



SOCIEDADE DO CONHECIMENTO

O que é e como ela nos influencia?

Reflexões a cerca do que é o conhecimento, suas nuances e possibilidades e o que podemos dizer da chamada Sociedade do Conhecimento.

Jocelito André Salvador
18/11/2013

“A Sabedoria é radiante, não fenece, facilmente é contemplada por aqueles que a amam e se deixa encontrar por aqueles que a buscam. Ela mesma se dá a conhecer aos que a desejam.

Quem por ela madruga não se cansa: encontra-a sentada à porta.

Meditá-la é, com efeito, a perfeição da inteligência; quem vigia por ela logo se isenta de preocupações; ela mesma busca, em toda parte, os que a merecem; benigna aborda-os pelos caminhos e a cada pensamento os precede.

Seu princípio é o desejo autêntico de instrução, O afã da instrução é o amor, o amor é a observância de suas leis, o respeito das leis é garantia de incorruptibilidade e a incorruptibilidade aproxima de Deus.”

(Livro da Sabedoria 6, 12-19)

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	4
2 SOCIEDADE DO CONHECIMENTO.....	5
2.1 O QUE É A SOCIEDADE DO CONHECIMENTO	5
2.2 O QUE SE PODE CONSIDERAR GESTÃO DO CONHECIMENTO	7
2.2.1 O que é o Conhecimento	8
2.2.2 O Conhecimento e as suas Diferentes Formas e Dimensões	11
3 CONSIDERAÇÕES PARA OS PRÓXIMOS ARTIGOS	16
REFERÊNCIAS	17

1 INTRODUÇÃO

Dentre os estudiosos de temas como Gestão de Pessoas, Gestão de Competências, Educação Corporativa e Gestão do Conhecimento pode-se dizer que há um consenso que estamos hoje, século XXI, vivendo na chamada Sociedade do Conhecimento. Souza (2010) destaca que a Sociedade do Conhecimento é o produto de uma revolução científica e tecnológica sem precedentes na história. Ainda segundo este autor, constata-se que o conhecimento torna-se obsoleto a cada cinco ou dez anos; da mesma forma, o padrão tecnológico se renova em espaços de tempo semelhantes.

Também começa a ficar mais claro, até para os mais céticos, que, o que é classificado pelas Ciências Contábeis de Ativo Intangível, vem ganhando importância e relevância nunca antes vistas na história da humanidade. Provas claras da importância do Ativo Intangível para as organizações são os valores de mercado que empresas como Google ou Facebook alcançaram, sem ter necessariamente um parque de máquinas, terrenos, dentre outros, que explicassem seu valor de mercado.

Pois bem, quando estamos nos referindo à Sociedade do Conhecimento e Ativos Intangíveis, não podemos deixar de falar de Gestão do Conhecimento organizacional. Ocorre que as organizações, predominantemente as de pequeno e portes, no Brasil, ainda não têm uma noção minimamente clara de como estão tratando o conhecimento que é gerado em suas dependências e que pode, e deve, gerar diferenciais competitivos.

Com isso, iniciamos a nossa série de estudos tratando da Sociedade do Conhecimento e procurando compreender de forma mais efetiva o conhecimento, seus desdobramentos e sua importância para as pessoas e organizações.

2 SOCIEDADE DO CONHECIMENTO

Iniciamos nossos estudos com a análise sobre a Sociedade do Conhecimento e a sua relação com a Gestão do Conhecimento, visto que o nosso intuito é analisar as organizações baseadas no conhecimento e por fim a analisar formas de medir o nível de maturidade em Gestão do Conhecimento nas organizações.

2.1 O QUE É A SOCIEDADE DO CONHECIMENTO

Parece-nos comum, em pleno Século XXI, falarmos que vivemos e sofremos os reflexos da dita Sociedade do Conhecimento. Contudo, o importante aqui é definirmos com clareza o que significa tal termo, qual seja: Sociedade do Conhecimento. Será este um termo que surgiu ao acaso?

Observa-se que alguns autores como Souza (2010) atestam que estamos vivendo a terceira revolução industrial, a qual é marcada como uma nova etapa na história da humanidade. Segundo este mesmo autor, ainda é cedo para afirmar que se trata de uma inflexão na curva do progresso, pois talvez seja apenas uma aceleração no seu ritmo. O fato concreto é que se percebe claramente, em nossos dias, que o progresso técnico, econômico, social e político nos conduziram a uma realidade em que os desafios a serem enfrentados são de uma nova natureza.

Outra importante contribuição sobre o momento que vivemos no que se refere a pessoas, conhecimento e educação, em especial, nos é trazida por Dutra e Comini (2010, p.102):

Observa-se, também, que a volatilidade do conhecimento e da informação se acentuou na primeira década dos anos 2000, devendo-se acentuar cada vez mais no futuro. As pessoas se sentem desorientadas com esta volatilidade, sem saber como pensar seu desenvolvimento e como filtrar a enorme quantidade de conhecimentos e informações ao seu dispor.

Pois bem, podemos verificar que um dos primeiros pensadores a tratar especificamente sobre o tema Sociedade do Conhecimento foi Peter Drucker. Tal autor produziu suas obras, que tratam destes assuntos, no período de 1964 a 1998,

conforme nos traz um estudo de Pacheco (2009 apud VARVAKIS & SANTOS, 2010).

Vale destacar que para Peter Drucker, essa nova sociedade será baseada no conhecimento de trabalhadores altamente qualificados. Assim, o conhecimento deverá ser, ou já é, o recurso fundamental e diferenciador das organizações. A esses trabalhadores qualificados, Drucker denomina Trabalhadores do Conhecimento, embora ele deixe claro em suas obras que os mesmos não constituirão a maioria na sociedade do conhecimento, mas serão o maior grupo da população ativa. Assim, mesmo que sejam ultrapassados em número por outros grupos sociais, serão os ditos trabalhadores do conhecimento que darão o corpo e a liderança a esta sociedade emergente. (A ...,2009).

Seguindo esta linha de raciocínio, vejamos o que nos traz Squirra (2005). Tal autor também nos traz uma contribuição relevante quando reflete sobre o tema dizendo que tendo em vista a centralidade da informação nessa nova configuração da sociedade, há que se refletir se estamos em uma sociedade do conhecimento ou ao menos numa sociedade da informação. Na atual configuração social, a humanidade deixa suas bases originais na agricultura, posteriormente na manufatura e industrialização, para ingressar na economia da informação, na qual a manipulação da informação é a atividade principal.

Squirra (2005) trata, embora não diretamente, da importância de gerirmos esta gama de informações e conhecimento, quando nos diz que sem a consciência rápida e em tempo real, paradoxalmente focada e multifacetada ao mesmo tempo, e tão eficiente que permita galgar posições de destaque para tomada de decisões, não se pode ter segurança de pertencer ao mundo da competitividade, inserindo-se no seleto time de agrupamentos de comando do mundo atual.

Encerrando a contribuição de Squirra (2005), vemos que tal autor ainda nos diz que qualquer que seja a definição e enquadramento, um denominador comum aponta que a Sociedade do Conhecimento representaria a combinação das configurações e aplicações da informação com as tecnologias da comunicação em todas as suas possibilidades. Merece destaque especial o que este autor defende quando diz que o escopo de abrangência da sociedade do conhecimento vai além

do mundo da internet e está redefinindo a economia global, trazendo consigo a transformação do mundo “inteligente” em todas as suas dimensões.

Na mesma linha de Squirra, temos Drucker (1999) quando nos diz que as atividades que ocupam o lugar central das organizações não são mais aquelas que visam produzir ou distribuir objetos, mas aquelas que produzem e distribuem informação e conhecimento.

Para não restar dúvidas que vivemos efetivamente uma era distinta daquelas vividas pela humanidade até este momento histórico, acompanhemos um estudo da OCDE (Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico), a qual, em 1999, destacava que mais de 55% da riqueza gerada no mundo veio do conhecimento. Pela primeira vez na história da humanidade, os fatores de produção tradicionais (terra, capital, trabalho e matéria prima) deixaram de ser os principais criadores de riqueza. (Sociedade ..., [04 jun.2013?])

Com o exposto parece-nos uma conclusão quase óbvia que gerir o conhecimento organizacional deve passar a ser, ao menos, uma preocupação das organizações de todo o mundo, independentemente do seu ramo de atuação econômica.

Por isso mesmo, vale analisarmos, embora sem querer esgotar o assunto, o que pode ser considerado como gerenciamento do conhecimento, ou como é mais encontrado na literatura, gestão do conhecimento.

2.2 O QUE SE PODE CONSIDERAR GESTÃO DO CONHECIMENTO

Gerenciamento ou Gestão do Conhecimento, não pode ser simplesmente descrita como uma receita de bolo, onde existe um passo a passo claro e único para chegarmos a um resultado. Assim, vale iniciarmos pelas bases, ou seja, o que pode mesmo ser considerado como conhecimento?

2.2.1 O que é o Conhecimento

Almeida, Freitas e Souza (2011) descrevem conhecimento como o momento em que determinada pessoa assimila uma informação, transformando-a, a fim de agir. Com isso, esta informação passa a ser um conhecimento.

Além deste, um conceito interessante e completo, mas que não deixa de ser um pouco mais complexo, sobre conhecimento nos vem de Probst, Raub e Romhardt (2002 apud ALMEIDA, FREITAS e SOUZA, 2011, p.29), quando nos dizem o seguinte:

[...] conhecimento é o conjunto total incluindo cognição e habilidades que os indivíduos utilizam para resolver problemas. Ele inclui tanto a teoria quanto a prática, as regras do dia a dia e as instruções sobre como agir. O conhecimento baseia-se em dados e informações, mas, ao contrário deles, está sempre ligado a pessoas. Ele é construído por indivíduos e representa suas crenças sobre relacionamentos causais.

Outra definição muito interessante é a seguinte: “A informação é um fluxo de mensagens, enquanto o conhecimento é criado por esse próprio fluxo de informação, ancorado nas crenças e compromissos de seu detentor” (NONAKA e TAKEUCHI, 1997 apud ALMEIDA; FREITAS e SOUZA, 2011, p.64.).

Aranha (1992 apud PIMENTEL, 2010) define o conhecimento como a relação “[...] entre um sujeito cognoscente (consciente) e um objeto e ainda, é a forma ou o processo pelo qual o sujeito se coloca no mundo e estabelece as suas relações com as coisas nele existentes”.

Bazarian (1985 apud COLTRE et al., 2007, p.111) afirma que “[...] o conhecimento do homem não é uma linha reta, mas uma curva que se aproxima indefinidamente de uma série de círculos em uma espiral”.

Percebe-se que as definições são diversas e de acordo com Easterby-Smith et al. (2001, p.16), a literatura sobre conhecimento e organizações têm duas preocupações centrais. Uma trata da aprendizagem organizacional e concentra-se na “observação e análise distanciada dos processos envolvidos em aprendizagem individual e coletiva dentro das organizações”. Esta se refere às habilidades e aos processos de aquisição, construção e utilização do conhecimento.

A outra preocupação central está na literatura que cuida da organização da aprendizagem, que tem “[...] uma orientação para a ação, e está ajustada para usar ferramentas metodológicas específicas para... identificar, promover e avaliar a qualidade dos processos de aprendizagem dentro das organizações”. Diz respeito aos sistemas, princípios e características de como uma organização aprende como uma coletividade.

Pois bem, independentemente da questão central ser com relação à aprendizagem organizacional com a aquisição, construção e utilização do conhecimento ou referente à organização desta aprendizagem, tratando dos sistemas, princípios e características da organização que aprende, a unanimidade entre os autores está em que o conhecimento se dá nas pessoas e através das pessoas. Este é um fator importante, pois quando tratamos de Gestão do Conhecimento, também, de certa forma, está se falando de Gestão de Pessoas.

Além da conceituação com relação ao que podemos compreender sobre o conhecimento, vejamos algumas das suas características, as quais Crawford (1994 apud ZABOT e SILVA, 2002, p.67) nos traz:

- a) o conhecimento é difundível e se autorreproduz, pois não é um recurso finito, expande-se e pode ser aprimorado, conforme utilizado;
- b) o conhecimento é substituível, porque novos conhecimentos podem gerar mais riquezas no mesmo espaço, alterando insumos, mão-de-obra e capital;
- c) o conhecimento é transportável, isto é, a tecnologia de informação permite sua movimentação pelos meios de fluxo de informação; e
- d) o conhecimento é compartilhável, significa que ao compartilhar um conhecimento, o detentor original não o perde.

Muito válido nos parece refletirmos sobre as características acima expostas, pois o conhecimento, como um Ativo Intangível, vamos falar mais sobre isso na sequência, tem características totalmente distintas dos demais bens e direitos (Ativos), que normalmente “enxergamos” dentro de uma organização.

Independentemente da sua tangibilidade ou não, nos parece claro que o conhecimento é o bem mais valioso e, conseqüentemente, o mais difícil de gerenciar. É valioso, precisamente porque alguém deu à informação um contexto, um significado, uma interpretação; alguém refletiu sobre o conhecimento, acrescentou a ele sua própria sabedoria, considerou suas implicações mais amplas. O conhecimento ainda implica na síntese de múltiplas fontes de informações e

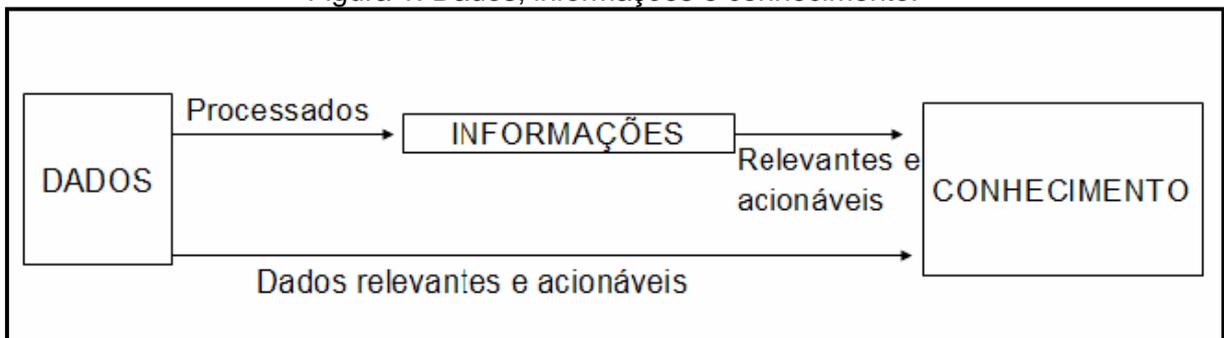
também é tácito, existe simbolicamente na mente humana e é difícil explicitá-lo. (DAVENPORT et al., 2000.)

Vejamos que Polanyi (1966) percebe o conhecimento como algo pessoal, formado dentro de um contexto social e individual, ou seja, não é necessariamente propriedade de uma organização. Seu conceito de conhecimento está baseado em três teses principais:

- a) a verdadeira descoberta não resulta de um conjunto de regras articuladas ou algoritmos;
- b) o conhecimento é, ao mesmo tempo, público e, em grande parte, pessoal, isto é, por ser construído por seres humanos, contém emoção ou paixão;
- c) o conhecimento subjacente ao conhecimento explícito é mais fundamental; todo conhecimento é tácito ou tem raízes no conhecimento tácito, ou seja, tem raízes na prática. (POLANYI, 1966 apud SVEIBY, 1998, p.36)

Pois bem, o conhecimento como colocado até aqui, a primeira vista, parece ser algo extremamente complexo e de difícil mensuração. Contudo, podemos tentar simplificar o seu conceito ao descrevê-lo de uma forma gráfica, não considerando todos os elementos anteriores, é claro, conforme a Figura 1.

Figura 1: Dados, informações e conhecimento.



Fonte: Turban et al., (2005).

Dito isto e sem querer esgotar o assunto com relação às definições do conhecimento humano e organizacional, vamos adiante para falar do conhecimento e as formas como ele é compreendido na literatura.

2.2.2 O Conhecimento e as suas Diferentes Formas e Dimensões

Pois bem, vimos anteriormente algumas definições breves, mas consistentes, com relação ao que podemos denominar como conhecimento. De qualquer forma, observa-se que os estudiosos do tema conhecimento o classificam em diferentes formas, vamos assim dizer, vejamos.

Para Squirra (2005) o conhecimento pode ser dividido em três formas distintas, quais sejam: declarativo, procedimental e estratégico.

Conhecimento declarativo: é aquele que nos diz por que as coisas funcionam da maneira como funcionam.

Conhecimento procedimental: mostra-nos as indicações de como realizar determinada tarefa.

Conhecimento estratégico: é aquele conhecimento do contexto, nos quais determinados procedimentos devem ser implementados.

Por outro lado, vê-se na literatura que trata sobre o tema a predominância de tratar o conhecimento sob duas formas distintas: tácito ou explícito.

Vejamos o que os autores Almeida, Freitas e Souza (2011, p. 5), nos trazem como contribuição:

Conhecimento explícito é aquele que pode ser articulado sob a forma textual, em expressões matemáticas, manuais, leis e outros, podendo também ser considerado como sinônimo de informação.

Conhecimento tácito é difícil de ser articulado sob a forma de linguagem, tendo em vista que é pessoal e incorporado à experiência do indivíduo, envolvendo fatores como crenças pessoais, a história de vida, o sistema de valores, conclusões, *insights*, ideias, emoções, imagens, símbolos e outros itens muito subjetivos.

Além disso, Almeida, Freitas e Souza, (2011) definem que o conhecimento tácito apresenta duas dimensões: técnica (habilidades e capacidades associadas ao saber fazer) e cognitiva (modelos mentais, crenças e percepções individuais).

Por outro lado, vemos que Fleury e Oliveira Jr. (2001) trazem os conceitos de conhecimentos *know how* e *know that*, os quais significam respectivamente saber como e saber o que. O conhecimento *know that* seria o conhecimento declarado, que as pessoas podem expressar em exames de conhecimento, enquanto o *know*

how seria todo o conhecimento disponível, que atribui habilidades às pessoas para responder às situações reais e fazer as coisas, em vez de discorrer sobre elas.

Muito bem, o nosso intuito aqui não é nos atermos de forma demasiada a conceitos de tácito, explícito, *know how* e *know that*, visto não ser o objetivo deste estudo. De qualquer forma, continuemos nossa reflexão com relação ao conhecimento.

Vemos que os gregos definiram várias formas de conhecimento, quais sejam:

- a) a *episteme*: conhecimento abstrato, generalisante;
- b) a *techné*: conhecimento que permite a realização de uma tarefa;
- c) a *phronesis*: sabedoria social;
- d) a *métis*: conhecimento conjuntural.

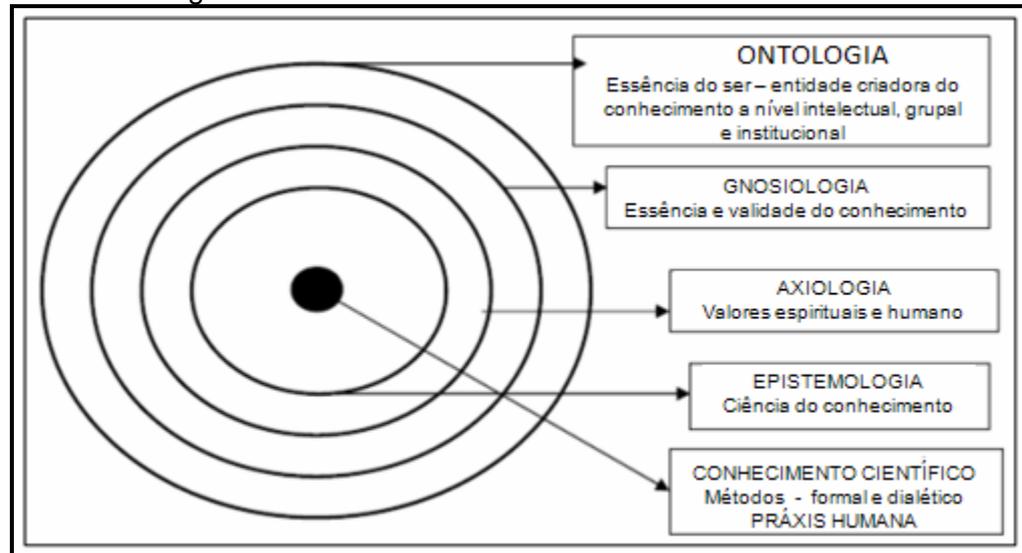
Tais conceitos nos são trazidos por Prax (2005) e desta forma a nossa caminhada de reflexão com relação ao conhecimento começa a ficar mais estruturada. Percebe-se que a preocupação com relação à definição do que é o conhecimento humano e como ele se processa não é algo novo, visto que os filósofos gregos da Antiguidade já tinham tal preocupação.

Com isso, não podemos simplesmente dizer que o conhecimento é dividido em tácito e explícito e este é o fim. Temos que ir mais a fundo, compreender que há outras divisões, vamos assim denominar, para o conhecimento, as quais já foram identificadas.

Vemos também que Coltre et al. (2004, p.111) cita Bazarian (1985) e Hessen (1999) para expor que o conhecimento passa por “[...] espaços de criação, validação, valorização e cientificidade do conhecimento, tornando-o válido na *práxis* humana”. Além do que, Coltre et al. insere mais uma dimensão no modelo proposto por esses autores.

Assim, Coltre et al. (2004), considera as quatro dimensões de conhecimento propostas anteriormente por Bazarian e Hessen, conhecimento científico, epistemologia, axiologia e ontologia, acrescentando a dimensão ontológica (Figura 2).

Figura 2: As cinco dimensões do conhecimento



Fonte: Coltre, et al. 2004, p.4.

Vê-se que o Conhecimento Científico se volta para os métodos formais e dialéticos da práxis humana. A Epistemologia tem como objeto de estudo o conhecimento em geral e do conhecimento científico, de forma especial. A Axiologia se preocupa com os valores espirituais e humanos do conhecimento. A Gnosiologia estuda a essência e a validade do conhecimento. Por fim, a dimensão inserida por Coltre, a Ontologia, cuida da essência do ser, enquanto entidade criadora do conhecimento em nível individual, grupal e institucional.

Além do já exposto, não podemos deixar de citar dois autores muito visitados quando se fala de conhecimento humano e organizacional, ou seja, Nonaka e Takeuchi, autores orientais japoneses que tem uma teoria, hoje muito aceita no meio acadêmico e organizacional, que discorre sobre a criação do conhecimento. Tais autores também fizeram vários estudos sobre a conversão do conhecimento e nos apresentaram inclusive a denominada Espiral do Conhecimento.

De qualquer forma, não vamos aqui discorrer sobre a teoria de Nonaka e Takeuchi com relação à criação do conhecimento e suas formas de conversão, mas dizer que Nonaka e Takeuchi (1997), para definirem a sua visão sobre conhecimento organizacional, fazem uma revisão das duas grandes tradições epistemológicas da filosofia ocidental, quais sejam, racionalismo e empirismo.

Vê-se que o Racionalismo defende que o “[...] verdadeiro conhecimento não é o produto da experiência sensorial, mas sim de um processo mental ideal”.

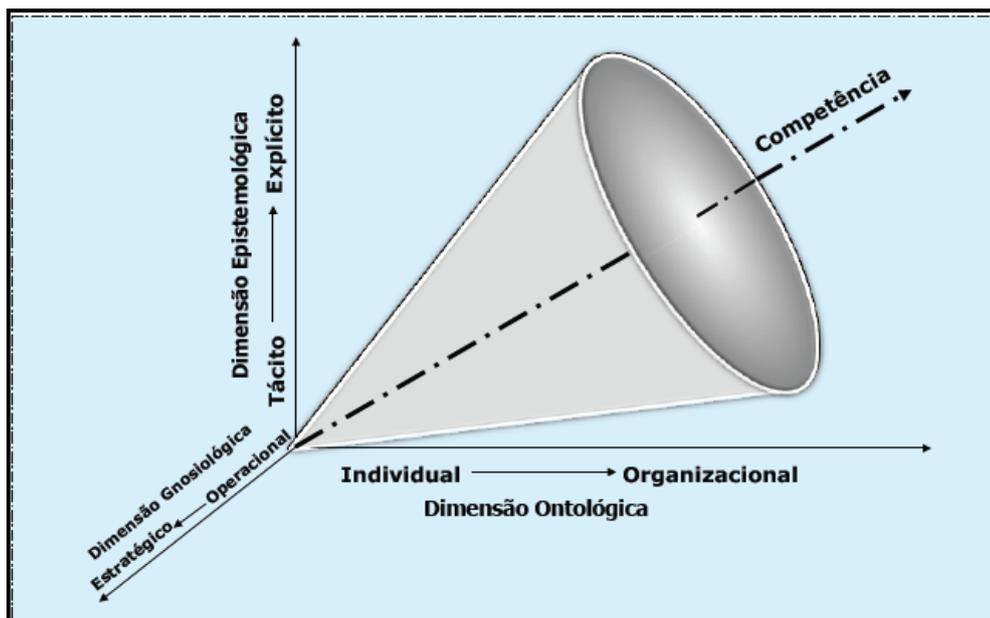
Considera que o conhecimento existe *a priori* e não precisa ser justificado pela experiência sensorial. A verdade absoluta é deduzida de uma argumentação racional baseada em axiomas, isto é, “[...] obtêm-se o conhecimento por dedução, recorrendo-se a construtos mentais como conceitos, leis ou teorias” (NONAKA e TAKEUCHI, 1997, p.24).

Já quando se trata do Empirismo, o conhecimento já existe *a priori*, mas a única fonte de conhecimento é a experiência sensorial e o conhecimento é obtido por indução, a partir de experiências sensoriais específicas. Para os autores japoneses, “[...] o próprio fato de se perceber alguma coisa é significativo” (NONAKA e TAKEUCHI, 1997, p.24).

Assim, percebe-se que as principais diferenças entre as duas abordagens epistemológicas (epistemologia = ciência do conhecimento) ocidentais consistem quanto ao que constitui verdadeira fonte de conhecimento e quanto ao método através do qual se obtém o conhecimento.

Vejamos abaixo uma relação entre as dimensões epistemológica, ontológica e gnosiológica, que nos ajuda a compreender o exposto até aqui.

Figura 3: Relação entre as dimensões epistemológica, ontológica e gnosiológica.



Fonte: Varvakis & Santos (2010).

Percebe-se que o resultado destas dimensões é a competência humana, que é tratada como a soma do Conhecimento, Habilidades e Atitudes e que, por fim, pode gerar os resultados necessários e esperados de determinada pessoa, que está inserida em determinada organização.

Para encerrar nossas reflexões sobre o tema conhecimento, vejamos um quadro bastante esclarecedor de Pacheco (2009) com relação à evolução histórica do tema em questão.

Figura 4: Evolução histórica sobre a Gestão do Conhecimento



Fonte: Pacheco (2009).

3 CONSIDERAÇÕES PARA OS PRÓXIMOS ARTIGOS

Iniciamos nossos estudos tratando de questões pertinentes à Sociedade do Conhecimento, termo que em pleno século XXI torna-se cada vez mais comum não somente no meio acadêmico, mas cada vez mais no meio corporativo. Além do que, questões como gestão de pessoas, conhecimento, competências, capital intelectual, Ativo Intangível permearam todas as partes do estudo realizado, direta ou indiretamente.

Na sequência, tratamos mais especificamente do conhecimento, suas formas e nuances mais relevantes, o que nos levará ao estudo do gerenciamento, ou como mais comumente encontramos na literatura: gestão, do conhecimento organizacional.

Especial destaque deve ser dado ao método de avaliação do nível de maturidade da gestão do conhecimento organizacional denominado OKA (*Organizational Management Assessment*), criado em 2006 pelo WBI (*World Bank Institute*) com seus três elementos (Pessoas, Processos e Sistemas) e as quatorze dimensões a eles ligadas.

Até a próxima!

REFERÊNCIAS

A sociedade do conhecimento. **HSM Online**. 24/11/2009. Disponível em: <<http://www.hsm.com.br/artigos/desafios-gerenciais-para-o-seculo-21>>. Acesso em: 04 jun. de 2013.

ALMEIDA, Mário de Souza; FREITAS, Claudia Regina; SOUZA, Irineu Manoel. **Gestão do Conhecimento para tomada de Decisão**. São Paulo: Atlas, 2011.

COLTRE, Sandra Maria. et al. **Formação de pesquisadores**: estratégias de ensino-aprendizagem da disciplina de pesquisa em administração, através da espiral do conhecimento. v8, n.1 e2, p.107-124. Ver. Ciên. Empresariais da UNIPAR, Umuarama. jan./dez.2007. Disponível em: <<http://revista.uepb.edu.br/index.php/qualitas/article/viewFile/46/37>>. Acesso em: 06 jun. 2013.

DAVENPORT, T. H. **Ecologia da Informação**: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação. São Paulo: Futura, 2000.

DRUCKER, P. F. **Sociedade pós-capitalista**. 7ª.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

EBOLI, Marisa. et al. **Educação Corporativa**: Fundamentos, evolução e implantação de projetos. São Paulo: Atlas, 2010.

EASTERBY-SMITH, Mark; BURGOYNE, Johh; ARAUJO, Luis (coord.). **Aprendizagem organizacional e organização de aprendizagem**: desenvolvimento na teoria e prática. São Paulo: Atlas, 2001.

FLEURY, Maria T.L. & OLIVEIRA JR., Moacir de M.(Coord.). **Gestão estratégica do conhecimento**: integrando aprendizagem, conhecimento e competências. São Paulo: Atlas, 2001.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa**: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. 2ª. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

PIMENTEL, Mauricio Gonçalves. **A Gestão do conhecimento e a formação de competências no ensino superior privado.** Disponível em: <<http://arquivo.fmu.br/prodoc/adm/mgpkmbr.pdf>>. Acesso em: 10 jun. 2013.

PRAX, J-Y., **Le Manuel du Knowledge Management.** Paris: Polia Editions, 2005.

_____, _____. **Le Manuel du Knowledge Management.** Dunod, Paris, 2007. Disponível em: <<http://www.pwc.com.br/pt/ifrs-brasil/index.jhtml>>. Acesso em: 13 jun. 013.

PROBST, Gilbert; RAUB, Steffen; ROMHARDT, Kai. **Gestão do conhecimento: os elementos construtivos do sucesso.** Porto Alegre: Bookman, 2002.

Sociedade do Conhecimento. [S.l.]. Disponível em: <<http://portal.crie.coppe.ufrj.br/portal/main.asp?ViewID={EE34F494-26BD-4686-8E3C-043D18C8727E}&u=u>>. Acesso em: 04 de jun. de 2013.

SQUIRRA, S. **Sociedade do Conhecimento.** In MARQUES DE MELO, J.M.; SATHLER, L. Direitos à Comunicação na Sociedade da Informação. São Paulo: Umesp, 2005.

VARVAKIS, Gregório; SANTOS, Neri dos. **Aula 01: Fundamentos conceituais de GC,** 2010.

ZABOT, João Batista M. SILVA, I. C. Mello da. **Gestão do conhecimento: aprendizagem e tecnologia: construindo a inteligência coletiva.** São Paulo: Atlas, 2002.