

AVALIANDO O CONHECIMENTO

Autor: LUIZ ANTONIO DE LIMA

Instituição: Universidade Presbiteriana MACKENZIE

Endereço: Rua Frederico Grotte, 30 – apto.77 – Jd.Vergueiro – São Paulo – SP –
05818-270 - Tel.: 11 5893-1289 – e-mail: luiz0163@yahoo.com.br

Palavras chave: capital humano, conhecimento, desempenho, gestão, intelectual

Resumo

LIMA, A. L., 2004. AVALIANDO O CONHECIMENTO. Artigo elaborado para apresentação no 1º CONTECSI – Congresso Internacional de Gestão de Tecnologia e Sistemas de Informação. São Paulo. 2004,17p.

Artigo resultado do trabalho monográfico Humanização em Processos de Terceirização de Tecnologia da Informação, chamando a atenção para o novo ângulo pelo qual está sendo visto o papel dos empregados nas organizações.

O assunto é abordado como capital humano, capital intelectual e gestão do conhecimento, mostrando que já é uma realidade a necessidade de uma melhor valorização das pessoas, como individualidades, e do conhecimento que elas detêm que é o seu maior bem levado para dentro das empresas.

A moderna administração de recursos humanos ou administração de pessoas requer profissionais sensíveis ao valor do capital individual de cada funcionário ou colaborador da organização e deve fornecer os recursos e incentivos necessários ao seu desenvolvimento e investimento em capital intelectual.

A finalidade deste artigo é contribuir com a preocupação crescente na área administrativa de muitas grandes empresas que é a gestão de um capital individual e não mensurável, mas que faz diferença no todo. Enfatizar que gestão do conhecimento não é somente gerenciar o capital intelectual, mas o ambiente de negócios como um todo e neste cenário, onde o valor da informação é muito relevante, a organização deve focar prioridade e esforços na satisfação e bem estar de um patrimônio que não precisa apenas de investimento financeiro. Cultivar valores como fidelidade, confiabilidade, ética, respeito e verdadeira parceria. Em uma palavra, cuidar do ser humano.

Introdução

Thomas O. Davenport (1999:22) escreveu : “o elo que une pessoas e organizações se origina da capacidade e da disposição de cada uma das partes em proporcionar benefícios à outra parte”. À primeira vista parece-nos um elo difícil de ser encontrado, pois ambas as partes possuem interesses e objetivos distintos e conciliá-los é uma questão que certamente define os rumos desta parceria.

Ao longo dos séculos, o relacionamento empregado-empregador tem sofrido várias mudanças. O advento dos sindicatos de classe certamente trouxe uma nova consciência coletiva, mas não amenizou as disparidades e diferentes modos das organizações tratarem seus funcionários. A idéia dos administradores de que somente pagando um bom salário já conquistariam a lealdade e a produtividade dos empregados começou a perder terreno com o advento do *downsizing* e logo depois com a chegada da terceirização (na economia americana) o nível de fidelidade às empresas já havia caído muito, pois os detentores do conhecimento, o capital humano, já sabiam “vender” seu produto pela melhor oferta do mercado e esta oferta nem sempre significava um ganho financeiro maior, aspectos como ambiente de trabalho, reconhecimento e possibilidades de desenvolvimento eram muito bem estudados antes de se firmar um acordo ou contrato de trabalho. Em resumo, o trabalhador que agia como investidor de capital humano aplicava seu capital onde pudesse obter maior retorno.

Para sua própria sobrevivência no mercado as empresas, passaram a adotar novas formas de como avaliar o patrimônio humano que possuíam e de como usá-lo para obter seus lucros financeiros, sabendo de antemão que estes lucros deveriam ser repartidos com as individualidades que compunham este patrimônio. Precisava então conhecer as características particulares da sua força produtiva e saber trabalhar seus pontos positivos e negativos pensando no todo que era a

organização. Temas como: motivação, recompensas, reconhecimento e investimento em capital intelectual, passaram a fazer parte do universo gerencial.

Pretendeu-se com este artigo, focalizar a importância de processos de captação do conhecimento que compõe uma organização e torná-lo ferramenta de sucesso para o todo e para as individualidades.

O artigo apresenta-se dividido em introdução, metodologia, discussão e substanciamento teórico, resultados, conclusões e recomendações.

Metodologia

Estudo dos dados práticos da experiência profissional pessoal, trabalhando na área de T.I. e recentes publicações literárias, artigos, ensaios e sites da internet, sobre técnicas modernas de administração, psicologia em recursos humanos e melhoria das relações nos ambientes de trabalho, entrevistas com profissionais atuantes em recursos humanos, confrontados com a teoria de gestão do conhecimento ou do capital intelectual, baseando em: Thomas O. Davenport e José Francisco Resende.

A Gestão do Conhecimento

Gestão do conhecimento, capital intelectual, inteligência competitiva são alguns dos novos termos que surgiram para tentar caracterizar uma nova área de interesse na administração das empresas (site Informal, 2003). Mas gestão do conhecimento não é só gerenciar o capital intelectual, ela engloba o conhecimento de toda a organização, do negócio, e, então, deve trabalhar para a maximização do capital intelectual.

O resultado é a mudança do enfoque que era dado à informática ao longo dos anos que é o de aplicar a tecnologia, as ferramentas e os sistemas para gerenciar dados, porém para se conseguir todo este arsenal para lidar com a informação é preciso conhecimento e este item só é encontrado em pessoas. Cada uma com sua experiência, especialidade e particularidades. As pessoas derivam conhecimento das informações de diversas formas: por comparação, pela experimentação, por conexão com outros conhecimentos e através das outras pessoas, por exemplo. As atividades de criação de conhecimento têm lugar com e entre os seres humanos. O conhecimento é transmitido por pessoas e para pessoas, através de meios estruturados como vídeos, livros, documentos, páginas web, e etc. Além disso, as pessoas obtêm conhecimento daqueles que já o têm, através de aprendizado interpessoal e compartilhamento de experiências e idéias.

Daí a importância do ser humano no processo. E do processo ser humano. O verdadeiro uso da inteligência no trabalho. Conhecimento brota de fontes humanas, alimentadas de nutrientes de fora, de dentro e de dentro seu ambiente. Neste sentido, a corporação é um organismo vivo, fértil e fertilizador.

O interesse das organizações no conhecimento se deve, entre outros fatores, pelo conhecimento estar muito associado à ação. O conhecimento é avaliado pelas decisões e ações que desencadeia. Um melhor conhecimento pode levar a melhores decisões em marketing, vendas, produção, distribuição, e assim por diante. Assim, as empresas passaram a se preocupar com o seu "capital intelectual", com sua "inteligência competitiva", enfim, com a gestão do seu conhecimento.

As pessoas têm usado conhecimento nas organizações há muito tempo, pelo menos implicitamente. O conhecimento da empresa, da competição, dos processos, do ramo de negócio, enfim, tem estado por trás de milhões de decisões estratégicas e operacionais, ao longo dos anos. No entanto, o

reconhecimento de que o conhecimento é um recurso que precisa ser gerenciado é relativamente recente.

A gestão do conhecimento, vista como uma coleção de processos que governa a criação, disseminação e utilização do conhecimento para atingir plenamente os objetivos da organização, é uma área nova na confluência entre Tecnologia da Informação e Administração, um novo campo entre a estratégia, a cultura e os sistemas de informação de uma organização. Com o enfoque da Gestão do Conhecimento, começa-se a rever a empresa, suas estratégias, sua estrutura e sua cultura.

O cenário empresarial atual é um ambiente altamente competitivo, em que a rápida globalização da economia e as melhorias nos transportes e comunicações dão aos consumidores uma gama de opções sem precedentes. Pressões sobre os preços não deixam margem para ineficiência. O ciclo de desenvolvimento de novos produtos é cada vez mais curto. As empresas precisam de qualidade, valor agregado, serviço, inovação, flexibilidade, agilidade e velocidade de forma cada vez mais crítica. As empresas tendem a se diferenciar pelo que elas sabem e pela forma como conseguem usar esse conhecimento. Em uma economia global, o conhecimento se torna a maior vantagem competitiva de uma organização.

Em um processo como o de uma terceirização, por exemplo, todo este conhecimento tende a ganhar proporções que podem levar a uma revisão da necessidade real da execução do projeto. Se a organização é séria, certamente colocará na balança mais este item como fator decisório e com um peso diferenciado.

As empresas precisam se preparar para os efeitos causados pela perda de patrimônio intelectual e de talentos do setor, à medida que os cargos são terceirizados e que diminui o número de funcionários. Os diretores devem estar

prontos para uma queda na produtividade, pois os funcionários remanescentes precisam aprender outras tarefas que restaram.

A preocupação com a transmissão do conhecimento na área de T.I. assumiu grandes proporções a ponto de já existirem empresas com projetos chamados *T.I. Academy*, em que os funcionários recebem treinamentos específicos e, o mais comum, é que são recursos de dentro da própria empresa, que estão fazendo pós-graduação em temas ligados ao dia-a-dia profissional como gestão de processos, gerência de projetos e metodologia de desenvolvimento de sistemas, que são incentivados a transmitir esse conhecimento (Valim, 2002:44-51).

A tecnologia não tem a solução para tudo; é necessário ter a competência nos processos. Esta competência é decisiva em um processo de análise para encontrar soluções de negócio, pode ser o exemplo prático da Lei da Usabilidade, desenvolvida por Larry Constantine na década de 60: um sistema tem que ser usável - sem necessidade de treinamento, assistência ou manuais – por alguém que conhece a aplicação, mas não o software. É preciso ter sensibilidade e conhecimento para perceber onde e como um processo pode ser melhorado e só então fazer uso das ferramentas disponibilizadas pela tecnologia.

Gestão do Conhecimento é uma certa forma de olhar a organização, buscando pontos dos processos de negócio em que o conhecimento possa ser usado como vantagem competitiva. Conhecimento útil, fruto da experiência, da análise, da pesquisa, do estudo, da inovação, da criatividade, enfim. Conhecimento sobre o mercado, a concorrência, os clientes, os processos de negócio, a tecnologia e tudo mais que possa trazer vantagem competitiva para a organização.

Não pode ser chamada de tecnologia. Mas pode se beneficiar, e muito, das novas tecnologias de informação e de comunicação. Não é criatividade e inovação, mas tem a ver com usar, de forma sistemática, as inovações criadas dentro da

empresa para um melhor posicionamento de mercado. É um caminho para atingir altos níveis de qualidade, pois usa técnicas e ferramentas que já foram muito usadas na elaboração de processos e na abordagem de melhoria contínua. No campo do marketing pode ajudar muito na inteligência competitiva da empresa. Incentiva a prática da documentação, porque tem tudo a ver com uma memória organizacional coletiva, dinâmica e compartilhada. Apesar de não ser gestão de Recursos Humanos, só se realiza com as pessoas da organização.

Gestão do Conhecimento pode não ser para todos. Um de seus pré-requisitos é um certo nível de organização, capacidade de visão sistêmica, preocupação com a competitividade, alguma base tecnológica e algum investimento de tempo, energia e dinheiro. Implantar Gestão do Conhecimento em uma empresa é uma decisão que sempre implica em esforço, comprometimento, mudança de comportamentos, cultura e superação de obstáculos (site Informal,2003).

Longe de ser uma novidade, porém, não é apenas um novo nome para uma preocupação antiga. Cada vez mais empresas estão preocupadas com isso. Na nova economia as pessoas, estruturas e clientes formam o capital intelectual, e o modelo de gestão é democrático, valoriza a habilidade, iniciativa e a criatividade. Do Carmo (site Informal, 2003) conclui muito bem em seu artigo que:

“A verdadeira Gestão do Conhecimento, não ocorrerá sem maiores mudanças nas abordagens de gerenciamento e na estrutura organizacional, o espírito empresarial deve estar sintonizado com uma gerência que valoriza muito a agilidade, utilizando mais o reconhecimento do que as penalizações, tendo como cultura empresarial o controle de estratégias ao invés de comportamento.”

O Capital Humano

A expressão capital humano foi usada pela primeira vez em 1961, em um artigo publicado na *American Economic Review* de autoria de Theodore W. Schultz.

Como já mencionado, vários termos já foram utilizados e adicionados ao conceito de capital humano, porém, há um consenso de que ele abrange capacidade, experiência e conhecimento. Outros estudiosos ainda acrescentam personalidade, aparência, reputação e credenciais e há ainda os que sugerem, como o consultor administrativo Richard Crawford, que o capital humano consiste em “pessoas instruídas e capacitadas”. (Davenport ,1999:32)

Componentes do Capital Humano

Davenport (1999:33-36) usa um modelo com os elementos: capacidade, comportamento e empenho que, juntamente com o tempo, aprimora a definição de capital humano. Este elementos se combinam e formam a equação:

$$\text{INVESTIMENTO DE CAPITAL HUMANO TOTAL} = \\ [\text{CAPACIDADE} + \text{COMPORTAMENTO}] \times \text{EMPENHO} \times \text{TEMPO}$$

Vale destacar que capacidade trás consigo os elementos: conhecimento, habilidade e talento. Sabendo-se que o talento é sinônimo de aptidão, é inato, conclui-se que a capacidade como um todo é um fator que precisa ser exercitado, treinado, quase um dom, para qual o investimento do capital humano tem que ser bem direcionado de forma a obterse satisfação ou retorno pessoal, produtividade e qualidade no desempenho da atividade.

Em comportamento encontramos a forma como cada um age e reage na realização de uma atividade. Como o indivíduo contribui com sua experiência diante das mais variadas situações. O comportamento revela nossos valores, ética, crenças e nos expõe diante do mundo que nos cerca. Ser pró-ativo, autoconfiante, saber trabalhar em equipe são atitudes que nos coloca em posição de destaque dentro de uma empresa.

Já o empenho revela quanto de nosso capital intelectual estamos dispostos a aplicar em determinado fim. É o centro da ética do trabalho, pois podemos pecar em capacidade e comportamento, mas nunca em força de vontade e dedicação ao trabalho. O empenho é mola propulsora da habilidade, do conhecimento e do talento e, regido pelas nossas atitudes, nos leva a busca do investimento em capital humano. É a palavra chave dentro da equação proposta acima porque é o termômetro que mede se o retorno ao investimento, o incentivo, está sendo satisfatório ou não. O indivíduo que constata que seu empenho no trabalho não vem sendo reconhecido, logicamente reduz seu investimento em capital humano trazendo com esta atitude ou comportamento vários prejuízos a empresa.

É fácil perceber que há uma troca entre empregado e empregador e deve existir um equilíbrio neste processo para que a convivência seja proveitosa para ambos.

Gerência eficaz do Capital Humano

Manter um programa de motivação que incentive o investimento em capital humano é primordial para trazer para uma empresa as formas de capital humano mais valiosas para a empresa, também é importante criar um clima que estimule a contribuição desse capital o que leva ao crescimento do total do capital humano disponível para investimento. Além disso, é necessário a retenção das pessoas e seu capital na organização por um tempo indeterminado, dando-lhes condições para que façam de forma adequada seu investimento de capital humano.

Permitir que as pessoas desenvolvam e executem estrategicamente idéias sólidas dá acesso a um recurso de capital humano que multiplica as oportunidades da organização e se transforma em uma arma para vencer a concorrência. Uma empresa que trabalha com esta filosofia tem todos os funcionários pensando em alternativas para levá-la ao topo do seu segmento no mercado.

Isto tudo, em teoria, fica muito simples, muito bonito, porém, bem distante disso está a realidade. Encontrar administradores que implantam estas idéias ainda é raro e o que se percebe é a perda por parte das empresas de grande parte do seu capital intelectual por não oferecerem mínimas condições de desenvolvimento e reconhecimento adequado àqueles funcionários que ainda investem tempo e recursos em sua atualização profissional e pessoal. A gerência destes recursos humanos não é tarefa fácil, pois o fator lucro é preponderante em qualquer estratégia de negócio bem sucedida, o item “pessoas” até recentemente era considerado descartável e entrava facilmente em “redução de despesas”.

Gerenciar e medir o capital humano é difícil, pois é um ativo intangível, porém o objetivo é visar o máximo resultado é sabendo lidar com as competências: contratar, apoiar o investimento, aperfeiçoar e reter. Transformando em lucro uma estratégia de negócio e obtendo uma alta vantagem competitiva, agregando valor à empresa, através da contribuição individual dos proprietários do capital humano. Nesta contribuição, a participação em decisões estratégicas é um item relevante de retorno do investimento de capital humano, tomar e executar decisões comerciais e não apenas técnicas, se traduz em uma grande sensação de realização profissional.

Contratando Investidores de Capital Humano

A recente preocupação das empresas com a contratação das pessoas certas para determinada função visa aumentar o sucesso de um plano estratégico de negócio. Atrair um bom capital humano para seus quadros é um desafio que requer um processo de contratação bem estruturado.

Deixar claro ao candidato a uma vaga na organização o que se espera dele e o que a empresa está oferecendo é um bom começo de uma relação duradoura e satisfatória para ambos.

Diz-nos Davenport (1999:101) que:

“A relação de investimento entre trabalhador e organização começa a tomar forma não no primeiro dia de trabalho, mas no primeiro momento de contato. O processo de contratação não é um prelúdio, mas sim os primeiros passos da dança do trabalho.”

Alinhar os interesses particulares de cada funcionário com os objetivos da organização requer a adoção de planos de incentivos e reconhecimento muitas vezes ousados para que o funcionário seja realmente levado a investir seu tempo e recursos no desenvolvimento do seu capital intelectual, para que este seja o instrumento de aumento da sua produtividade e participação dentro da empresa. Conquistando a lealdade e a satisfação com o trabalho dos seus funcionários a empresa logo verá que o seu produto final será o grande beneficiado, atraindo novos clientes.

Esta lealdade e satisfação no trabalho nem sempre se conquista pagando os melhores salários, mas com coisas simples como um bom ambiente de trabalho, atitudes e ações que valorizem o trabalho em equipe, programas de avaliação de desempenho que realmente premiem aqueles que se destacaram, flexibilidade na conduta dos administradores, oportunidades de participação efetiva em assuntos de impacto na organização. Enfim, criar um ambiente de alto investimento em que poderá obter reservas de capital humano, ou seja, investidores em potencial que podem ser ativados futuramente.

A Gestão Balanceada da Performance

Até aqui percebemos que para realizar a árdua tarefa de unir os interesses da organização aos desejos de satisfação no trabalho dos funcionários depende não somente do departamento de recurso humanos. O processo contempla o conhecimento que cada parte tem uma da outra, ou seja a empresa deve saber o que o empregado espera dela e oferecer isso a ele, por sua vez o empregado também precisa saber e procurar dar o que a empresa quer dele obtendo o devido

reconhecimento disto. Esta troca só é possível diante de um cenário organizacional onde a visão e estratégia do negócio estão muito bem definidas e conhecidas por todos, ou a maioria, dos funcionários e colaboradores. Requer, inclusive, uma mudança de cultura e a quebra de paradigmas.

Como não pode existir uma organização sem os seus profissionais, é necessária transferência de parte do valor existente na força de trabalho para os ativos do empreendimento considerando-se a existência de certa lealdade na medida em que as pessoas se sentem tratadas com equidade e comungam de certo grau de autonomia em relação ao trabalho realizado. (Rezende,2003:64)

O primeiro e fundamental passo, é a criação de um mapa de estratégia para se definir o que a empresa é hoje e o que e como poderá ser no futuro. Projeta os principais pontos críticos onde devem ser implementadas ações de melhoria, traça objetivos e metas e estipula prazos, enfim, envolve toda a organização em um clima de realização.

A administração da estratégia é o ponto de partida para todo o processo de gestão, pois com ela conseguimos alinhar as metas desde o topo até a base da organização, compartilhar a visão fundamentando a aprendizagem estratégica e, com um amplo programa de educação e divulgação da estratégia, alcançar o envolvimento dos empregados, cuja retribuição está vinculada à implementação da estratégia. (Rezende,2003;79)

Temos então, o método, o elo que faltava para conciliar as necessidades de uma gestão confiável dos fatores financeiros e não financeiros. Um método capaz de definir, mensurar e monitorar indicadores que facilitam a gestão do desempenho da organização.

A Gestão Balanceada da Performance ou Balance Scorecard (BSC) foi desenvolvida para otimizar o desempenho individual baseado na visão e na

estratégia e reflete os aspectos mais importantes do negócio. Cria um conjunto de informações que podem, e devem, ser utilizadas pelas pessoas na formação de seus valores, melhoria de desempenho e investimento pessoal, norteados para uso na organização.

Relaciona os objetivos, as iniciativas e os indicadores com a estratégia da empresa e garante que as ações das diferentes áreas da organização estão de acordo com as metas a atingir, o que permite avaliar se tudo está na direção certa. O BSC estabelece uma interface entre a estratégia formulada e a agenda estratégica da organização, tornando possível a materialização da visão futura de sucesso. (Rezende,2003:78)

Esta avaliação só é possível quando os fatores tangíveis e intangíveis são colocados em foco dando uma perspectiva mais abrangente do desempenho das áreas críticas do negócio. Neste contexto, são analisados os aspectos: situação financeira, relacionamento com clientes e o mercado, desempenho nos processos e capacidade de mudança e melhoria.

O fruto desta análise são indicadores que servirão para identificar e criar planos de ação e iniciativas, facilitando a alocação dos recursos necessários para que as metas possam ser alcançadas. Cabe aos administradores ou gestores saber avaliar o potencial humano que possuem e direcioná-los para a execução das tarefas e ter como cobrar os resultados. É a hora do capital intelectual entrar em ação, com todas as suas particularidades, experiências e criatividade.

A valorização do conhecimento e o peso da informação passam a ser a chave, o diferencial que vai nortear o processo de implementação deste método de gestão, pois o banco de dados formado à partir da coleta de informações é riquíssimo e definirá as ações a serem tomadas para a definição da estratégia. Desde este ponto a interação, sensibilização e o comprometimento geral entre as pessoas das

diferentes áreas da organização na troca de informações sobre os processos será primordial para o sucesso do projeto.

Resultados

Tratando o universo do conhecimento como a espinha dorsal da organização o resultado obtido é a tradução da estratégia em objetivos e ações concretas, promovendo o alinhamento dos indicadores chave com os objetivos estratégicos de todos os níveis organizacionais. Proporcionando uma gestão com uma visão sistematizada do desempenho operacional onde é possível fazer avaliações e atualizações da estratégia.

Do lado humano, a comunicação dos objetivos estratégicos se torna muito mais fácil e focaliza os colaboradores, promove o desenvolvimento de uma cultura de aprendizagem e melhoria contínua através da atribuição de incentivos em função do desempenho individual e da contribuição para os resultados do negócio.

O Balanced Scorecard ajuda na redução da quantidade de informação utilizada a um conjunto de indicadores mínimos, porém, vitais e críticos.

Conclusões

O conhecimento é a mola mestra que impulsiona a sociedade e todas as suas formas de se manifestar e buscar o progresso. Sua origem está nas pessoas e na informação gerada por estas. Se não for documentada passa a fazer parte do universo que a criou e só a ele serve. Difundida, pode ser instrumento de sucesso de muitos projetos e ferramenta de apoio a novas empreitadas.

Das pessoas para as organizações, o conhecimento tem o seu valor elevado a grandeza que proporciona o lucro, o ganho em competitividade, produtividade, superação de dificuldades. Como recompensa os detentores deste conhecimento

requerem atenção, reconhecimento, incentivo e motivação como retorno necessário para continuarem a investir neste capital imensurável.

A crescente preocupação com a elaboração de estratégias de negócio que contemplem este importante fator demonstra que o capital humano já pode figurar no balanço contábil das empresas como um item gerador de receitas, porque por detrás dos indicadores de desempenho indicando resultados favoráveis daquela estratégia bem estruturada, tem que haver sempre uma mente motivada e bem informada interagindo e agindo em prol dos objetivos comuns da organização.

Recomendações

Uma administração sensível, não só às necessidades financeiras da organização, capaz de conceber uma estratégia que valorize as pessoas que farão com que os objetivos definidos sejam alcançados. A formação de líderes conscientes do seu papel como motivadores e atentos às particularidades do seu grupo de trabalho garante a unidade básica que será decisiva no desenvolvimento de planos e ações positivas e produtivas.

Uma comunicação clara e objetiva, ambiente de trabalho agradável e propício a idéias inovadoras. Programas de reconhecimento, verdadeiros programas de avaliação do desempenho e investimento no capital intelectual, com certeza se converterão em lucros, melhoria de processos e produtos e, por consequência, melhor visibilidade da empresa no mercado.

O sucesso que qualquer teoria não pode garantir está ligado a quem vai colocá-la em prática, suas expectativas, sua inteligência, sua aptidão, enfim, seu conhecimento. Patrimônio individual que atualmente precisa ser valorizado armazenado e disseminado para garantir o sucesso pessoal de quem o detém e o coletivo de uma organização.

O campo a ser explorado é fértil e pode apresentar sempre boas colheitas quando bem trabalhado, porque conhecimento adquirido é riqueza infinita que o ser humano transforma em obras maravilhosas.

Bibliografia

DAVENPORT, O. THOMAS. *Capital Humano- O que é e por que as pessoas investem nele*. Ed. Nobel,SP, 2001, 248 págs.

REZENDE, FRANCISCO JOSÉ. *Balanced Scorecard e a gestão do Capital Intelectual* . Ed. Campus, RJ, 2003, 304 págs.

Referências Bibliográficas

CARMO, ROMEU MENDES. – artigo – *Gestão do Conhecimento* – Site www.informal.com.br/artigos/artigos.htm - acesso em 19/11/2003 às 04:40hs

DAVENPORT, O. THOMAS. *Capital Humano- O que é e por que as pessoas investem nele*. Ed. Nobel,SP, 2001, 248 págs.

VALIM, CARLOS EDUARDO. Revista INFORMATIONWEEK nº 80 – reportagem de capa – *O problema não está na tecnologia* – 23/10/2002 – pág. 44-51

Site www.informal.com.br , artigos sobre gestão do conhecimento. Acessos em dez /2003 e fev a mar/2004.