



Contribuição da Gestão do Conhecimento para o avanço do Planejamento Estratégico articulado pela Comunicação

Agueda Gonçalves dos SANTOS²
Beatriz Costa Alves dos SANTOS³
Francine Ferreira de Nardi GOLIA⁴
Hayara Cassiana PINTO⁵
Vanessa Lazaro SFORSIN⁶

Orientadora: Prof^a Dr^a Maria Eugênia Porém

Universidade Estadual Paulista “Julio de Mesquita Filho” – Unesp/Bauru

Resumo

Este artigo tem por objetivo estabelecer a contribuição da Gestão do Conhecimento para o avanço do Planejamento Estratégico nas organizações e como a Comunicação pode influenciar positivamente nesse processo. Para tanto abordaremos os aspectos que envolvem o Planejamento Estratégico, bem como as características de uma Gestão do Conhecimento eficiente e a Comunicação articulando e favorecendo esse processo. O objetivo desse artigo é analisar a importância de se avançar no Planejamento Estratégico por meio da aplicação da Gestão do Conhecimento amparadas pelas competências comunicacionais. Para tanto, foi realizada uma pesquisa de caráter exploratório e bibliográfico.

Palavras-chave: gestão do conhecimento; planejamento estratégico; comunicação; organizações

O cenário contemporâneo é formado e influenciado por diversos fatores: tecnológicos, globais, informacionais, econômicos entre outros, o que leva as organizações a tomarem suas decisões de forma mais planejada.

As organizações contemporâneas têm sido cada dia mais desafiadas a se tornarem competitivas, portanto planejar é algo essencial para a sobrevivência de qualquer organização.

¹ Trabalho apresentado na Divisão Temática de Relações Públicas, da Intercom Júnior, evento componente do XVIII Congresso de Ciências da Comunicação na Região Sudeste – Bauru – SP, realizado de 03 a 05/07/2013.

² Estudante de Graduação 3º termo do curso de Comunicação Social – Relações Públicas da Unesp Bauru/FAAC

³ Estudante de Graduação 3º termo do curso de Comunicação Social – Relações Públicas da Unesp Bauru/FAAC

⁴ Estudante de Graduação 3º termo do curso de Comunicação Social – Relações Públicas da Unesp Bauru/FAAC

⁵ Estudante de Graduação 3º termo do curso de Comunicação Social – Relações Públicas da Unesp Bauru/FAAC

⁶ Estudante de Graduação 3º termo do curso de Comunicação Social – Relações Públicas da Unesp Bauru/FAAC



Para que o planejamento seja bem sucedido deve ser levado em consideração qual o grau de adaptabilidade e de elaboração de estratégias das organizações, para que as mesmas possam sobreviver às incertezas e mudanças pelas quais terão que passar. Dessa forma, planejar envolve decisões extremamente importantes, pois existem uma série de fatores pré, pós e durante sua implementação que interferem na tomada de decisões estratégicas.

O planejamento não tem somente a função de prever as ações futuras a longo prazo, mas também de direcionar as atitudes da organização por meio de uma avaliação atual da mesma - analisando de forma conjunta o passado, presente e futuro. “Pode-se afirmar que o exercício sistemático do planejamento tende a reduzir a incerteza envolvida no processo decisório e, conseqüentemente, provocar o aumento da probabilidade de alcance dos objetivos, desafios e metas estabelecidos para a empresa” (OLIVEIRA, 2011, p.5).

Para Oliveira (2011) as tomadas de decisões de uma organização envolvem o modo de pensar dessa organização ou de quem está à frente dela. Esse modo de pensar das pessoas da organização e que estão envolvidas no planejamento é influenciado por estruturas mentais ou modelos, que interferem na sua visão de mundo, na percepção do outro, enfim estão arraigados no seu agir e pensar sobre algo.

No caso do planejamento estratégico, o modelo mental é o orientador e construtor do caminho que deve ser seguido para a organização obter maior efetividade nos negócios. Ele interfere na análise dos cenários e na identificação das ameaças e oportunidades. Entende-se, dessa forma, que a apreensão sobre os ambientes e necessidades de uma organização passa por essa condicionante que poderá, por exemplo, determinar as estratégias mais ou menos arrojadas, ações de enfrentamento ou de defesa, a definição mais ou menos arriscada de investimentos, etc.

Através das diversas análises previstas no planejamento estratégico, pode-se planejar estratégias e ações que tornem os objetivos palpáveis. Dessa forma, deve-se ter uma visão da organização em sua totalidade e saber analisar a dimensão temporal existente dentro da mesma. Portanto, o planejamento é um processo contínuo e que necessita se autorrealimentar.

Os objetivos do planejamento estão ligados aos fatores que influenciam a organização, ao que é externo a ela, portanto, deve ser feita uma análise desses cenários. Quando os cenários são analisados, consegue-se ter uma melhor visão de como a organização poderá se estabelecer futuramente. Assim, por ser o planejamento:



(...) um processo de estabelecimento de um estado futuro desejado e um delineamento dos meios efetivos de torná-lo realidade justifica que ele anteceda à decisão e à ação. Neste contexto, o planejamento tem influência direta na qualidade do processo decisório nas empresas. (OLIVEIRA, 2011, p.5)

Todo processo de tomada de decisões envolve a necessidade de que, os gestores, saibam de forma detalhada, todos os aspectos da organização para que as estratégias sejam delimitadas, e a comunicação, seja efetiva entre todos os membros envolvidos no processo de planejamento. É através dela que se organiza e se produz a informação, de acordo com Sordi (2013) a gestão do conhecimento é a principal referência para o entendimento histórico e cultural da organização, assim como o canal comunicacional que é utilizado, e que serve como referencial para que valores, crenças, hábitos e padrões de comportamento sejam apoiados ou neutralizados pelos membros da organização, sendo assim, possível implantar uma estratégia.

É preciso que o planejamento estratégico se adapte a esses novos modelos mentais e faça uso da Gestão do Conhecimento em sua estruturação e implantação, visto que vive-se atualmente uma importante transição do ambiente econômico, onde o capital intelectual das pessoas, bem como a gestão do conhecimento em si, tem adquirido um papel de maior importância dentro das organizações, possui agora um papel central para a competitividade tanto de empresas, quanto de países. Boa localização, acesso a mão de obra barata, recursos naturais e capital financeiro, tinham no passado um caráter muito mais determinante do que agora (TERRA, 2000).

Uma das principais características da contemporaneidade é também a velocidade da mudança, conhecida como Sociedade da Informação, na qual as empresas e pessoas precisam aprender mais rapidamente de forma a estarem preparadas para lidar com as novidades no mercado. No entanto, a acumulação e Gestão desse Conhecimento são efetivas quando há o aproveitamento do conhecimento já existente, sua difusão e pessoas motivadas a compartilhar esse conhecimento e assim garantir a inovação e desenvolvimento social (CABESTRÉ; BELLUZZO, 2008).

Para Teixeira Filho (2000, p. 17), “o conhecimento tornou-se o fator econômico mais importante no ambiente competitivo das organizações”. Na Antiguidade, o homem precisava lutar para se adaptar aos ambientes hostis, e estamos entrando agora em um tipo de sociedade diferente, onde o trabalho é menos braçal e passa a ser mais intelectual. A tendência a ser seguida na atualidade é a que dá importância à informação e ao conhecimento.



O conhecimento se tornou um ativo muito importante, por ser a principal matéria-prima com que todos trabalham. Assim, a valorização que as empresas têm dado a ele aumentou muito com o passar dos anos. O valor que o conhecimento possui virou um fator de sobrevivência das grandes organizações. As mudanças que o mercado sofreu nos últimos anos, exigiram que cada empresa fizesse melhor e maior uso da experiência e do conhecimento que adquire ao longo de sua existência. Esse uso adequado dos conhecimentos possibilitará às empresas desenvolverem produtos e serviços a preços mais competitivos e de melhor qualidade (SANTIAGO JUNIOR, 2004).

Dessa forma, para que a empresa possa aprender com seu passado, muitos estudos têm sido feitos acerca da Gestão do Conhecimento, capital intelectual e inteligência competitiva.

Para Terra (2000, p. 1), a Gestão do Conhecimento não é somente o investimento em tecnologia ou o gerenciamento de inovação, ela ultrapassa isso e nas organizações “passa, necessariamente, pela compreensão das características e demandas do ambiente competitivo e, também, pelo entendimento das necessidades individuais e coletivas associadas aos processos de criação e aprendizado”.

Miller (2002) afirma que pelo fato da informação ser poder, um grande problema que as organizações enfrentam é convencer as pessoas a partilharem seus conhecimentos. Elas não se disponibilizam a fazer isso facilmente.

Gestão do Conhecimento é, em seu significado atual, um esforço para fazer com que o conhecimento de uma organização esteja disponível para aqueles que dele necessitam dentro dela, quando isso se faça necessário, onde isso se faça necessário e na forma como se faça necessário, com o objetivo de aumentar o desempenho humano e organizacional (TERRA, 2000, p.219-220).

A Gestão do Conhecimento nas empresas é caracterizada por Nonaka e Takeuchi (1997), pela competência que uma empresa tem de gerar conhecimento como um ativo corporativo e pela necessidade que ele tem de ser administrado e tratado com a mesma cautela que se tem quando se busca obter outros ativos tangíveis.

Para Santiago (2004) os ativos que são baseados em conhecimento são os intangíveis, e são estes que agregam valor à grande parte dos produtos e serviços. Pode-se citar o *know-how* técnico, criatividade pessoal e inovação. Porém, é encontrada uma grande dificuldade na mensuração desses valores, pelo fato de que, diferentemente dos estoques financeiros e



materiais, não é fácil classificar, medir e compreender o valor econômico que o conhecimento possui.

Seguindo essa linha de pensamento, Valentim (2002) afirma também que a complexidade que se encontra na Gestão do Conhecimento está no momento de reconhecer e inserir o conhecimento tácito e compartilhá-lo no espaço organizacional, isto é, os membros da empresa socializarem seus conhecimentos, vivências, crenças, valores, sentimentos e experiências.

Para Nonaka e Takeuchi (2008, p. 19) o conhecimento dividi-se em dois, o conhecimento tácito e o conhecimento explícito: "o conhecimento explícito pode ser rapidamente transmitido aos indivíduos, formal e sistematicamente" e "o conhecimento tácito, por outro lado, não é facilmente visível e explicável. Pelo contrário, é altamente pessoal e difícil de formalizar, tornando-se de comunicação e compartilhamento dificultoso."

De acordo com Nonaka e Takeuchi (2008, p.43) a criação do conhecimento se configura na conversão do conhecimento tácito em conhecimento explícito.

Explicando de maneira mais detalhada tem-se: a) De tácito para tácito: conhecimento compartilhado de maneira que um indivíduo aprenda com as experiências de outro indivíduo. b) De tácito para explícito: o conhecimento próprio de um indivíduo é compartilhado para um grupo de indivíduos, ou até mesmo para a organização como um todo. c) De explícito para explícito: o conhecimento da organização que já se encontra de forma explícita é passado de forma também explícita, com a finalidade de uma maior abrangência desse conhecimento. d) De explícito para tácito: parte do princípio do conhecimento da organização deve ser absorvido pelo indivíduo, de forma que o mesmo se sinta inserido de maneira efetiva na organização (NONAKA; TAKEUCI, 2008).

O ciclo do conhecimento, também conhecido como modelo SECI ou espiral SECI ou processo SECI, se dá pela socialização, externalização, combinação e internalização.

A socialização diz respeito à aquisição do conhecimento tácito através da experiência. A externalização é o compartilhamento tácito através do diálogo. A combinação trata-se da aplicação do conhecimento explícito. Já a internalização é a aprendizagem de um novo conhecimento tácito pela prática. Esse processo sistêmico de geração e compartilhamento do conhecimento é conceituado por Nonaka;Takeuchi (2008) como espiral do conhecimento apresentada na figura 1:

Figura 1: Espiral do conhecimento



Fonte: Adaptado de Nonaka;Takeuchi (2008)

A organização deve socializar o conhecimento para que o ciclo do conhecimento seja realizado de forma completa, distribuindo o conhecimento por toda a organização.

Cabe ao gestor garantir que o ciclo se complete sem falhas, garantindo que o conhecimento seja absorvido pelos funcionários e disseminado por toda a organização, conforme explica Terra (2000, p.3): "(...) a Gestão do Conhecimento implica, necessariamente, na coordenação sistêmica de esforços em vários planos: organizacional e individual; estratégico e operacional; normas formais e informais."

Dessa forma, Fleury e Oliveira Jr. (2008, p.135), afirmam que:

Assumindo o pressuposto de que o sucesso da empresa está baseado em sua capacidade de criar e transferir conhecimento de forma mais eficaz que seus competidores, entender os mecanismos pelos quais o conhecimento pode ser criado e transferido na empresa é ponto de partida para um resultado superior.

O papel da Gestão do Conhecimento é então, promover essa passagem do conhecimento tácito para o explícito de forma que o ciclo evolua com efetividade.

Em meio a este processo a comunicação se torna essencial. Os instrumentos de comunicação estão cada vez mais complexos e imprescindíveis para que as informações sejam transmitidas e disseminadas a todos os públicos de interesse da organização. Ter uma



comunicação eficiente para as organizações é algo inexorável para que a Gestão do Conhecimento aconteça.

Tem-se como um dos grandes desafios às organizações na atualidade: como acessar, organizar, utilizar e compartilhar a informação, com o objetivo de construir conhecimento e como aplicá-lo à inovação e ao desenvolvimento social. De acordo com Belluzzo e Cabestré (2008, p.142):

Essa deve ser uma das funções do profissional de Relações Públicas: no seu dia-a-dia, ao planejar e desenvolver propostas visando à otimização dos relacionamentos e dos diferentes processos que fazem parte dos ambientes organizacionais – esse desafio deve estar contemplado. A função social da profissão pressupõe que o conhecimento de interesse dos cidadãos, de modo geral, necessita ser democratizado – para isso, as condições de acessibilidade e compartilhamento devem ser priorizadas, seja para o público interno das organizações, seja para a sociedade.

Segundo Belluzzo (2007) as organizações competitivas devem levar em consideração em seus processos decisórios a coexistência de alguns cenários: Sociedade da Informação, velocidade nas mudanças e uso das Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC), Sociedade do Conhecimento, desenvolvimento das TIC e foco nos relacionamentos das pessoas com as informações, Sociedade da Aprendizagem, expressa a evolução dos conceitos anteriores e a importância do sujeito enquanto ator social.

Terra (1999) ao pesquisar sobre a Gestão do Conhecimento nas organizações identificou alguns focos no que tangem ao individual e grupal (organizacional), como, por exemplo, desenvolvimento de competências individuais e organizacionais. Partindo disso, pode-se questionar como as organizações fazem para desenvolver competências que sejam compartilhadas e passadas de geração em geração a fim de formar uma memória organizacional e tornar a organização mais competitiva ao possuir conhecimento.

Uma das formas mais eficazes para que a organização atinja esse objetivo é o desenvolvimento de meios que armazenem essas informações e que isso seja disseminado através da comunicação. Portanto, a comunicação mostra-se um processo inexorável ao processo de Gestão do Conhecimento. Conforme, afirmado por Belluzzo e Cabestré (2008,p.143):

No amplo campo da área de comunicação, por exemplo, a própria noção de informação não corresponde mais à simples idéia de notícia e incorpora várias concepções: informação de base (bancos de dados, acervos digitais, arquivos multimídias), informação cultural (filmes, vídeos, jornais, programas



televisivos, livros etc.) e know-how (invenções, patentes, protótipos etc.). Cada vez mais, a produtividade e a competitividade das organizações dependem da capacidade dos agentes econômicos de aplicar de modo eficiente informações baseadas em conhecimento.

Sendo assim, para que a organização torne-se um centro de Gestão do Conhecimento, deve-se partir do:

Princípio de que a fonte primária de conhecimento nas organizações está nas pessoas, acredita-se que um Plano de Transformação dos ambientes organizacionais em um Centro de Gestão do Conhecimento deve, basicamente, estimular a criatividade e propiciar os meios, para que o processo criativo das pessoas possa ser registrado, organizado, disseminado, assimilado e utilizado como um bem comum (BELLUZZO; CABESTRÉ, 2008, p.152).

Segundo Choo (2006) a informação na gestão do conhecimento tem o objetivo de criar uma “*organização do conhecimento*”. E destaca-se a importância em definir o papel da informação na gestão de processos das organizações e, além disso, para que uma organização gerencie a informação, primeiramente ela precisa entender qual é o valor desta informação à organização nos processos administrativos e assim ela atingirá objetivos relevantes (PORÉM; GUARALDO, 2012).

Na criação, no aprendizado e no compartilhamento, a comunicação está principalmente relacionada às transações e trocas humanas, as quais permitem que novos conhecimentos sejam desenvolvidos, adquiridos, transmitidos, questionados, enfim, é um processo de aprendizagem contínua, que necessita da interação (BELLUZZO E CABESTRÉ, 2008, p.156).

Nesse sentido, é possível dizer que existe uma tríade: comunicação, informação e conhecimento, que mostra-se imprescindível na gestão do conhecimento, visto que a informação é a base da gestão do conhecimento, e portanto é inexorável ao processo comunicacional. Pode-se afirmar também o fato da comunicação, informação e conhecimento serem processos ligados entre si e que dessa forma, se alimentam ao mesmo tempo a fim de criar significado às organizações do conhecimento para que estas tomem decisões mais assertivas (PORÉM; GUARALDO, 2012). Não havendo essa tríade, a “organização do conhecimento” proposta por Choo (2006) não se desenvolveria.

É função, portanto, da comunicação promover um ambiente que seja propício ao diálogo, de forma que a informação seja transformada em conhecimento, que é a base da Gestão do Conhecimento. Além disso, é necessário também que as organizações se adaptem às “constantes



mudanças, de inovar continuamente e de tomar decisões que as levam em direção a seus objetivos” (CHOO, 2006, p.17).

Em linhas gerais, pode-se afirmar que a Gestão do Conhecimento propicia à organização, competências e habilidades que otimizarão a qualidade de seus processos, experiências e fará com que ela possa se adaptar às “constantes mudanças, de inovar continuamente e de tomar decisões que as levam em direção a seus objetivos” (Choo, 2006, p.17).

Nas organizações, as pessoas constituem o primeiro elemento da mudança e por isso precisam saber sua razão. Para comunicar essas mudanças é necessário que a comunicação seja estabelecida. “A importância que a informação assumiu na atualidade pós-industrial recoloca para o pensamento questões sobre a sua natureza, seu conceito e os benefícios que pode trazer ao indivíduo e no seu relacionamento com o mundo em que vive” (BARRETO, 1994, p.1).

Segundo Terra (2000, p.4), “o capital humano, formado pelos valores e normas individuais e organizacionais, bem como pelas competências, habilidades e atitudes de cada funcionário, é a "mola propulsora" da geração de conhecimentos e geração de valor nas empresas.”

A atividade de relações públicas é muito abrangente, mas é uma área de destaque nessa conjuntura atual de constantes mudanças, transformações e valorização do conhecimento. Marchiori (2006, p. 240) afirma “relações públicas devem trabalhar na modificação do espírito e das atitudes das organizações, das lideranças e de seus funcionários, nas quais novos conceitos e valores são formados”.

Dessa forma, os profissionais de Relações Públicas, “não podem deixar de considerar a complexidade da contemporaneidade que envolve todos os aspectos advindos da globalização: mudança, diversidade, multiculturalidade e complexidade” (BELLUZZO; CABESTRÉ, 2008, p.142).

O planejamento estratégico pode ser beneficiado com uma eficiente Gestão do Conhecimento, visto que ela não só auxilia nas estratégias da empresa, como também propicia uma melhor análise de cenários e a torna mais competitiva, refletindo em novas ideias e decisões assertivas, por exemplo.

Nas palavras de Silva (2007, p. 84):

As organizações são alicerçadas em informação e conhecimento com valor agregado e, uma vez contextualizados, resultam no desenvolvimento das



atividades dos indivíduos da organização. A gestão do conhecimento (GC) além de auxiliar a organização em seu desempenho nas ações estratégicas, também, auxilia o processo de inteligência competitiva organizacional (ICO) subsidiando a geração de idéias, solucionando problemas e a tomada de decisão.

E ainda complementa:

O conhecimento é fonte para se obter vantagem competitiva, visto que alimenta os processos de gestão que planejam e implementam as estratégias de sobrevivência, além disso, essa dinâmica não para, pois de outro modo podem ser adotadas pelos concorrentes rapidamente, e para sustentar essa competitividade, essas estratégias necessitam manter-se exclusivas ou inovadoras (SILVA, 2007, p.86).

Dessa forma, as organizações, atualmente, estão inseridas num cenário bastante dinâmico e que requer inovações a todo momento. Este cenário caracteriza-se por: tecnologias da informação e comunicação, globalização, negócios, relacionamento em rede e competitividade. Para atuar de forma eficaz e eficiente, é imprescindível que as organizações estejam estrategicamente planejadas.

É necessário que elas estejam aptas a lidar com grandes volumes de informações, imprevisibilidade, instabilidade, processos emergentes, situações desconhecidas, múltiplas variáveis, transformações sociais e tecnológicas. Tudo isso para se manter atual e bem posicionada no mercado, sempre atenta aos interesses de seus diversos públicos. De maneira a facilitar todo esse processo a Gestão do Conhecimento torna-se imprescindível às organizações que desejam estar atentas a tudo que acontece ao seu redor, aprender com seu passado, e planejar-se estrategicamente.

Considerações Finais

O planejamento estratégico portanto, precisa avançar em seus modelos mentais, de forma a fazer uma Gestão do Conhecimento, visto que as organizações têm sido cobradas cada vez mais a se tornarem mais competitivas, e precisam estar atentas aos cenários que estão inseridas de forma a tomarem decisões cada vez mais estratégicas e assertivas.

Uma organização que possui um planejamento estratégico terá um norte maior no alcance de seus objetivos, e isso será facilitado com o amparo da Gestão do Conhecimento na organização, uma vez que esta promove o compartilhamento das informações e conhecimentos.



Quanto mais os atores sociais que estão nas organizações souberem a respeito dela, quando mais pessoas estiverem envolvida na Gestão do Conhecimento, mais facilmente poderão opinar sobre o Planejamento Estratégico e contribuir para a sua implementação e execução.

É possível afirmar, portanto que Planejamento Estratégico, Gestão do Conhecimento e Comunicação, quando articulados corretamente visando alcançar os objetivos de uma organização, e estando alinhados a estes, podem colaborar no alcance de melhores resultados. Pois quando há o planejamento estratégico e a organização compartilha seus conhecimentos e informações há uma facilitação nos processos organizacionais como um todo. E a Comunicação, por sua vez, será responsável por promover a gestão dos conhecimentos da organização, bem como a disseminação dos objetivos e resultados provenientes do Planejamento Estratégico, dando por fim, amparo à aplicação da Gestão do Conhecimento que possibilitará o avanço no Planejamento Estratégico.

Referências

BARRETO, A.A. **A questão da informação.** São Paulo em Perspectiva, Fundação Seade, v.8,n.4, p.1-10, 1994.

BELLUZZO, R.C.B. **Construção de mapas:** desenvolvendo competência em informação e comunicação. 2.ed. Bauru: Cá entre Nós, 2007.

BELLUZZO, R.C.B; CABRESTÉ, S.A. **Desenvolvimento e inovação no cotidiano do profissional de Relações Públicas.** 2008. Disponível em <<https://www.metodista.br/revistas/revistas-ims/index.php/AUM/article/view/1021/1066>> Acesso em: 03 maio. 2013

CHOO, C.W. **A organização do conhecimento:** como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. 2.ed. São Paulo: Senac São Paulo, 2006.

TEIXEIRA FILHO, Jaime. **Gerenciando conhecimento:** como a empresa pode usar a memória organizacional e a inteligência competitiva o desenvolvimento de negócios. Rio de Janeiro: Ed. Senac, 2000.

MARCHIORI, M. **Cultura e comunicação organizacional.** São Paulo, SP: Difusão Editoria. 2006.



MILLER, J. P. **Qualificações e treinamento para a inteligência**. In: _____. O milênio da inteligência competitiva. Porto Alegre: Bookman, 2002. p.79-92.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa**, Rio de Janeiro: Editora Campus, 1997.

OLIVEIRA, Djalma P. R. **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia, práticas**. São Paulo. Editora Atlas S. A., 2011.

REGO, F. G. T. **Comunicação empresarial, comunicação institucional: conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas**. São Paulo: Summus, 1986.

SANTIAGO JUNIOR, J. R. S. **Gestão do conhecimento: a chave para o sucesso empresarial**. 2.ed. São Paulo: Novatec, v. 1, 2004.

SETTE, C. R. **A qualidade da informação nas organizações em processo de mudança: um estudo de caso em indústrias de massas alimentícias da cidade de Bauru (SP)**. São Paulo: (Tese de Mestrado). Universidade Estadual Paulista, Marília, 2003.

SILVA, Heide M. da. **Gestão do Conhecimento e inteligência competitiva em organizações: uma abordagem conceitual**, 2003. Marília Unesp. Disponível em: <http://www2.marilia.unesp.br/revistas/index.php/ric/article/viewFile/157/144>. Acesso em: 03 maio.2013. p. 84-86

SORDI, Neide A. **A gestão do conhecimento, o planejamento estratégico e a execução da estratégica**. Innova Gestão. Disponível em: <http://www.innovagestao.com.br/2013/01/a-gestao-do-conhecimento-o-planejamento-estrategico-e-a-execucao-da-estrategia/>. Acesso em 10 maio. 2013

TERRA, J. C. C. **Gestão do conhecimento: aspectos conceituais e estudo exploratório sobre as práticas de empresas brasileiras**. 1999. Tese (Doutorado), Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, São Paulo, 1999.

TERRA, J. C. C. **Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial: uma abordagem baseada no aprendizado e na criatividade**. São Paulo: Negócio, 2000

VALENTIM, M. L. P. **A construção de conhecimento em organizações (1)**. Londrina: Infohome, 2003. Disponível em: <http://www.ofaj.com.br/colunas_conteudo.php?cod=75>. Acesso em: 03 maio.2013



PORÉM, Eugênia; GUARALDO, Tamara. **Informação, conhecimento e comunicação em organizações do conhecimento.** Data Grama Zero. Disponível em: <http://www.dgz.org.br/fev12/Art_06.htm>. Acesso em: 03 maio. 2013.