

## **Proposta para avaliação da gestão do conhecimento em empresa industrial: o caso de uma indústria de móveis sob medida**

Romualdo Douglas Colauto  
Ilsen Maria Beuren

### **Resumo**

O artigo objetiva apresentar uma proposta para avaliar a gestão do conhecimento em uma empresa industrial. A viabilidade implica que a alta administração promova a ligação entre as informações provenientes dos indicadores com o planejamento e o controle das estratégias definidas. Para tanto, realizou-se uma pesquisa exploratória, com abordagem predominantemente qualitativa, por meio de um estudo realizado em uma indústria de móveis sob medida. Para o desenvolvimento da proposta utilizou-se uma entrevista semi-estruturada com o gerente-proprietário e de um checklist para identificar se a organização dispõe de elementos para operacionalizar o estudo. A pesquisa contribui para a proposição de um conjunto de indicadores que possam facilitar a monitoração da estrutura interna e externa da empresa.

**Palavras-chave:** Indicadores; Avaliação; Gestão do Conhecimento; Empresa Industrial.

### **Proposition to a knowledge administration evaluation in an industrial company: a case of an ordered furniture industry**

### **Abstract**

The article introduces a proposition to evaluate the knowledge management in an industrial company. The viability implies that the high administration promotes a link between the information from the planning indicators and the control of the defined strategies. So this made an explored research with an approaching predominating qualitative, using a developed studying in an ordered furniture industry. To the proposition development used a semi-structured interview with the owner manager and of a checklist to identify if the organization has elements to develop the studying. The research contributes to a proposition of the indicators group which can facilitate the observing of the internal and external structure of the company.

**Key-words:** Indicators; Evaluation; Knowledge Management, Industrial company.

## 1. Introdução

O atual ambiente sócio-econômico demonstra a necessidade de questionar as formas industriais de perceber as organizações. Variáveis como informação, conhecimento, ativos intangíveis, capital intelectual evidenciam a importância de repensar os instrumentos preconizados na gestão das organizações. Como resposta às mudanças, outros mecanismos de gestão têm sido discutidos como alternativas ao modelo tradicional.

Um dos mecanismos preconizados é o modelo de gestão baseado no conhecimento, caracterizado por um modo diferente de perceber e pensar as organizações, centrado no conhecimento existente e potencial (DAZZI e ANGELONI, 2004). Segundo Nonaka e Takeushi (1997), o conhecimento utilizado pela organização para realizar novos negócios ou desenvolver produtos converge para a criação da competência na organização.

Termos como gestão do conhecimento, capital intelectual, inteligência competitiva são caracterizadores da nova área de interesse da administração das organizações. Emergem como uma consequência da globalização, evolução tecnológica e do desmantelamento da hierarquia empresarial da era industrial, buscando administrar a utilização, criação e disseminação do conhecimento, a partir da premissa de que este se tornou um recurso econômico proeminente nas organizações (COLAUTO e BEUREN, 2003).

A expansão dos negócios certamente requer a difusão do conhecimento nas organizações e no mercado. Este pressuposto fundamenta-se na possibilidade de utilizar parcerias relacionadas às competências tecnológicas e organizacionais, que comprometidos com o aumento da rentabilidade e associadas à unicidade da vantagem competitiva, ajudam as empresas a colocarem novos produtos no mercado antes dos concorrentes (IGLESIAS e POPADIUK, 2003).

A gestão do conhecimento, vista na perspectiva atual, surgiu na década de 1990, como uma proposta de agregar valor à informação e facilitar o fluxo interativo em toda corporação. Usada adequadamente, é tida como instrumento estratégico competitivo, resistente ao modismo da eficiência operacional. Para Sveiby (2000), o tema centra-se em aproveitar recursos existentes na empresa, proporcionando a seus integrantes empregar as melhores práticas, poupando o reinvento de processos.

Os sistemas tradicionais de avaliação, conforme Norton (2001), não foram concebidos para lidar com a complexidade dos ativos intangíveis, cujo valor é potencial, indireto e depende do contexto. Potencial porque só passa a ter valor quando é transformado em valor tangível. Indireto porque raramente os ativos intangíveis têm impacto direto sobre os resultados tangíveis, como a receita ou o lucro. Depende do contexto, porque seu valor só pode ser determinado no contexto da estratégia que cria valor.

Nessa perspectiva, uma das lacunas existentes nas organizações se deve fundamentalmente ao fato de que algumas questões no gerenciamento dos negócios não são respondidas satisfatoriamente, entre elas, a avaliação do conhecimento existente nas empresas. Assim, o trabalho tem por objetivo apresentar uma proposta de indicadores para avaliação da gestão do conhecimento em uma empresa do setor industrial.

O delineamento da pesquisa configura-se como um estudo exploratório, utiliza fontes

secundárias e primárias, com abordagem lógica dedutiva. As fontes secundárias consubstanciam-se de pesquisa bibliográfica para a formação do marco referencial teórico. As primárias originam-se de um caso centrado em uma organização industrial. Para a coleta de dados, optou-se por utilizar uma entrevista semi-estruturada com o *controller* da empresa, além de um *checklist* para verificar as condições da indústria operacionalizar a proposta apresentada.

## **2. Abordagem conceitual da gestão do conhecimento**

A gestão do conhecimento tem se destacado nas organizações como forma de questionar o modelo tradicional vigente, o qual não vem atendendo mais com a mesma eficiência a demanda por mobilidade premente nas organizações, principalmente pela evidência de uma nova forma de diferencial competitivo centrado no ser humano. O conhecimento não é algo novo para as organizações, mas a sua sistematização e utilização como diferencial é enfatizada pelos modelos de gestão do conhecimento potencial (DAZZI e ANGELONI, 2004).

De acordo com Sveiby (1998), todos os ativos e estruturas organizacionais, sejam tangíveis ou intangíveis, resultam da atividade humana. As pessoas criam estruturas externas e internas para se expressarem no meio ambiente em que estão inseridas. Isto ocorre porque as pessoas têm capacidade de agir em variadas situações quando estão desenvolvendo atividades dentro da organização. Assim, a competência humana pode ser considerada um ativo intangível.

De modo semelhante, as empresas criam estruturas externas e internas e utilizam a competência de seus funcionários para atingirem suas metas. Nesse sentido, pode-se entender que os ativos intangíveis de uma organização são formados pelas: a) estruturas externas; b) estruturas internas; e c) competências dos funcionários. A estrutura externa diz respeito aos clientes, às relações com os fornecedores e à imagem da empresa. A estrutura interna inclui patentes, conceitos, modelos, programas de computadores e sistemas de administração. A competência dos funcionários refere-se à capacidade de ação destas pessoas em situações distintas.

Savi, Amaral e Rozenfeld (2003) mencionam que a gestão do conhecimento não traz uma definição consensualmente aceita, tão pouco um esquema universal dentro do qual possam alinhar as diferentes atuações dos profissionais. Adotam a definição proposta por Loughbridge (1996), no artigo *Intellectual capital and knowledge management*, no qual a gestão do conhecimento é concebida como a aquisição, troca e uso do conhecimento dentro das organizações, incluindo os processos de aprendizado e os sistemas de informação. Tal requer a transformação do conhecimento pessoal em conhecimento corporativo, de forma a ser compartilhado e apropriadamente aplicado, sendo sua sistematização vital às organizações.

Bukowitz (2002, p.17) expõe que a gestão do conhecimento é “um campo em rápida evolução que foi criado pela colisão de diversos outros - recursos humanos, desenvolvimento organizacional, gestão de mudança, tecnologia da informação, gestão da marca e reputação, mensuração e avaliação de desempenho”. De forma pragmática, a gestão do conhecimento inclui a identificação e o mapeamento dos ativos intelectuais ligados à organização, no processo de geração de novos conhecimentos para favorecer vantagens na competição pelo

mercado e à acessibilidade a grandes quantidades de informações corporativas, compartilhando as melhores práticas e tecnologias que tornam possível este processo (CAMPOS e BARBOSA, 2001).

A gestão do conhecimento está, conforme Fleury e Fleury (2000), imbricada nos processos de aprendizagem nas organizações, conjugando três processos: (1) aquisição e desenvolvimento de conhecimento; (2) disseminação; e (3) construção de memórias em um único processo coletivo de elaboração das competências necessárias à organização. Teixeira Filho (2000) explicita que é a coleção de processos que governam a criação, disseminação e utilização do conhecimento para atingir plenamente os objetivos da empresa. É uma nova confluência entre Tecnologia da Informação e Administração, um novo campo entre a estratégia, cultura e os sistemas de informação da organização.

Normalmente, a gestão do conhecimento é contemplada como um conjunto de técnicas e ferramentas que permitem identificar, analisar e administrar, de forma estratégica e sistêmica, o ativo intelectual da empresa e seus processos associados. Segundo a abordagem de macro-processo organizacional, compreende o planejamento, execução e o controle de ações voltadas para desenvolver o conhecimento da empresa e seus processos correlatos, tendo em vista a excelência empresarial e a criação de vantagens competitivas sustentáveis (CATÃO e CÂNDIDO, 2003).

Baseia-se na premissa de que o conhecimento proporciona: a) laços mais estreitos com os clientes; b) análise de informações corporativas para lhe atribuir novos usos; c) criação de processos capazes de habilitar os funcionários a acessar e utilizar informações para conquistar novos mercados; d) desenvolvimento de novos produtos. No entanto, aliado aos processos de gestão do conhecimento e suas ferramentas, é importante que haja transformações culturais e iniciativas gerenciais com o intuito de obter, cultivar, transferir e renovar o conhecimento necessário para a empresa tomar decisões melhores e com maior rapidez. Estes requisitos são relevantes para incentivar as pessoas a compartilharem e capitalizarem seus ativos de conhecimento (BARROSO e GOMES, 2001).

A gestão do conhecimento envolve o alinhamento da estratégia de conhecimento da organização com a estratégia geral do negócio, exigindo uma avaliação contínua do conhecimento existente e uma comparação com as necessidades futuras. O alinhamento da gestão estratégica do conhecimento busca identificar, desenvolver, disseminar e atualizar o conhecimento relevante para a empresa, seja por meio de processos internos, seja por meio de processos externos às empresas (ORSI, 2004).

Com o enfoque na gestão do conhecimento, inicia-se um processo para rever a organização, suas estratégias, estruturas e, principalmente, a cultura organizacional. A preocupação central passa a ser a transposição do conhecimento tácito, necessário durante todo o ciclo dos negócios para uma forma explícita, uma vez que a disseminação do conhecimento do corpo funcional é fato crucial nas estratégias das organizações.

### **3. Avaliação da gestão do conhecimento**

A proposição de que a inteligência humana e os recursos intelectuais constituem os ativos mais valiosos e estratégicos das empresas tem sido amplamente focada por diversos autores,

como Stewart (1997), Nonaka e Takeuchi (1997), Sveiby (1998), Edvinsson e Malone (1998), Chait (1999), Fleury e Fleury (2000), Teixeira Filho (2000), Barroso e Gomes (2001), Bukowitz (2002), Colauto e Beuren (2003), Catão e Cândido (2003), Oliveira e Forte (2003).

Trabalhos que abordam a avaliação da gestão do conhecimento trazem como referência básica às metodologias propostas, principalmente, por Sveiby (1998), Edvinsson e Malone (1998) e Stewart (1997). Por conseguinte, as metodologias para avaliar a gestão do conhecimento, subseqüentes, originam-se geralmente de adaptações às metodologias já concebidas, pois não há ferramentas unânimes que permitam traduzir objetivamente essas informações para todos os segmentos empresariais. Isto ocorre devido às particularidades de cada empresa em seu campo de atuação, e ainda aos recursos técnicos disponíveis para obter os dados necessários para compor um conjunto de indicadores que permitam monitorar continuamente as ações planejadas e desempenhadas.

Sveiby (1998) propõe que os ativos invisíveis de uma organização sejam classificados em três grupos: competência do funcionário, estrutura interna e estrutura externa. Cada um desses grupos contempla indicadores de crescimento e renovação, eficiência e estabilidade. O modelo recebe o nome de Monitor de Ativos Intangíveis. É utilizado como indicador de medidas de avaliação para fins internos. Recomenda que se selecione apenas um ou dois dos índices para cada indicador, pois a utilização de mais de dois índices pode confundir os interessados.

Quanto à finalidade da avaliação, Sveiby (1998) relaciona duas prioridades principais: a) apresentação externa, para a qual a empresa descreve, da forma mais precisa possível, aos clientes, credores, acionistas e outros usuários, a qualidade de sua gerência e a possibilidade de poder tratar um fornecedor ou credor como confiável; e b) avaliação interna, funcionando como um sistema de gerenciamento de informações que possibilita os gestores conhecerem a empresa, monitorar seu progresso e adotar medidas preventivas e corretivas.

A utilização dos indicadores sugeridos ganha relevância quando são realizadas comparações com alguns parâmetros pré-estabelecidos, além do acompanhamento em vários períodos consecutivos. Conforme Sveiby (1998), uma avaliação nada significa se não for comparada com algum referencial. Explica que o acompanhamento dos indicadores deve cobrir, pelo menos, três ciclos de avaliação, antes de tentar analisar os resultados. O ideal é que as avaliações sejam repetidas anualmente.

Edvinsson e Malone (1998) citam que uma forma para se entender o capital intelectual é por meio da linguagem metafórica, comparando a empresa com uma árvore. Consideram a parte visível o descrito em organogramas, relatórios anuais, demonstrativos financeiros e outros documentos; e o que está abaixo da superfície, o capital intelectual, compreendendo os fatores dinâmicos ocultos que embasam a empresa visível. Esses fatores dinâmicos ocultos são divididos em dois grupos: capital humano e capital estrutural.

O capital humano é composto pelo conhecimento, experiência, poder de inovação, habilidade dos empregados, cultura e filosofia da empresa, além da capacidade dos funcionários em combinar conhecimentos e habilidades para inovar suas funções, os quais não podem ser propriedade da empresa. O capital estrutural compreende os equipamentos de informática, *softwares*, bancos de dados, patentes, marcas registradas e o restante da capacidade organizacional que apóia a produtividade dos empregados e o relacionamento com os clientes,

os quais são propriedades da empresa.

Juntas, essas formas de avaliação, buscam captar uma empresa em movimento à medida que transformam suas habilidades e seus conhecimentos em diferenciais competitivos e riqueza. Edvinsson e Malone (1998) aplicaram sua metodologia na companhia sueca de seguros e serviços financeiros Skandia, denominando o instrumento proposto de Navegador Skandia. Os focos utilizados na representação do Navegador são áreas nas quais uma empresa direciona sua atenção. Desses focos origina-se o valor do capital intelectual no âmbito de seu ambiente.

Stewart (1997) segmenta sua metodologia em quatro grupos: medidas do todo, medidas do capital humano, medidas do capital estrutural e medidas do capital de clientes, denominando-o Navegador do Capital Intelectual. Sua aplicação resulta em uma alternativa para visualizar, de forma simultânea, diversas dimensões do capital intelectual e que poderiam atuar como um facilitador na gerência dos ativos do conhecimento.

O navegador apresenta-se na forma de círculo dividido em escalas, cujos eixos não se preocupam em demonstrar valores, e sim as metas atingidas pelas empresas. Na prática pode-se definir escalas de maneira que as metas sejam alocadas às extremidades, onde o eixo cruza o círculo. Traçando a posição em cada escala e ligando os pontos, obtém-se um polígono, mostrando no interior os resultados atuais e na parte externa o que se deseja atingir.

#### **4. Proposta para avaliação da gestão do conhecimento em uma indústria de móveis**

A empresa em que se realizou o estudo foi constituída em 1990. Caracteriza-se como empresa familiar, de médio porte, tributada com base no lucro real. É gerida pelos sócios-proprietários e tem como atividade à indústria de móveis residenciais e comerciais sob medida. Auferem um faturamento anual aproximado de um milhão de reais, possui aproximadamente vinte fornecedores e quarenta empregados. O foco da indústria está nos clientes considerados de classe A e B. A indústria trabalha com diferentes itens no processo de produção e de forma simultânea. Possui uma equipe específica para planejamento e desenvolvimento de novos produtos.

A industrialização de móveis sob medida envolve maior complexidade de gestão, tanto no que se refere ao controle dos custos de fabricação e adequação da mão-de-obra, quanto à satisfação dos clientes. Uma das dificuldades na satisfação dos clientes existe em função da customização dos produtos a fim de atender as particularidades individuais dos clientes. Nesta modalidade de produção, os marceneiros estão constantemente produzindo móveis em medidas e formas específicas, dificultando a padronização do processo de produção e incorrendo em maior probabilidade de re-trabalho. Vale ressaltar ainda, que em função da característica da indústria, os clientes estão continuamente em busca de produtos inovadores e personalizados, demandando esforços redobrados no processo de criação de novos produtos.

A proposta para avaliação da gestão do conhecimento é composta por um conjunto de indicadores que foi denominado Monitor da Gestão do Conhecimento, fruto da reflexão teórica e da comparação com os modelos apresentados por Sveiby (1998), Edvinsson e Malone (1998) e Stewart (1997). O monitor é composto por três capitais: capital humano, capital estrutural e capital de clientes. Cada segmento de capitais traz indicadores para avaliar

o crescimento e renovação, eficiência e estabilidade da empresa.

O capital humano refere-se à competência dos profissionais e do pessoal de suporte. Entende-se por profissionais, todas as pessoas que produzem, planejam, processam e apresentam produtos ou soluções, os quais estão diretamente envolvidos no trabalho com o cliente, como por exemplo, vendedores, desenhistas, projetistas, marceneiros. O pessoal de suporte compreende os funcionários que trabalham nos setores de contabilidade, controladoria, financeiro, administração, planejamento de desenvolvimento e outros, contribuindo de forma direta com a estrutura interna.

O capital estrutural representa o fluxo de conhecimento dentro da organização. Pode ser definido como o conjunto de sistemas administrativos, conceitos organizacionais, modelos, rotinas, patentes, *softwares*, invenções, banco de dados, publicações, enfim toda infraestrutura necessária para fazer uma empresa funcionar. O capital estrutural, que serve de suporte ao capital humano, é o único dos capitais do Monitor da Gestão do Conhecimento que pertence à organização como um todo.

O capital de cliente inclui marcas e imagens, além de representar o fluxo externo de conhecimento nas relações com os clientes. É o valor do relacionamento com os clientes. Os clientes, além de fonte de recursos financeiros, configuram-se como outras fontes de valores, como os meios de treinamento aos funcionários, referências para outros clientes, propagandistas e formadores da imagem da empresa e incentivadores do desenvolvimento da competência, face às suas crescentes exigências. O fluxo de conhecimento gerado pelos clientes, de maneira intrínseca acaba convertendo-se em recursos financeiros.

A conjunção dos indicadores forma o Monitor da Gestão do Conhecimento para uma indústria de móveis, conforme se apresenta no Quadro 1.

CAPITAL HUMANO		CAPITAL ESTRUTURAL		CAPITAL DE CLIENTE	
Crescimento e Renovação		Crescimento e Renovação		Crescimento e Renovação	
Tempo de profissão		Investimento estrutura interna (8)		Número de clientes (12)	
Nível de escolaridade (1)		Investimento em sistema de informações (9)		Lucratividade por cliente	
Custo de treinamento e educação per capita		Sugestões feitas <i>versus</i> sugestões implementadas (10)		Número de novos clientes com pedidos de novos produtos	
Rotatividade (2)		Investimento em substituição de máquinas e equipamentos		Percentual de vendas de novos produtos	
Tempo de treinamento (3)		Percentual da receita gasto no desenvolvimento de produtos		Crescimento da receita de novos produtos	
Eficiência		Eficiência		Eficiência	
Proporção de profissionais na empresa (4)		Proporção de pessoal de suporte		Índice de clientes satisfeitos (13)	
Habilidades dos funcionários valorizadas pelos clientes (5)		Número de defeitos detectados nos projetos em desenvolvimento		Número de reclamações devido à qualidade	
Custo de não conformidade interna de novos produtos		Número e natureza dos gargalos		Pontualidade na entrega dos produtos	
Percentual de tempo gasto em reuniões		Número de mudança de especificações em projetos		Mudanças nos projetos industriais para atender especificações do cliente	

Estabilidade		Estabilidade		Estabilidade	
Media etária (6)		Idade da indústria		Estrutura etária (14)	
Tempo de serviço (7)		Rotatividade do pessoal envolvido no desenvolvimento de novos produtos (11)		Frequência de retornos para novos pedidos (15)	
Taxa de rotatividade de funcionários		Taxa de novatos		Proporção de grandes clientes	
Notas: (1) O nível de escolaridade: 1º Grau, 2º Grau, 3º Grau, Pós-graduação; (2) Rotatividade: está relacionada ao percentual de substituição de profissionais na indústria; (3) Tempo de treinamento: média de dias anual que os funcionários dedicaram para aperfeiçoamento; (4) Proporção de profissionais na indústria: obtido em relação ao total de funcionários; (5) Habilidades dos funcionários valorizadas pelos clientes: analisado a partir de pesquisa direcionada; (6) Média etária: idade média dos funcionários; (7) Tempo de serviço: anos de dedicação à indústria; (8) Investimento na estrutura interna: percentual da receita total destinado a novos métodos, sistemas, banco de dados, manuais, padrões de qualidade, propagandas, <i>design</i> ; (9) Investimento em sistema de informações: percentual sobre a receita total; (10) Sugestões feitas <i>versus</i> sugestões implementadas: proporção de sugestões dos funcionários e clientes implantadas; (11) Rotatividade do pessoal: proporção de substituição de pessoas envolvidas no desenvolvimento de novos produtos em relação ao total de funcionários; (12) Número de clientes: clientes atendidos no ano; (13) Índice de clientes satisfeitos: apurado por meio de pesquisa direcionada; (14) Estrutura etária: média de anos que o cliente compra da indústria; (15) Frequência de retornos para novos pedidos: com base no número total de clientes.					

**Quadro 1** - Monitor da gestão do conhecimento

Fonte: elaborado pelos autores.

O monitor da gestão do conhecimento configura-se com um formato de apresentação dos indicadores relevantes, que auxiliam na avaliação dos itens intangíveis de empresas industriais. Ressalta-se que a existência de várias medidas não-financeiras, possíveis de serem adaptadas ao monitor proposto, pode levar a organização a utilizar um número excessivo de índices, dificultando o acompanhamento periódico dos indicadores. Assim, a escolha dos indicadores depende da estratégia da organização, os quais podem ser utilizados, sobretudo, para o acompanhamento de uma estratégia orientada para o conhecimento.

Para implantação da proposta de avaliação da gestão do conhecimento, a empresa estudada apresenta os seguintes elementos facilitadores: (1) conscientização, por parte da direção da indústria, da necessidade do aprendizado contínuo e do compartilhamento de informações; (2) utilização de medidas motivacionais, como as premiações, para incentivar a integração e formação de grupos de trabalho que viabilizem estratégias direcionadas ao público interno e externo; (3) tecnologia da informação disponível; (4) departamento de planejamento, controle e produção; (5) departamento de *marketing*; (6) assessoria contábil e de recursos humanos com disponibilidade de abastecer o monitor da gestão do conhecimento.

## 5. Considerações finais

Tem-se como conceitualmente aceito, que o conhecimento humano tornou-se um recurso econômico proeminente e estratégico na era da gestão do conhecimento, dado a agregação de valor às empresas. Portanto, constando como o bem mais valioso e poderoso, inclusive superior aos próprios recursos naturais ou todos os bens físicos que as organizações possuem registradas em seus ativos. Dadas às particularidades dos ativos intangíveis, caracterizam-se como investimentos de difícil avaliação, constituindo-se um desafio técnico atribuir-lhes valores monetários. Os indicadores são essencialmente não-financeiros e alicerçados nos conceitos de organizações do conhecimento. A dificuldade não reside em criar-se medidas

intangíveis, mas interpretá-las corretamente.

A proposta para avaliação da gestão do conhecimento para uma indústria de móveis não objetiva contemplar um quadro completo dos indicadores pesquisados e tidos como aplicáveis às empresas industriais. Um sistema de avaliação com essa amplitude parece ser impossível estratégica, metodológica e financeiramente.

A gestão do conhecimento está vinculada à administração, utilização, criação e disseminação da informação para atingir os objetivos da organização, isto é, vinculada aos processos de aprendizagem organizacional. Os indicadores têm por objetivo principal identificar como as ações empregadas nas empresas influenciam no valor de mercado de uma empresa, uma vez que o valor da empresa é constituído tanto pelo patrimônio visível, quanto por seus ativos intangíveis.

Por meio da proposta de avaliação da gestão do conhecimento apresentada, acredita-se ser possível monitorar o capital humano, capital estrutural e capital de cliente, sob a ótica do crescimento e renovação, eficiência e estabilidade. A proposta não contempla todos os indicadores possíveis para se avaliar os ativos intangíveis. Por isso, deve ser vista na perspectiva de apresentar sugestões, a partir das quais cada empresa possa adaptar os indicadores de acordo com suas necessidades e particularidades do segmento em que atuam.

À medida que as organizações interagem em seus ambientes, elas absorvem informações, transformam-nas em conhecimento e agem com base nessa combinação de conhecimentos, experiências, valores e regras internas, buscando identificar as informações como uma ferramenta decisiva para alavancar o sucesso organizacional e criar diferenciais competitivos que sustentem sua permanência no mercado competidor. Com o monitoramento das ações e estratégias empresariais, pode-se agregar maior valor à estrutura interna e externa da empresa industrial.

## Referências

BARROSO, A. C. de O. e GOMES, E. B. P. Tentando Entender a Gestão do Conhecimento. Jan. 2001. Disponível em: <<http://www.crie.coppe.ufrj.br>>. Acesso em: 06 maio 2004.

BUKOWITZ, W.R. & WILLIAMS, R.L. **Manual de gestão do conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

CAMPOS, R. L. & BARBOSA, F. V. Gestão do Conhecimento: o conhecimento como fonte de vantagem competitiva sustentável. In: ENANPAD, XXV, 2001. Campinas. **Anais...** Campinas-SP: ANPAD, 2001. CD-ROM.

CATÃO, M. C. & CÂNDIDO G. A. Tecnologia de Suporte à Gestão do Conhecimento: um estudo de caso numa empresa industrial. In: ENEGEP, XXIII, 2003. Ouro Preto. **Anais...** Ouro Preto-MG: ABREPRO, CD-ROM.

CHAIT, L.P. Se Souber, Conte a Alguém. **HSM Management**, São Paulo, Vol. 4, n.14, maio/ jun.1999. Disponível em: <<http://www.intermanagers.com.br>>. Acesso em: 2 maio 2001.

COLAUTO, R.D. & BEUREN, I. M. Proposta para Avaliação da Gestão do Conhecimento em Entidade Filantrópica: o caso de uma organização hospitalar. **Revista de Administração**

**Contemporânea**. Vol. 7, n. 4, p.163-185, out./ dez. 2003.

DAZZI, M. C. & ANGELONI, M. T. Compreendendo o Significado de Gestão do Conhecimento e a Importância da Comunicação em seu Compartilhamento: um estudo de caso. In: ENANPAD, XXVIII, 2004. Curitiba. **Anais...** Curitiba-PR: ANPAD, CD-ROM.

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

FLEURY, A. e FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências**: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira. São Paulo: Atlas, 2000.

IGLESIAS, J. L.C.; POPADIUK, S. Desenvolvimento de Competências para Organizações Mediante Alianças Estratégicas. *Revista de Administração Mackenzie*. São Paulo, Vol. 4, n 1, out. 2003, p. 60-71.

NONAKA, I. e TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa**: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

NORTON, D. Medir a criação de valor é uma tarefa possível. **HSM Management**. São Paulo, v. 4, n. 24, jan./ fev. 2001.

OLIVEIRA, M. M.de A. e FORTE, S. H. A. C. Gestão Estratégica do Conhecimento: um estudo da gestão do conhecimento e estratégia empresarial nas maiores empresas do estado do ceará. In: ENANPAD, XXVII, 2003. Atibaia. **Anais...** Atibaia-SP: ANPAD, CD-ROM.

ORSI, A. Gestão do Conhecimento – os modos de conversão do conhecimento nas incorporações de bases externas. In: ENANPAD, XXVIII, 2004. Curitiba. **Anais...** Curitiba-PR: ANPAD, CD-ROM.

SAVI, A. F.; AMARAL, D. C. e ROZENFELD, H. Proposta de um Conceito de um Sistema de Apoio à Gestão do Conhecimento Empregando Gestão de Projetos e Modelagem de Empresas. In: ENEGEP, XXIII, 2003. Ouro Preto. **Anais...** Ouro Preto-MG: ABREPRO, CD-ROM.

STEWART, T.A. **Capital intelectual**: a nova vantagem competitiva das empresas. 7. ed. Rio Janeiro: Campus, 1998.

SVEIBY, K. E. **A nova riqueza das organizações**: gerenciando e avaliando patrimônios do conhecimento. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TEIXEIRA FILHO, J. **Gerenciando conhecimento**. Rio de Janeiro: Senac, 2000.