

## **Gestão do Conhecimento: Aspectos Críticos para a Gestão Estratégica de Pessoas\***

*Ariadne Scalfoni Rigo<sup>1</sup>*  
*Nelson Alves de Souza Filho<sup>2</sup>*  
*Denise Clementino de Souza<sup>3</sup>*

No contexto atual, a competitividade das organizações está cada vez mais dependente da obtenção e da utilização de conhecimentos. Nesse particular, a temática gestão do conhecimento tem adquirido importância teórica e prática, mas não tem sido profundamente relacionada com a gestão de pessoas. O objetivo deste trabalho, de natureza teórica, foi identificar aspectos críticos para reflexão e maior aproximação entre a gestão do conhecimento e a gestão de pessoas. Para tanto, enfatizaram-se três aspectos críticos concernentes à gestão do conhecimento, quais sejam: o conhecimento tácito, o uso das tecnologias da informação e as dificuldades da prática da gestão do conhecimento. As questões que nortearam as discussões propostas foram: a) é mesmo possível a gestão do conhecimento tácito

---

\* Uma versão preliminar deste artigo foi apresentada e publicada nos Anais do I EnGPR - Natal - RN, 2007, sob o título "Aspectos críticos da gestão do conhecimento (das pessoas) para a gestão de pessoas".

<sup>1</sup> Mestre em Gestão Organizacional pelo Programa de Pós Graduação em Administração da Universidade Federal de Pernambuco (PROPAD/UFPE). Professora efetiva da Universidade Federal do Vale do São Francisco (UNIVASF). Interesses de pesquisa: Gestão de Pessoas, Poder nas Organizações e Autogestão. Endereço: Universidade Federal do Vale do São Francisco, Campus Petrolina-Centro. Rua José de Sá Maniçoba, S/N, Centro - CEP: 56304-205 - Petrolina - PE. E-mail: ariadne.rigo@univasf.edu.br.

<sup>2</sup> Mestre em Gestão Organizacional pelo PROPAD/UFPE. Doutorando do PROPAD/UFPE. Interesses de pesquisa: Estratégia nas Organizações e Aprendizagem nas Organizações. Endereço: Universidade Federal de Pernambuco, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Departamento de Ciências Administrativas. Av. Prof Moraes Rego, 1235, Cidade Universitária - CEP: 50670-901- Recife - PE. E-mail: nelson.souzafilho@ufpe.br.

<sup>3</sup> Mestre em Gestão Organizacional pelo PROPAD/UFPE. Professora efetiva da Universidade Federal de Pernambuco (UFPE). Interesses de pesquisa: mentoria, gerenciamento de impressões, redes de relacionamento e carreira. Endereço: Universidade Federal de Pernambuco. Centro Acadêmico do Agreste. Rodovia BR 104 Km 62, s/n, Pólo Comercial Nova Caruaru - CEP: 55002-970 - Caruaru - PE. E-mail: denisesouza@ufpe.br.

to? 2) quais os reais efeitos sobre as pessoas do uso de novas tecnologias da informação? 3) o que tem dificultado ou impossibilitado a gestão do conhecimento na realidade das organizações? A pesquisa bibliográfica e a análise do conteúdo das publicações, principalmente as dos Enanpad's de 2002 a 2005, possibilitaram o entendimento de que, justamente nos aspectos críticos, pode residir o caminho para que a gestão de pessoas (ou ARH), teórica e empiricamente, galgasse o almejado status estratégico nas organizações.

**Palavras-chave:** gestão do conhecimento; gestão de pessoas; conhecimento tácito.

**Keywords:** knowledge management; people management; tacit knowledge.

### **Knowledge management: critical factors for strategic management of people**

The firm's level of competitiveness has been ever more dependent on knowledge acquisition. Although knowledge management has acquired empirical and academic importance, the subject has not reached people management yet. The aim of this research, bibliographical in nature, is to identify common points between knowledge management and people management. Three critical aspects concerning knowledge management were emphasized in this research: tacit knowledge, employment of information technology and the barriers to knowledge management practice. The research questions were: a) Is it possible to manage tacit knowledge?; b) Which are the effects of new information technology over people?; c) Which are the main barriers to the implementation of knowledge management in organizations?. Bibliographical research and content analysis of publications, mainly those ones from 2002 and 2003 ENANPAD congresses, made clear the fact that the above critical aspects are key points in elevating people management, academic and empirically, to strategic status in organizations.

## **1. Introdução**

A configuração da nova ordem econômica e social mundial impulsionou a narrativa dos estudos organizacionais em direção

às organizações baseadas no conhecimento. As abordagens sobre gestão do conhecimento nas organizações têm assumido, geralmente, características prescritivas e adotado visões funcionalistas e pragmáticas, posicionando a gestão do conhecimento como uma ferramenta de solução para os problemas organizacionais no atual contexto econômico (ANTONELLO, 2002). Desta forma, a gestão do conhecimento é tratada como uma alternativa para melhoria dos processos organizacionais partindo-se do pressuposto de que exerce efeito positivo nos resultados do trabalho. É também vista como fonte de melhoria da qualidade de vida e satisfação das pessoas nas organizações. No entanto, embora tenha havido avanços no número de publicações sobre o tema e nas práticas de gestão do conhecimento nas organizações, não há, ainda, consenso acerca do assunto, não obstante seja unânime a opinião de que ele envolve, de uma forma ou de outra, a gestão dos recursos humanos organizacionais (BAËTA et al., 2002).

Talvez por isso, Antonello (2002) tenha identificado, nas publicações dos Encontros Anuais de Programas de Pós Graduação em Administração (Enanpad's) de 1997 a 2000 (inclusive), o maior número de artigos sobre gestão do conhecimento na área de RH. Tal constatação demonstra que a Gestão do Conhecimento começa a fazer parte de mais uma das preocupações da gestão de pessoas nas organizações e na academia.

Ao investigar as temáticas “Aprendizagem Organizacional”, “Competências Essenciais” e “Gestão do Conhecimento”, Antonello (2002) mostra que considerável parcela da produção científica concentrou-se na área de RH no período de 2002 a 2005. Do total de publicações (1.138 artigos) nos Enanpad's, 21,9% (65 artigos) tratam de, pelo menos, uma das três temáticas. Em relação à gestão do conhecimento, esta representou 24,6% (16 artigos) deste percentual. Uma média de 4 publicações por ano durante o período analisado (ver tabelas em ANTONELLO, 2002, p. 8, 9 e 10). Tais publicações foram encontradas, principalmente, nas áreas de RH, de Estratégia e de Organizações, como mostra o Quadro 1, a seguir:

Quadro 1: Áreas das publicações sobre Gestão do Conhecimento (Enanpad's 1997-2000)

SESSÕES	N.	%
1. Recursos Humanos	03	18,8%
2. Organizações e Estratégia - Administração. Estratégia	03	18,8%
3. Organizações	03	18,8%
4. Administração. Pública	02	12,5%
5. Informação	02	12,5%
6. Operações, Logística e Serviços	02	12,5%
7. Contabilidade	01	6,2%

Fonte: ANTONELLO (2002, p. 13)

Antonello (2002, p. 13) concluiu dessa constatação que a temática “gestão do conhecimento parece estar iniciando sua trajetória”, e ressalta a especificidade metodológica de metade dos trabalhos sobre gestão do conhecimento (8 dos 16 artigos) serem ensaios teóricos e também o fato de estarem dispersos em diferentes áreas do evento.

Diante disso, o objetivo deste trabalho, também de natureza teórica, foi identificar aspectos críticos para reflexão e maior aproximação entre a gestão do conhecimento e a gestão de pessoas. Para tanto, enfatizaram-se críticas relatadas na literatura acerca da gestão do conhecimento, originando o que se denominam aqui aspectos críticos, quais sejam: o conhecimento tácito, o uso das tecnologias da informação e as dificuldades da prática da gestão do conhecimento. Três questões norteadoras embasaram a discussões propostas: a) é mesmo possível a gestão do conhecimento tácito? 2) quais os reais efeitos sobre as pessoas do uso de novas tecnologias da informação? 3) o que tem dificultado ou impossibilitado a gestão do conhecimento na realidade das organizações?

Embora este trabalho não intente responder definitivamente essas questões, propõe direcionar o debate sobre a gestão do conhecimento dentro da área de gestão de pessoas, no intuito de contribuir para o delineamento de futuras pesquisas.

A seguir são expostos o conceito, as origens e alguns delineamentos no discurso dominante acerca da gestão do conhecimento.

Em seguida, são explicitados os procedimentos metodológicos e, posteriormente, apresentam-se as discussões a respeito de cada aspecto crítico encontrados nos artigos pesquisados.

## **2. Gestão do Conhecimento: Conceito, Origens e Delineamentos**

No contexto atual, a competitividade das organizações está estritamente dependente da obtenção de informação e da utilização e transformação de conhecimentos na forma de produtos ou serviços com especificidades suficientes para garantir a sustentabilidade da empresa no mercado. Para tanto, a gestão do conhecimento tem sido vista como um importante instrumento na busca desse fim. Na opinião de Alvarenga Neto (2002), mesmo que não queiram, as empresas terão que tomar iniciativas de gerenciar conhecimento diante das necessidades imperativas de mercado.

A gestão do conhecimento poderia ser entendida, basicamente, como um processo dinâmico e apoiado por tecnologias da informação (TI) para criar, captar, disseminar e (re)utilizar o conhecimento (PROBST et al., 2002). Para que isso ocorra, o conhecimento individual teria de ser transformado em conhecimento organizacional, por meio do seu compartilhamento, no intuito de constituir, em última instância, produtos e serviços com características únicas e não imitáveis.

De acordo com Martensson (2000), as origens da gestão do conhecimento podem ser divididas em teóricas e empíricas. Teoricamente, a gestão do conhecimento surgiu do conceito de capital intelectual e desenvolveu concepções com base nos estudos sobre a importância dos recursos intangíveis e das competências organizacionais e individuais. Empiricamente, a principal origem da gestão do conhecimento é atribuída às práticas de *downsizing* e ao desenvolvimento tecnológico. A abrangência dessas práticas fez com que os gerentes percebessem que o conhecimento estava saindo da organização junto com os empregados demitidos. A gestão do conhecimento, sob essa perspectiva, é o movimento inverso no intuito de reter os empregados na organização e, através do uso de tecnologia, capturar o conhecimento nas suas mentes, compartilhá-lo e reutilizá-lo. Além dessas origens, a globalização, a velocidade

das mudanças tecnológicas e a competição corporativa são fatores que forçam as organizações aprenderem novas coisas e mais rápido e a se desapegarem das práticas tradicionais de administrar (EASTERBY-SMITH et al., 1998).

A teoria ou modelo de criação do conhecimento de Nonaka e Takeuchi (1995), citada na unanimidade das publicações pesquisadas e largamente aplicada pelos estudiosos da gestão do conhecimento (ver, por exemplo, ROCHA et al., 2003; ORSI, 2004), estabelece uma distinção fundamental entre dois tipos de conhecimento: o tácito e o explícito. Para esses autores, “o conhecimento tácito é pessoal, específico ao contexto e, assim, difícil de ser formulado e comunicado. Já o conhecimento explícito ou codificado refere-se ao conhecimento transmissível em linguagem formal e sistemática” (NONAKA e TAKEUCHI, 1995, p. 65). Sob essa perspectiva, Nonaka e Takeuchi (1995) propõem o modelo de conversão do conhecimento tácito em explícito (“espiral do conhecimento”) sendo esse processo a essência para a transformação do conhecimento individual em organizacional.

Resumidamente, os quatro modos de conversão do conhecimento são: 1) socialização, entendida como um processo de compartilhamento de experiências, ou seja, a conversão do conhecimento tácito para o tácito de um indivíduo para outro; 2) externalização, ou a conversão do conhecimento tácito para o explícito expressa na forma de metáforas, analogias, conceitos e modelos; 3) internalização, ou seja, a “incorporação do conhecimento explícito no conhecimento tácito” (NONAKA e TAKEUCHI, 1995, p. 77); e 4) combinação, entendida como conhecimento sistêmico que ocorre na interação entre conhecimentos explícitos distintos.

No entanto, a necessidade do uso de tecnologias da informação para a transformação do conhecimento tácito em explícito e, conseqüentemente, do individual para o organizacional, é consenso entre a maioria dos estudiosos. De acordo com Telles e Teixeira (2002, p. 4):

A crença de que os mais valiosos bens da sociedade atual são informação e conhecimento encontra-se amplamente difundida e discutida. As novas tecnologias da informação e da comunicação ocupam lugar de destaque nas análises da nova era, que representam o seu instrumento por excelência.

Pode-se entender que há uma valoração econômica significativa da informação e do conhecimento. Afinal, “a quantidade de informação e de conhecimento impregnada nos produtos é grande” (TELLES e TEIXEIRA, 2002, p. 4). Dessa forma, as organizações vêm na gestão do conhecimento a mais recente alternativa para adquirir ou manter maiores resultados econômicos.

Embora os gerentes já concordem com a necessidade de adotar novos modelos organizacionais e tecnologias para gerenciar o conhecimento, o desafio é de ordem prática. As ações não são facilmente implementadas devido, principalmente, ao apego às maneiras tradicionais de administrar recursos físicos e tangíveis com o auxílio de regras e de procedimentos organizacionais (BHATT, 2002). Nesse sentido, muitos autores procuram dar um caráter mais prático à gestão do conhecimento elaborando esquemas e modelos (BHATT, 2002; STOLLENWERK, 2001; MORENO Jr. e SANTOS, 2002), dividindo processos em fases bem definidas (PROBST et al., 2002; EARL, 2001; MORESI, 2001) e estudando casos de sucesso (EARL, 2001; KAZI et al., 2002; LEHESVIRTA, 2004) como os da Xerox, IBM e Shell.

Diante do até então exposto, ressalta-se que a importância da atuação individual no processo de gestão do conhecimento reside no fato de as pessoas serem o lócus do que se pretende gerir, tornando-as ainda mais imprescindíveis, devendo ser vistas como alvos dos investimentos organizacionais (COLAUTO e BEUREN, 2002; LEITE e BRESSAN, 2003). Isso porque “as pessoas são os únicos verdadeiros agentes na empresa. Todos os ativos e estruturas – quer tangíveis quer intangíveis – são resultado das ações humanas. Todos dependem das pessoas, em última instância, para continuar a existir” (SVEIBY, 1998, p. 9). Assim, na prática, a gestão do conhecimento deveria se associar estreitamente à técnicas aprimoradas de gestão de pessoas, uma vez que as relações de trabalho, necessariamente, serão afetadas nesse processo (LEITE e BRESSAN, 2003). Conforme destaca Alvarenga Neto (2002, p. 6),

Pessoas são contratadas em organizações por seus conhecimentos, habilidades e atitudes destarte reunidas em modelos de competências e principalmente por sua capacidade analítica de solução de problemas. Quando não fazem parte das soluções, tor-

nam-se parte constituinte do problema e assumem uma condição descartável no contexto empresarial.

Assim, a almejada integração entre a gestão de pessoas e a administração estratégica - Administração Estratégica de Recursos Humanos (AERH) (ver, por exemplo, BOSQUETTI e ALBUQUERQUE, 2005; CODA et al., 2005; MARRAS, 2005; RUAS, 2003; entre outros) - poderia “ter seu lugar ao sol” em meio as estratégias empresariais a partir da identificação, criação e aproveitamento de conhecimentos essenciais para obtenção de vantagem competitiva.

### 3. Aspectos Metodológicos

Embora os balanços da produção científica sejam sempre incompletos e parciais, são vistos como pertinentes, principalmente quando se trata de uma temática na “moda” e, no mínimo, emblemática, como é o caso da gestão do conhecimento.

Conforme a natureza deste trabalho, o instrumento de coleta de dados foi, exclusivamente, a pesquisa bibliográfica. Dessa forma, foram analisados artigos de importantes periódicos acadêmicos, principalmente nacionais. As buscas foram feitas utilizando-se o tema “Gestão do Conhecimento”, o qual serviu de “filtro” para a imensa variedade de trabalhos que contemplavam uma palavra ou outra. Assim, foram considerados apenas trabalhos que utilizaram as abordagens da Gestão do Conhecimento como foco teórico ou prático da pesquisa. Durante as análises, deu-se atenção aos aspectos críticos ora levantados.

De âmbito internacional, foi acessado o *Journal of Knowledge Management* por ser específico da área. Nesse periódico, foram considerados apenas os trabalhos que procuraram tecer críticas diretas à gestão do conhecimento tendo sido encontrados nove artigos. No âmbito nacional, a Revista de Administração de Empresas (RAE), da Fundação Getúlio Vargas e a Revista de Administração Contemporânea (RAC), da Associação dos Programas de Pós Graduação em Administração (ANPAD) foram acessadas pelo fato de serem conhecidas e respeitadas pelos estudiosos das ciências administrativas no Brasil, embora, à época da pesquisa, não tenham sido encontrados

artigos pertinentes aos propósitos deste estudo. Ressalta-se, ainda, que outros autores amplamente referidos nos artigos pesquisados foram também considerados.

Embora não tenha sido a fonte exclusiva da pesquisa bibliográfica, o trabalho de Antonello (2002) inspirou uma busca mais sistemática sobre a temática em questão nos Enanpad's no período de 2002 a 2005. A importância deste evento nacional para as Ciências Administrativas é amplamente reconhecida pela comunidade acadêmica. Dessa busca, resultou o quadro 2 abaixo:

Quadro 2: Publicações sobre Gestão do Conhecimento nos Enanpad's de 2002 a 2005.

ANO	ÁREA	Nº	OBJETIVO GERAL*	ASPECTO CRÍTICO
2002	ACT	2	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Discutir as dimensões de dominação e emancipação na utilização das novas tecnologias de informação.</li> <li>✓ Propor sistemática para avaliar a gestão do conhecimento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ TI</li> <li>✓ Prática/Modelo</li> </ul>
	ADI	1	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Analisa a gestão do conhecimento buscando compreender sua prática.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Prática</li> </ul>
	CCG	1	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Propor metodologia de avaliação da gestão do conhecimento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Prática/Modelo</li> </ul>
	GRT	1	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Identificar métodos e posicionamentos epistemológicos das temáticas aprendizagem organizacional, competências e gestão do conhecimento.</li> </ul>	Balanco da produção bibliográfica
	<b>TOTAL</b>	<b>5</b>		

2003	ADI	3	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Produzir informações sobre a implementação e uso da intranet numa perspectiva interpretativa.</li> <li>✓ Tecer uma análise crítica sobre o papel da gestão do conhecimento.</li> <li>✓ Identificar efeitos potenciais e concretos do uso de <i>groupware</i>.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ TI</li> <li>✓ Prática</li> <li>✓ TI</li> </ul>
	COR	1	✓ Demonstrar aplicação prática de Gestão do Conhecimento	✓ Prática/Modelo
	ESO	1	✓ Verificar a relação entre práticas da gestão do conhecimento e postura estratégica.	✓ Prática
	<b>TOTAL</b>	<b>5</b>		
2004	ADI	1	✓ Analisar a compreensão do significado e do papel da gestão do conhecimento desempenha na visão dos líderes e liderados.	✓ Prática
	GRT	1	✓ Identificação de um conjunto de práticas para a incorporação de bases externas de conhecimento.	✓ Prática
	<b>TOTAL</b>	<b>2</b>		
2005	ADI	2	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Analisar a percepção dos gestores das práticas de gestão do conhecimento e sua relação com a capacidade de competir.</li> <li>✓ Analisar principais modelos de GC</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Prática</li> <li>✓ Prática/Modelo</li> </ul>
	EOR	1	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Tentar demarcar conceitualmente a temática GC.</li> <li>✓ Contribuir com um mapa ou modelo integrativo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Modelo conceitual</li> <li>✓ Prática/Modelo</li> </ul>
	ESO	1	✓ Compreender as práticas do gerenciamento do conhecimento	✓ Prática

2005	GCT	3	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Determinar efeitos da departamentalização na geração e disseminação do conhecimento</li> <li>✓ Apresentar esquema conceitual da organização como “espaço de criação de conhecimento”</li> <li>✓ Investigar a relação entre valor da empresa e seu capital intangível</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Prática</li> <li>✓ Modelo conceitual</li> <li>✓ Prática</li> </ul>
	<b>TOTAL</b>	<b>7</b>		
<b>TOTAL</b>		<b>19</b>		
* Os objetivos dos artigos estão muito resumidos para facilitar a sua relação com os aspectos críticos propostos.				

Fonte: elaborado pelos autores

Percebe-se do quadro 2 acima, de maneira geral, que a maioria dos artigos estudados (14 artigos) procura estudar a prática da gestão do conhecimento em organizações (na maioria, estudos de caso), relacionando-a com o proposto pela teoria ou por modelos conceituais. O modelo mais utilizado foi o de conversão do conhecimento de Nonaka e Takeuchi (1995), mas, especificamente dois artigos, procuraram propor novos modelos conceituais de maneira integrada a outras abordagens. Por fim, encontraram-se três artigos que relacionaram a gestão do conhecimento com o uso de TI, identificando algumas críticas a esse respeito.

No que concerne ao “conhecimento tácito”, dentre os artigos publicados nos Enanpad’s considerados, não foram encontrados referências que questionassem de maneira central esse aspecto da gestão do conhecimento. Assim, valendo-se dos trabalhos do periódico internacional *Journal of Knowledge Management*, algumas críticas foram explicitadas.

Uma última ressalva diz respeito às publicações no Enanpad 2006. Embora não tenham sido utilizadas aqui, procedeu-se a uma rápida e superficial incursão no site da ANPAD para identificar os artigos sobre gestão do conhecimento. Puderam ser identificadas seis publicações: 2 na área de GCT, 1 em ESO e 3 na área de ADI. Aparentemente, nenhum artigo sobre gestão do conhecimento foi publicado em GRT, o que reforça a necessidade de aproximação entre a gestão do conhecimento e a gestão de pessoas.

Antes da análise dos artigos propriamente dita, faz-se necessário destacar a limitação deste estudo no que se refere às diferenças interpretativas e às descontextualizações que os autores deste trabalho estão sujeitos ao se valerem apenas da pesquisa bibliográfica. Para minimizar esta limitação, optou-se por deixar claro no quadro 2 o ano e a área da publicação, assim como seu objetivo central a fim de facilitar possíveis buscas por interessados pelas referências bibliográficas aqui analisadas.

#### **4. Aspectos Críticos da Gestão do Conhecimento para a Gestão Estratégica de Pessoas**

##### **O conhecimento tácito...**

Em relação ao conhecimento tácito, as principais críticas apontam para a dificuldade e mesmo impossibilidade de transferi-lo do nível individual para o organizacional, visto que ele possui características peculiares em cada indivíduo que nem mesmo tem consciência da sua existência e da sua utilização. Li e Gao (2003) procuram mostrar que o modelo de criação de conhecimento proposto por Nonaka e Takeuchi é limitado, se remetido ao conceito de conhecimento tácito de Polanyi, proposto na década de 1950. Os autores da crítica se valeram de pesquisa nas mesmas companhias manufatureiras japonesas estudadas por Nonaka e Takeuchi quando da elaboração do modelo de conversão do conhecimento.

Para Li e Gao (2003), o argumento de Polanyi diferencia implicitude de tacitude, ou seja, as capacidades ou potencialidades do conhecimento ser transmitido e ensinado. O conhecimento tácito, dessa forma, é aquele que não pode ser transmitido e que é propriedade de cada indivíduo. Ele está arraigado nas práticas e formas particulares de agir e de conceber as coisas de cada indivíduo. Nesse sentido, somente o conhecimento com implicitude potencial poderia ser trocado e compartilhado entre os indivíduos. Para Polanyi, a tacitude do conhecimento não pode 'prometer' a uma organização que, ao organizar as atividades de determinada forma, o conhecimento será compartilhado.

A principal implicação dessa impossibilidade de explicitar o conhecimento tácito é que o esforço das organizações em decodificar

esse conhecimento torna-se desnecessário. Isso pode custar caro quando se investem elevados recursos organizacionais para fazer vir à tona algo que não existe ou que possui pouca potencialidade de se tornar explícito (LI e GAO, 2003). As verificações empíricas desses autores lhes permitem concluir que o conhecimento, nas empresas manufatureiras japonesas não era criado, mas transferido através de sistemas inteligentes e de um poderoso sistema de informação.

Algumas diferenças entre concepções orientais e ocidentais (especificamente norte-americanas) reforçam o argumento das impossibilidades de se gerenciar conhecimento tácito. A primeira e mais conhecida se refere às diferenças culturais e de linguagem. A segunda diferença diz respeito às especificidades do comportamento cognitivo dos japoneses para os quais há unidade entre corpo e mente direcionada para a prática. Nishida, um filósofo japonês citado também em Nonaka e Takeuchi (1995), diz que “o conhecimento verdadeiro não pode ser obtido pelo pensamento teórico, mas através da união da mente e do corpo de alguém... Conhecimento verdadeiro não pode ser expresso em palavras”. Sob essa perspectiva há uma direção para um saber prático intransferível. Já a terceira diferença estabelece que o estilo de administrar ocidental dificulta a gestão do conhecimento pela concepção de organizações sem limites (ou sem fronteiras) sendo, nesse contexto, ainda mais difícil ‘escavar os mistérios da tacitude do conhecimento’. Já no estilo de administrar oriental, a gestão do conhecimento poderia ser facilitada por meio de um elevado número de gerentes intermediários (característico das indústrias manufatureiras japonesas), pela segurança, estabilidade e perspectiva de crescimento no emprego, propiciando o compartilhamento e a permanência do conhecimento nas organizações. Com base nisso, os autores defendem uma gestão do conhecimento baseada no contexto organizacional, observando diferenças individuais, comportamentais e culturais.

Embora Kreiner (2002) não critique diretamente o modelo de Nonaka, ele considera que o conhecimento tácito não é uma categoria separada de conhecimento, ou seja, não se pode separar uma parte tácita e outra explícita como pretende a gestão do conhecimento. A investigação levada a efeito por esse autor procura apoiar a hipótese de que o gerenciamento do conhecimento não pode

seguir os moldes convencionais propostos por grande parte da literatura e da própria prática da gestão do conhecimento. Compartilhar, estocar e acumular são processos e pretensões que não se aplicam ao conhecimento. São pretensões características da necessidade das organizações de transformar tudo em ativos e recursos no intuito de controlá-los para alcançar sucesso e vantagens. Diante disso, propõe um 'gerenciamento tácito' do conhecimento visto que, uma vez que os gerentes buscam explicitar o conhecimento, há perdas enormes de propriedades que não podem ser controladas ou mesmo apropriadas pela organização.

Dentre os trabalhos nacionais, especificamente os Enanpad's pesquisados, apenas algumas observações pontuais e indiretas são feitas acerca da impossibilidade de gerenciar conhecimento. Em sua pesquisa, Alvarenga Neto (2002, p. 12) aponta que "constatou-se que não é possível justificar totalmente os investimentos em gestão do conhecimento e que é necessário o rastreamento e recolhimento de evidências empíricas e **algum grau de fé**". Já Balestrin (2005) identifica ambigüidade nas concepções de Nonaka, uma vez que este último, sendo crítico da gestão do conhecimento devido à existência de sua dimensão tácita, propõe o modelo de conversão. Tanto para Balestrin (2005) quanto para Alvarenga Neto (2002), a criação do conhecimento organizacional também estaria intimamente relacionada à existência de um contexto/situação favorável.

### **Sobre as tecnologias de informação...**

Essencial para o processo de gerir conhecimento nas organizações, o uso das tecnologias da informação concentram em si uma dualidade (ou não neutralidade) inerente às estruturas organizacionais (TELLES e TEIXEIRA, 2002; RODRIGUES FILHO, 2003). De acordo com Telles e Teixeira (2002), elas podem ser vistas tanto como instrumentos de emancipação, os quais facilitam a integração e a criação do sentimento de coletividade; como instrumentos de dominação, os quais fazem com que os membros das organizações se tornem indivíduos cada vez mais dependentes e 'dóceis' diante das facilidades ofertadas pela TI.

Os argumentos de Telles e Teixeira (2002) concentram-se no fato de as novas tecnologias abrirem possibilidades para a configuração

e a perpetuação do poder nas organizações através de instrumentos de formação, acumulação e circulação de saber. Esse tipo de poder induz as pessoas ao autocontrole: “presos a uma máquina servil, os indivíduos se tornam igualmente servis” (TELLES e TEIXEIRA, 2002, p. 13).

Já Rodrigues Filho (2003, p. 1), com base na teoria da estruturação de Giddens, comprova que “a tecnologia limita e habilita a ação humana, assim como a ação humana cria e altera a tecnologia”. A intranet, no caso estudado por ele, provoca fissão mais do que integração entre seus usuários. Assim, há que se levar em conta que,

Se a reengenharia foi o modismo que esqueceu as pessoas e a gestão do conhecimento está sendo vista como o modismo que está **privilegiando a tecnologia**, precisa-se ter muito cuidado com a despersonalização do conhecimento. É de fundamental importância se analisar a contribuição das tecnologias tanto para a criação do conhecimento como para o **desenvolvimento da condição humana** (RODRIGUES FILHO, 2003, p. 10) [sem grifos no original].

### **Sobre a prática...**

Por que grande parte das experiências de gestão de conhecimento falha? (MASON e PAULLEN, 2003). Alguns autores, no âmbito internacional, embora não considerem a impossibilidade prática da gestão do conhecimento, se preocuparam em identificar alguns impedimentos para a efetividade da implantação de programas de gestão do conhecimento, tais como: a) falta de liderança; b) cultura organizacional hostil (falta de confiança, cultura do controle, má vontade para compartilhamento); c) falta de fé no programa; e d) ausência de consciência e boa vontade dos gerentes (MASON e PAULLEN, 2003; ARDICHVILI et al., 2003). Para Ardichvili et al. (2003), as barreiras intrínsecas para o compartilhamento do conhecimento individual como o receio de que o conhecimento que o indivíduo pretende disponibilizar não seja relevante para o resto do grupo, são muito mais fortes do que as extrínsecas como a falta de incentivos administrativos ou financeiros.

Mas, por que algumas experiências de gestão do conhecimento dão certo? Pesquisando casos de sucesso, McDermott e O'Dell (2001) entenderam que não é preciso haver mudança cultural para compartilhar conhecimento. Ao contrário, a abordagem de gerenciamento do conhecimento é que deve se encaixar na cultura da organização.

### **(In)experiências brasileiras**

A maioria dos estudos empíricos realizados pelos pesquisadores brasileiros aqui considerados também identificou, em maior ou menor grau, as já conhecidas diferenças entre teoria e prática (LACOMBE e TONELLI, 2000).

A existência de barreiras culturais e individuais para a efetividade da gestão do conhecimento, como a dificuldade e/ou má vontade de compartilhar experiências e informações (BAÊTA et al., 2003; DAZZI e ANGELONI, 2004; DORNELAS, 2003; FERNANDES e ANGELONI, 2000; OLIVEIRA e FORTE, 2003) são as mais recorrentes. Para Dornelas (2003, p. 13) a própria utilização das tecnologias da informação depende da cultura do compartilhamento, pois “a partilha e a disseminação são variáveis chave para convencer grupos de pessoas a usarem ferramenta especializado para sistematizar conhecimento”.

Outras dificuldades verificadas na realidade das empresas que implantaram programas de gestão do conhecimento são: a) confusão entre o que é conhecimento, o que é informação e o que são dados; b) falta de entendimento e clareza acerca do programa implantado (BAÊTA et al., 2002; PIRES e MARCONDES, 2004; SANTOS e POPADIUK, 2005); c) problemas de comunicação intra e inter departamental (DAZZI e ANGELONI, 2004); d) desconsideração das especificidades estruturais e hierárquicas de cada organização; e e) acirramento de rivalidades ao tentar eleger as melhores práticas e premiar as unidades da organização (BAÊTA et al., 2002).

Alguns autores concordam que grande parte da descrença nas reais possibilidades de gerenciar conhecimento nas organizações advém da dificuldade (ou impossibilidade) de relacionar diretamente os benefícios econômico-financeiros com as práticas de gestão do conhecimento. Ou melhor, há significativa dificuldade em estabe-

lecer meios e instrumentos que meçam ativos intangíveis em termos de retorno do investimento nos programas de gerenciamento do conhecimento (ALVARENGA NETO, 2002; COLAUTO e BEUREN, 2002). Isso confirma a colocação de Davenport e Prusak (1998, p. 54) de que “as tentativas de estabelecer mensurações formais do conhecimento têm sido muito imperfeitas e incompletas”. Algumas dessas ferramentas para tentar mensurar a efetividade de programas de gestão do conhecimento foram identificadas nos estudos de Santos e Popadiuk (2005) tais como a quantidade de acessos à tecnologia da informação, o controle do nível de motivação e a identificação do número de idéias sugeridas efetivamente implantadas.

No entanto, os benefícios advindos das práticas de gestão do conhecimento também têm sido relatados, tais como a melhoria na comunicação interpessoal, o fortalecimento de equipes, interatividade, eliminação de distâncias, entre outros (ALVARENGA NETO, 2002; PIMENTA, 2005; ROCHA et al., 2003), embora ainda desconexos a um indicador de resultados (SANTOS e POPADIUK, 2005). Além disso, nem todos os gerentes consideram a inovação uma fonte de vantagem competitiva sustentável e optam por imitar outras organizações e buscar as competências essenciais no ambiente externo ao invés de desenvolvê-las internamente (PIRES e MARCONDES, 2004, p. 61).

Ainda com base nos trabalhos pesquisados, destacam-se duas importantes contribuições para posteriores reflexões pela gestão de pessoas: a sugestão de Baeta et al. (2002, p. 9) de aprofundamento das análises das metodologias de implantação de gestão do conhecimento levando-se em consideração “as novas práticas de organização do trabalho de modo a resgatar a dignidade do trabalhador e ampliar as condições de acesso ao conhecimento”; e a preocupação de Dornelas (2003) com a existência de uma dimensão ética na relação entre o interesse individual e da empresa. Afinal, de quem é a propriedade do conhecimento adquirido no exercício da função? Os resultados encontrados pelo autor demonstram não haver problemas por parte das pessoas em aceitar que o conhecimento seja de “propriedade” da organização (não obstante sejam também e principalmente delas). Mas “foi defendida a liberdade de não ‘deletar’ o conhecimento no instante em que termina o expediente” (DORNELAS, 2003, p. 14).

## 5. Considerações Finais: Gestão das Pessoas e dos seus Conhecimentos...

O proposto neste ensaio foi identificar aspectos críticos para reflexão e maior aproximação entre a gestão do conhecimento e a gestão de pessoas. Fica evidente em todos os trabalhos examinados a significativa importância que o assunto gestão do conhecimento tem adquirido nas organizações, impulsionado pelas mudanças mercadológicas e tecnológicas, e na academia, impulsionado por um progressivo aumento no número de publicações que, direta ou indiretamente, se referem ao tema.

Percebe-se, ainda, uma relativa carência em aprofundar a compreensão do papel e das responsabilidades específicas da área de gestão de pessoas nos processos de implementação de programas de gestão do conhecimento, seja na aplicação prática ou na elaboração de modelos conceituais, seja na análise da introdução ou utilização de tecnologias da informação.

Essa colocação não quer dizer que os trabalhos ignoram práticas de gestão de pessoas. Pelo contrário, a todo o momento, aparecem necessidades de treinamento e desenvolvimento, remuneração variável, valorização de talentos e do capital intelectual, identificação e desenvolvimento de competências essenciais, entre outras. Para exemplificar, dentre as práticas declaradas de gestão do conhecimento identificadas por Silveira et al. (2005) nas empresas no Brasil, figuram o treinamento e cursos para a gestão do conhecimento; “*e-learning*”, educação corporativa; universidade corporativa, *coaching* e *mentoring*; ou seja, questões concernentes à gestão de pessoas.

Nas maiores empresas do Estado do Ceará, conforme estudo de Oliveira e Forte (2003), as ações mais praticadas para criação, uso e disseminação do conhecimento foram: treinamento interno, treinamento externo, reuniões presenciais, grupos de discussão e relacionamento com o cliente (representando 86% das ações), quer dizer, nada além das típicas técnicas de gestão de pessoas.

No entanto, este ensaio ajudou a evidenciar a necessidade do aumento da responsabilidade da gestão de pessoas no que se refere às experiências de gestão do conhecimento e na produção científica sobre esta temática. Isso ocorre, principalmente, diante das constatações de que a maior barreira para a efetiva implantação de

programas de gestão do conhecimento são **pessoas**. Diante disso, cabe à gestão de pessoas papel primordial no desenvolvimento de programas de gestão do conhecimento.

Em relação aos aspectos críticos propostos neste trabalho - conhecimento tácito, uso de tecnologias da informação e as dificuldades das práticas de gestão do conhecimento -, são pertinentes aos estudos e esforços da gestão de pessoas, não só pela contribuição científica que futuras pesquisas poderão oferecer às Ciências Administrativas, mas também por uma aproximação desta área com o nível estratégico, visto ser o conhecimento a principal preocupação das organizações para se manterem sustentavelmente competitivas.

Em primeiro lugar, é consenso entre os autores que o conhecimento tácito é essencial para a gestão do conhecimento. A supervalorização deste conhecimento e da possibilidade de torná-lo explícito e compartilhável imprime à gestão de pessoas um papel fundamental na busca por meios facilitadores desse processo, ou mesmo no impedimento do desperdício de investimentos, materiais ou não, com esse fim.

Em segundo lugar, o uso intensivo das tecnologias da informação necessário a qualquer processo de gerenciamento do conhecimento parece, por vezes, resgatar o paradigma taylorista e fordista no que se refere às tentativas de apropriação das habilidades individuais para transferi-las para as mãos da gerência (TELLES e TEIXEIRA, 2002). Cabe à gestão de pessoas investigar como os “agentes inteligentes de carne e osso” (DORNELAS, 2003, p. 01) se sentem e se comportam diante dessas estruturas montadas para lhes capturar os conhecimentos.

Em terceiro e último lugar, se a gestão do conhecimento é possível e tão importante para a sobrevivência das organizações na sociedade atual, como advoga a maioria dos estudiosos, como vencer as barreiras para sua implantação? Uma vez que a gestão do conhecimento é dependente da cultura do compartilhamento de conhecimentos e experiências, da boa vontade e da confiança, é pertinente à gestão de pessoas estimular e gerenciar mudanças de atitudes e comportamentos individuais necessários à efetividade das práticas de gestão do conhecimento.

Para tanto, propõe-se a necessidade da gestão de pessoas enfrentar teórica, empírica e metodologicamente os aspectos críticos da gestão do conhecimento para adquirir, enfim, *status* estratégico e para que as pessoas, tradicionalmente vistas como centro de custos, passem a ser vistas como fontes de sucesso organizacional.

## Referências

ALVARENGA NETO, R. C. D.. Gestão do conhecimento: proposta de modelagem conceitual integrativa. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 29., Brasília, 2005. **Anais...** Brasília: ANPAD, 2005. CD-ROM.

ANTONELLO, C. S. Estudo dos métodos e posicionamento epistemológico na pesquisa de aprendizagem organizacional, competências e gestão do conhecimento. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 26, Salvador, 2002. **Anais...** Brasília: ANPAD, 2002. CD-ROM.

ARDICHVILI, A.; PAGE, V.; WENTLING, T. Motivation and barriers to participation virtual knowledge: sharing communities or practice. **Journal of Knowledge Management**, v. 7, n.1, p. .64-77, 2003.

BAÊTA, A. M. C.; MARTINS, A. M.; BAÊTA, F. M. C.. Gestão do conhecimento para o processo de inovação: o caso de uma empresa brasileira. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 26, Brasília-DF, 2002. **Anais...** Brasília: ANPAD, 2002. CD-ROM.

BHATT, G. D. Management strategies for individual knowledge and organisational knowledge. **Journal of Knowledge Management**, v. 6, n. 1, p. 31-39, 2002.

BOSQUETTI, M. A.; ALBUQUERQUE, L. G.. Gestão estratégica de pessoas: visão do RH x visão dos clientes. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 29., Brasília, 2005. **Anais...** Brasília: ANPAD, 2005. CD-ROM.

COLAUTO, R. D.; BEUREN, I. M.. Avaliação da gestão do conhecimento em entidades filantrópicas: proposta para uma organização hospitalar. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 26, Salvador, 2006. **Anais...** Brasília: ANPAD, 2002. CD-ROM.

CODA, R.; CÉSAR, A. M. R. V. C.; GARCIA, M. N.. Um novo RH? - avaliando a atuação e o papel da área de RH em organizações brasileiras. In:

ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 29., Brasília, 2005. **Anais...** Brasília: ANPAD, 2005. CD-ROM.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Working knowledge: how organizations manage what they know.** Boston, MA: Harvard Business School Press, 1998.

DAZZI, M. C. S.; ANGELONI, M. T. Compreendendo o significado de gestão do conhecimento e a importância da comunicação em seu compartilhamento: um estudo de caso. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 28., Curitiba, 2004. **Anais...** Curitiba-PR: ANPAD, 2004. CD-ROM.

DORNELAS, J. S. Ao redor da gestão do conhecimento organizacional: o que se acha que se gerencia? In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 27., Atibaia-SP, 2003. **Anais...** Atibaia: ANPAD, 2003. CD-ROM.

EARL, M. Knowledge management strategies: towards a taxonomy. **Journal of Management Information Systems**, v. 18, n. 1, p. 215-233, 2001.

EASTERBY-SMITH, M.; SNELL, R.; GHERARDI, S. Organizational learning: diverging communities of practice. **Management Learning**, v. 29, n. 3, p. 259-272, 1998.

FERNANDES, C. B.; ANGELONI, M. T. A aprendizagem organizacional nas organizações de conhecimento: uma análise do perfil dos gestores do SENAI/SC. In ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 24, 2000. **Anais...** ANPAD, 2000.

KAZI, A. S. et al.. Knowledge creation and management: the case of Fortum Engineering Ltd. In COAKES, E.; WILLIS, D.; CLARKE (ed.) **Knowledge management in the sociotechnical world.** London: Springer-Verlag London, 2002.

KREINER, K. Tacit knowledge management: the role of artifacts. **Journal of Knowledge Management.** v. 6, n. 2, p. 112-123, 2002.

LACOMBE, B. M. B.; TONELLI, M. J.. O discurso e a prática: o que nos dizem os especialistas e o que nos mostram as práticas das empresas sobre modelos de gestão de Recursos Humanos. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 24., Florianópolis, 2000. **Anais...** Florianópolis: ANPAD, 2000. CD-ROM.

LEHESVIRTA, T. Learning processes in a work organization: from individual to collective and/or vice-versa? **Journal of Workplace Learning**, v. 16, n. 1/2, p. 92-100, 2004.

LEITE, J. C.; BRESSAN, C. Gestão do conhecimento: estudo de caso em empresa de consultoria. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 27., Atibaia-SP, 2003. **Anais...** Atibaia: ANPAD, 2003. CD-ROM.

LI, M.; GAO, F. Why Nonaka highlights tacit knowledge: a critical review. **Journal of Knowledge Management**. v. 7, n. 4, p. 6-14, 2003.

MARRAS, J. P. **Gestão de pessoas em empresas inovadoras**. São Paulo: Futura, 2005.

MARTENSSON, M. A critical review of knowledge management as a management tool. **Journal of Knowledge Management**, v. 4, n. 3, p. 204-221, 2000.

MASON, D.; PAULIEN, D. J. Perceptions of knowledge management: a qualitative analysis. **Journal of Knowledge Management**, v. 7, n. 4, p. 38-48, 2003.

McDERMOTT, R; O'DELL, C. Overcoming cultural barriers to sharing knowledge. **Journal of Knowledge Management**, v. 5, n. 1, p. 76-85, 2001.

MORENO Jr., V. A.; SANTOS, L. H. A. Gestão do conhecimento e redesenho de processos de negócio: proposta de uma metodologia integrada. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 29., Brasília DF 2002. **Anais...** Brasília: ANPAD, 2002. CD-ROM.

MORESI, E. A. D.. Gestão da informação e do conhecimento. In: TARAPANOFF, K. **Inteligência organizacional e competitiva**. Brasília: Ed. Universitária de Brasília, 2001.

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

OLIVEIRA, M. M. A.; 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: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 27., Atibaia-SP, 2003. **Anais...** Atibaia: ANPAD, 2003. CD-ROM.

ORSI, A. Gestão do conhecimento - os modos de conversão do conhecimento nas incorporações de bases externas. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 28., Curitiba-PA, 2004. **Anais...** Atibaia: ANPAD, 2004. CD-ROM.

PIMENTA, M. H. C. Investigação sobre a relação entre a valoração da organização e seu capital intangível: o caso das empresas incubadas na incubadora de empresas de base tecnológica A. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 29., Brasília, 2005. **Anais...** Brasília: ANPAD, 2005. CD-ROM.

PIRES, M.I G. e MARCONDES, R. C. Conhecimento, inovação e competência em organizações financeiras: uma análise sob o ponto de vista dos gestores de bancos. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 8, ed. especial, p. 61-78, 2004.

PROBST, G.; RAUB, S.; ROMHARDT, Ki. **Gestão do conhecimento: os elementos constitutivos do sucesso**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

ROCHA, R. R. V.; BARCELLOS, P. F. P; DANILEVICZ, A. M. F.. Elaboração e aplicação de um modelo de gestão do conhecimento adaptado para o departamento comercial de uma indústria farmacêutica. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 27., Atibaia-SP, 2003. **Anais...** Atibaia: ANPAD, 2003. CD-ROM.

RODRIGUES FILHO, J. Análise do uso da intranet na gestão do conhecimento através da teoria da estruturação: uma experiência no SERPRO. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 27., Atibaia-SP, 2003. **Anais...** Atibaia: ANPAD, 2003. CD-ROM.

RUAS, R. Gestão por competências: uma contribuição à perspectiva estratégica da gestão de pessoas. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 27., Atibaia-SP, 2003. **Anais...** Atibaia: ANPAD, 2003. CD-ROM.

SANTOS, A. E. M.; POPADIUK, S. A gestão do conhecimento e a capacidade de competição. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 29., Brasília, 2005. **Anais...** Brasília: ANPAD, 2005. CD-ROM.

SILVEIRA, G.; KUNIYOSHI, M. S.; SANTOS, S. A.. Gestão do conhecimento em empresas de tecnologia intensiva e suas contribuições para a criação de valor: estudo de casos. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 29., Brasília-DF 2005. **Anais...** Brasília: ANPAD, 2005. CD-ROM.

STOLLENWERK, M. F.L. Gestão da informação e do conhecimento. In: TARAPANOFF, K. **Inteligência organizacional e competitiva**. Brasília: Ed. Universitária de Brasília, 2001.

SVEIBY, K.- E. (1998). **A nova riqueza das organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

*Ariádne Scalfoni Rigo, Nelson Alves de Souza Filho e Denise Clementino de Souza*

VASCONCELOS, M. C. R. L.; FERREIRA, M. A. T. O processo de aprendizagem e a gestão do conhecimento em empresas mineiras de vanguarda. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 26., Salvador-BA 2002. **Anais...** Salvador: ANPAD, 2002. CD-ROM.

TELLES, M. M. M.; TEIXEIRA, F. L. C. Aspectos de dominação e emancipação na gestão do conhecimento organizacional: o papel da tecnologia da informação. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 26., Salvador-BA 2002. **Anais...** Salvador: ANPAD, 2002. CD-ROM.

**Artigo convidado. Aceito em 28/08/2007.**