Organizacionais:** Há uma ênfase maior nas competências das pessoas do que nos cargos. As organizações buscam trabalhar com equipes multidisciplinares;

✓ **Políticas de Recursos Humanos:** Há um rigor maior nos processos de seleção de pessoas visando buscar profissionais mais diferenciados e voltados a inovação. Há também um maior investimento em treinamento e desenvolvimento e uma política de atração e manutenção do seu capital humano e de estímulo às pessoas a buscar novos conhecimentos;

✓ **Sistemas de informação:** as organizações devem buscar investir em recursos tecnológicos que lhe permitem gerenciar melhor o conhecimento, focando mais em compartilhar do que controlar as informações. Elas devem investir em software especializados em gerenciamento de troca e gerenciamento de informações e tecnologia de comunicação;

✓ **Mensuração de Resultados:** as organizações avaliam os seus resultados nos âmbitos financeiro, operacional e estratégico e tornam público a todos os seus colaboradores. É muito importante que além de conhecer esses dados financeiros os colaboradores saibam interpretá-los para que as informações recebidas possam gerar conhecimentos para os mesmos.

✓ **Aprendizado com o Ambiente Externo:** as organizações buscam obter um aprendizado contínuo com seus clientes, outras empresas do mercado, faculdades e universidades, institutos de pesquisa e demais stakeholders, investindo assim em outras formas de obtenção de conhecimento.

Davenport & Prusak (1998, p.67) ressalta que para praticar a Gestão do Conhecimento as empresas precisam desenvolver uma estratégia de gestão focada no tipo de conhecimento que se faz mais necessário, promovendo assim a valorização da cultura do conhecimento, ressaltam ainda a importância da infraestrutura para comunicação e armazenamento do conhecimento e o

Revista Conhecendo Online: Humanas e Sociais  
ISSN: 2359-5256 (Online)

fortalecimento dos relacionamentos com a rede de fornecedores externos de informação e conhecimento.

As organizações que aprendem não nascem formadas, muitas vezes elas surgem com uma equipe de pessoas que juntas não apresentam um desempenho tão satisfatório, porém, ela investe em treinamento e desenvolvimento de forma gradativa até que a mesma torne uma equipe de alta performance e passa a proporcioná-la uma diferenciação no mercado.

Empresas que investem em seu capital humano, automaticamente aumentam o seu capital intelectual, que é formado pela soma dos capitais humano e estrutural. As pessoas são o ativo mais importante das organizações, e é através delas que as empresas conseguem inovar os seus processos, alcançar altos índices de produtividade, produzir produtos com elevados padrões de qualidade e se diferenciar assim, em um cenário global cada vez mais competitivo.

### **A gestão do Conhecimento e a Competitividade das Organizações**

A globalização e a competitividade são termos intimamente ligados atualmente, pois trata-se de um fenômeno externo irreversível, que decorreu do forte aumento do intercâmbio mundial de conhecimentos, mercadorias, serviços, tecnologias, informações e capitais entre outros. Diante disto, a evolução tecnológica e a competitividade do mercado impõem desafios constantes aos atores inseridos nas organizações havendo a necessidade de que sejam dotados de competências para buscar alternativas e garantir sua sustentabilidade no mercado (BINOTTO; NAKAIAMA, 2003, p.11).

Partindo do princípio que os sistemas de aprendizado e conhecimento são os responsáveis por motivar a empresas a promoverem mudanças, pode-se dizer que as mudanças de atitudes são o maior desafio das empresas que buscam a mudança, mais do que os aspectos técnicos ou econômicos.

Atualmente as organizações que conseguem ser autocríticas, que buscam constantemente aprender, a continuar melhorando o trabalho e o produto e, ao mesmo tempo, se preparando para serem agressivas amanhã, obterão maior sucesso do que aquelas que se encaminham para o estado de estabilidade e para a complacência (TUSHMAN; NADLER, 1997, p.13).

Revista Conhecendo Online: Humanas e Sociais  
ISSN: 2359-5256 (Online)

Diante disso, as organizações precisam colocar o “conhecimento” como o centro de suas ações estratégicas e operacionais. Mediante o cenário atual de mudanças rápidas e frequentes, o conhecimento passa a ser fundamental no contexto das organizações que buscam aprendizado e competitividade.

Atualmente o conhecimento tornou-se o fator de produção mais importante, capaz de produzir maior produtividade, qualidade e competitividade as empresas do que os tradicionais fatores de produção: capital, terra e trabalho.

“O conhecimento, embora não seja um tema novo, atualmente está sendo focalizado por uma nova lente, na categoria de ativo intangível e fonte de inovação, criação de valor e vantagem competitiva” (LEITE; SILVA, 2004, p.12).

Segundo Davenport e Prusak (1998, p.9), “um dos motivos pelo qual o conhecimento é valioso é que ele está próximo da ação, mais que dados e informação”.

Nesse caso, o conhecimento deve ser avaliado pelo resultado das decisões e ações que ele baliza. Diante dessa perspectiva, as organizações necessitam administrar assertivamente os seus conhecimentos de forma a se diferenciar da concorrência.

Neste ambiente é muito comum a palavra concorrência ser associada ao termo competitividade e usados como sinônimos. Porém, concorrência é essencialmente uma característica dos mercados, sendo uma referência para a disputa entre as empresas pela renda limitada dos consumidores ou pelo acesso aos insumos. Por outro lado, “competitividade é a capacidade de concorrer de modo sustentável” (AZEVEDO, 2000, p.67).

Diante disso, ao analisar e observar o valor da competitividade para as empresas, e se ela estiver atrelada ao conhecimento, a mesma torna-se uma poderosa estratégia para as empresas que querem se diferenciar e se expandir no mercado.

Dessa forma, Terra (2001, p.60) afirma que, “o conhecimento em suas várias formas, é um fator determinante para a competitividade das empresas e dos países, onde a gestão proativa do conhecimento assume um papel importante”.

Na concepção de Leite e Silva (2004, p. 12), incorporar o conhecimento ao processo estratégico requer destacá-lo como capaz de auxiliar a remover gaps para obter melhores patamares de desempenho, seguido do estabelecimento das possibilidades que levarão a criação e desenvolvimento do conhecimento organizacional.

Entretanto, a estratégia orientada para o conhecimento focaliza o potencial humano para o alcance dos objetivos organizacionais. Segundo (SVEIBY, 1998, p.81), “a estratégia do conhecimento é muito competitiva, difícil de ser copiada e pode oferecer novas oportunidades de negócios”.

É muito importante que as organizações entendam que para serem bem-sucedidas elas precisam alinhar os objetivos pessoais aos organizacionais, ou seja, os objetivos da organização aos das pessoas, pois as empresas alcançam resultados através das pessoas e para que as pessoas estejam dispostas a produzir, elas precisam estarem satisfeitas, ou seja, motivadas, precisam perceber que os seus objetivos pessoais estão sendo alcançados e que a empresa está interessada em contribuir com os mesmos.

A vantagem do conhecimento é sustentável, porque gera retornos crescentes e mantém a dianteira da concorrência. Ao contrário dos ativos materiais que se desgastam à medida que são usados: ideias geram novas ideias, conhecimento compartilhado permanece com o doador ao mesmo tempo em que enriquece o receptor.

O conhecimento é responsável pelo funcionamento das organizações. Não se deve dizer que o conhecimento é novo, porém, a novidade é enxergar o conhecimento como um ativo intangível valioso da organização e reconhecer a importância de uma gestão eficaz do mesmo com a mesma cautela atribuída aos demais ativos tangíveis da organização.

Ao falar em gestão do conhecimento deve-se considerar o capital humano da organização, as pessoas, que é através das quais ela gere o conhecimento. O conhecimento das organizações é influenciado pelo conjunto de valores e crenças de seus colaboradores. Dessa forma, pessoas com valores e crenças diferentes conseguem ver e ou perceber de maneira diferente uma mesma situação e ordenam o seu conhecimento com base em seu conjunto de crenças e valores, dessa forma, pode-se dizer que o capital humano é onde inicia tudo.

As empresas podem aumentar o seu capital humano das seguintes formas: a partir do momento que as organizações exploram mais o que as pessoas sabem e quando a empresa possui um maior quantitativo de pessoas que sabem coisas que tem utilidade para ela.

Revista Conhecendo Online: Humanas e Sociais  
ISSN: 2359-5256 (Online)

Para explorar melhor as pessoas que já se encontram no ambiente das organizações, as mesmas precisam substituir as atribuições simples, burocráticas e que não tem utilidade para a empresa, além de buscar desestimular as competições entre pessoas em seu ambiente interno. O ambiente de trabalho nos moldes de Taylor tem desperdiçado muitos talentos no ambiente de trabalho das organizações. Em vez disso, as pessoas precisam ser desafiadas a assumir atividades mais complexas, dinâmicas, criativas e inovadoras, de forma que as mesmas percebam o significado do seu trabalho e assim se sintam mais estimuladas e motivadas.

Na Era atual da Informação, as empresas não devem arriscar a desperdiçar seus recursos humanos, mas ao invés disso precisam aproveitar ao máximo os seus potenciais. A empresa General Eletric (GE) leva a sério o aproveitamento do potencial dos seus ativos humanos através do seu programa *Workout* de Jack Welch e ou *Work-Out*, o qual promove uma série de reuniões com os seus colaboradores, onde os mesmos são convidados a propor mudanças e ou inovações nos processos de trabalho e posteriormente os seus líderes tem a responsabilidade de avaliar, podendo aprovar e ou rejeitar de forma imediata. Essa foi uma das maneiras que a empresa viu de buscar explorar a criatividade, informações, conhecimento e ideias de forma ampla das pessoas. O programa em questão, assim como outros, é efetivo pois proporciona aos colaboradores um ambiente propício para a geração de ideias inovadoras sobre os processos de trabalho, sem que as pessoas ouvidas sejam recriminadas e ou reprimidas pelos seus gestores. Para que as empresas possam explorar mais o conhecimento dos seus colaboradores, elas necessitam proporcionar meios de dar publicidade aos conhecimentos em que elas acumulam. As empresas devem estimular as pessoas a buscarem cada vez mais conhecimentos que sejam úteis para o seu dia a dia, entendendo que o desenvolvimento organizacional está atrelado ao desenvolvimento pessoal. Uma vez que as pessoas sabem mais, se tornam mais qualificadas para o trabalho, aumentando assim as competências da organização de forma a valorizar ainda mais o seu capital intelectual e a sua imagem no mercado.

Os gestores necessitam visar e dispor de talentos através da seleção e ou treinamento de pessoas, que fundamentalmente deve ser atrelada a estratégia empresarial. Porém, as empresas precisam levar em conta que sua força de trabalho é diversificada e

Revista Conhecendo Online: Humanas e Sociais  
ISSN: 2359-5256 (Online)

pode ser agrupada e ou classificada em relação ao seu valor agregado para a empresa e a sua possibilidade de substituição da seguinte forma:

Alguns colaboradores agregam “pouco” valor a empresa, e são “difíceis” de promover a substituição; outros, agregam “muito” valor a empresa, e são “difíceis” de promover a substituição; alguns agregam “pouco” valor a empresa, e são “fáceis” de promover a substituição; e outros agregam “muito” valor a empresa, mas são “fáceis” de promover a substituição. Diante disso, as empresas que apresentam um alto capital intelectual, ou seja, aquelas que possuem em seus quadros de colaboradores um maior número de pessoas que geram muito valor para a mesma, acaba podendo praticar preços mais altos em seus produtos e ou serviços, apresentando assim pouca vulnerabilidade perante a concorrência que acaba encontrando dificuldades de exibir tamanhas competências.

Portanto, empresas inteligentes, investem cada vez menos em processos que não são valorizados pela sua clientela e que as competências dos colaboradores são fáceis de serem substituídas.

### **Inovar para competir**

É importante que as empresas considerem que os produtos e táticas que foram bem-sucedidos no passado sem mantenham praticáveis no futuro.

As empresas não podem sacrificar o seu sistema produção mediante as pressões de preços do mercado, pois devido os ciclos de introdução e desenvolvimento dos produtos estarem sendo cada vez mais curtos, e para que elas venham ser bem-sucedidas, precisarão investir em fatores críticos, tais como: qualidade dos produtos e do atendimento ao cliente, inovação, sustentabilidade, valor e maior rapidez de colocação dos produtos e ou serviços no mercado.

Cada dia que passa as organizações estão se diferenciando de acordo com o que conhecem. Diante disso, pode-se afirmar que as empresas bem-sucedidas das próximas décadas serão aquelas que farão de forma eficiente e ágil coisas novas.

O IBGE, na PINTEC, define inovação como a implementação de produtos (bens ou serviços) ou processos tecnologicamente novos ou substancialmente aprimorados. A implementação da inovação ocorre quando o produto é introduzido no mercado ou quando o processo passa a ser operado pela empresa. (IBGE, 2003: p.18 ).

Ainda de acordo com o IBGE, a inovação tecnológica pode gerar um produto e ou processo novo, mas também pode acontecer através de um processo de melhoramento dos mesmos, não precisando, obrigatoriamente, ser uma novidade para o mercado, o qual pode ser promovida pela própria empresa ou por terceiras.

Segundo o IBGE as inovações de produtos e processos estão relacionadas aos seguintes fatores:

✓ Inovação de produto: está relacionada a fabricação de produtos com características diferentes daqueles produzidos anteriormente por determinada empresa. Ela também pode ocorrer progressivamente, através da inovação em produtos já existentes, ondem os mesmos são aperfeiçoados tecnologicamente passando assim a apresentar melhor desempenho.

✓ Inovação de processo: está relacionada ao investimento em novos sistemas tecnológicos de produção ou na inovação de um sistema já existente. Essas transformações podem ocorrer nos equipamentos de produção ou simplesmente na estrutura de produção, contanto que elas gerem alterações no processo tecnológico de manufatura dos produtos.

O IBGE também classifica a inovação em radical e ou incremental:

✓ Inovação radical: está relacionada ao investimento em um novo produto, processo e ou estrutura de organização, os quais diferenciam totalmente dos existentes anteriormente na empresa. Através dessas inovações surgem novas organizações, bens e serviços, podem assim reduzir custos e modernização de produtos que já existiam no mercado. Esse tipo de inovação geralmente está relacionado a uma ação de incremento de tecnologia.

✓ Inovação incremental: está relacionada ao investimento de aperfeiçoamento e ou melhoria nos produtos e processos, não alterando assim a estrutura de manufatura da

Revista Conhecendo Online: Humanas e Sociais  
ISSN: 2359-5256 (Online)

empresa, levando a um aumento de desempenho no que diz respeito a produção, qualidade, contenção dos custos de produção e desempenho dos produtos e processos.

A inovação é um conjunto de novas funções evolutivas que alteram os métodos de produção, criando novas formas de organização do trabalho e, ao produzir novas mercadorias, possibilita a abertura de novos mercados através da criação de novos usos e consumos. Segundo o autor, a inovação pressupõe a entrada de cinco novos fatores: a introdução de um novo produto, a introdução de um novo método de produção, a abertura de um novo mercado, a conquista de uma nova fonte de fornecimento de matéria, e a consumação de uma nova forma de organização de uma indústria. (SCHUMPETER, 1988, p.29)

A inovação é um conjunto de melhorias na tecnologia e nos métodos ou maneiras de fazer as coisas. As principais causas de inovação são as novas tecnologias, as novas necessidades do comprador, o aparecimento de um novo segmento de indústria, custos ou oportunidades oscilantes de insumo, ou ainda mudanças nos regulamentos governamentais. (PORTER, 1985, p. 36)

A inovação é um processo pelo qual as empresas incorporam conhecimentos na produção de bens e serviços que lhes são novos, independentemente de serem novos, ou não, para os seus competidores domésticos ou estrangeiros. (FERRAZ, 2002 apud COLOSSI, 2004, p. 33) complementa essa visão afirmando que o conceito de inovação não se limita ao produto e processo, pois uma empresa pode ser altamente inovadora sem vender um produto tecnologicamente superior ao de seus concorrentes, pois ela pode inovar na forma como ela se relaciona com o mercado, bem como a forma dela gerir seus recursos. (MYTELKA, 1993, p. 705)

### **Considerações Finais**

A partir do momento que as empresas tiverem claro o que sabem, e conseguir administrar de forma estratégica o conhecimento adquirido e investir em maneiras eficientes de transferência do mesmo, automaticamente conseguirão aumentar seus lucros, já que estratégias voltadas ao conhecimento resultam em desempenho financeiros superiores. Pois as mesmas através dos seus ativos aprendem a transformar receitas abstratas resultantes de um extenso volume de atividade em receitas reais.

Uma forma de valorizar os ativos intangíveis das organizações e adotar estratégias ligadas ao conhecimento, fazendo assim com que as mesmas potencializam o conhecimento que já possuem, tornando disponíveis os conhecimentos em que as pessoas necessitam para desempenhar as suas atividades que forma eficaz. Ao formular as estratégias, é importante que as organizações promovam uma boa interação com o ambiente interno e

Revista Conhecendo Online: Humanas e Sociais  
ISSN: 2359-5256 (Online)

externo, investindo em sistemas colaborativos, fluxos otimizados de comunicação, troca de informações, e uma comunicação fluente nos seus diversos níveis.

É importante destacar a importância de se considerar as forças e potencialidades, para que as organizações possam se adaptar as mudanças surgidas no ambiente, pois o sistema de introdução, implementação e êxito das estratégias das organizações refletem a troca de conhecimento e aprendizagem contínua, gerando assim informações que geram valor e competitividade no mercado.

O futuro gerado pelas organizações está alicerçado no conhecimento, o mesmo se apresenta como fundamental para que as organizações possam prever os eventos futuros, e assim tomar mais decisões mais assertivas de formar a gerar soluções inovadoras e sustentáveis.

Pode-se concluir, portanto através desta pesquisa que para que as organizações venham a se consolidar no mercado atual competitivo, com resultados extraordinários, elas precisam atentar-se para a formulação de estratégias eficientes e eficazes de troca de conhecimentos de formar a alcançar estágios mais elevados de crescimento e projeção no mercado.

## Referências

- 1- AZEVEDO, P. F. ***Economia e gestão dos negócios agroalimentares: indústria de alimentos, indústria de insumos, produção agropecuária e distribuição.*** São Paulo: Pioneira, 2000.
- 2- BINOTTO, Erlaine; NAKAYAMA, Marina Keiko. ***Educação a distância no agronegócio sob a ótica das teorias da aprendizagem organizacional.*** Disponível em: <<http://www.fanorpi.com.br/web/exercicios2003/Educa%C3%A7ao.pdf>> Acesso em: 02 de maio de 2019.
- 3- COLOSSI, L. ***Características de Ambientes Organizacionais Orientados ao Comportamento Criativo.*** Dissertação de Mestrado em Psicologia. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004.
- 4- DAVENPORT, T. H., PRUSAK, L. ***Conhecimento Empresarial: como as organizações gerenciam seu conhecimento.*** 14<sup>a</sup>. ed., Rio de Janeiro, Campus, 1998.
- 5- IBGE. ***Pesquisa Industrial de Inovação Tecnológica (PINTEC).*** Séries relatórios Metodológicos, vol. 30, 2003.

- 6- LEITE, E.; SILVA, J. F. **Gestão do conhecimento nas empresas brasileiras e impacto no desempenho do negócio**. Revista Inteligência Empresarial, Rio de Janeiro, n. 18, p. 24-30, jan/fev/mar. 2004.
- 7- MURRAY, Bruce A. **Revolução total dos processos: estratégias para maximizar o valor do cliente**. São Paulo: Nobel, 1996.
- 8- PORTER, M. **Estratégia competitiva**. 1 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1985.
- 9- SALAZAR, Alejandro A. PAVEZ, A. **Gestão do Conhecimento nas Organizações**. Artigo Técnico, Disponível no site: [www.kmol.online.pt/artigos](http://www.kmol.online.pt/artigos), janeiro 2002. Acesso em 10 de maio de 2019.
- 10- SCHUMPETER. J. A. **Capitalismo, Sociedade e Democracia**. 1ª. ed. São Paulo, Abril Cultural, 1988.
- 11- TEIXEIRA FILHO, J. **Gerenciando o conhecimento**. Rio de Janeiro, RJ, Artigo Técnico. Disponível em: [www.gerenciandoconhecimento.com.br](http://www.gerenciandoconhecimento.com.br). Acesso em 10 de dezembro de 2009.
- 12 - TERRA, J.C.C. **Gestão do Conhecimento: O grande desafio empresarial**. São Paulo: Negócio Editora, 2000.
- 13- TERRA, José Cláudio Cyrineu. **Gestão do conhecimento: o grande desafio Empresarial - uma abordagem baseada no aprendizado e na criatividade**. 3ª. ed. São Paulo: Negócio, 2001.
- 14- TERRA, J.C.C. **Gestão do Conhecimento: o grande desafio empresarial**. Rio de Janeiro: Negócio, 2003.
- 15- TUSHMAN, Michael; NADLER, David. **Organizando-se para a inovação**. In: STARKEY, Ken. **Como as organizações aprendem: relatos dos sucessos das grandes empresas**. São Paulo: Futura, 1997.