

**A SOCIEDADE DO CONHECIMENTO. DESENVOLVENDO UM PERFIL PARA OS
GERENTES.****DEVANILDO DAMIÃO DA SILVA¹****RESUMO**

O trabalho aborda a sociedade do conhecimento. Procura identificar as principais qualidades de lideranças que irão compor o perfil deste novo gerente. Realça a importância do trabalho em equipe e as características do conhecimento e seus níveis. Conclui que para aumentar o fluxo de conhecimento na organização o trabalho coletivo deve prevalecer sendo fundamental estabelecer facilidades cooperativas mais que relações competitivas.

¹ Mestrando em Gestão Tecnológica, pelo PGT e IPEN da Universidade de São Paulo. E-MAIL : devan107@hotmail.com

1. Introdução

Ao longo de sua existência, a sociedade humana trilha o caminho da evolução, com o objetivo da máxima utilização dos recursos disponíveis e conseqüentemente aumento da qualidade de vida. Os elementos naturais são canalizados como fontes de geração de energias, matérias-primas são transformadas em produtos com melhores condições de trocas. Podemos constatar a dinâmica da natureza: as rochas movimentam-se procurando um melhor acondicionamento, os átomos agem e reagem buscando um estado de equilíbrio, o planeta e sua característica rotacional sinaliza seu potencial de energia. Os seres humanos não destoam neste aspecto, o homem dotado de racionalidade, interage profundamente com seu meio, provocando mudanças.

Máxime, desde o princípio da humanidade evidenciou-se o conhecimento como fator determinante dessas melhorias. Assim, o homem foi aprimorando os recursos disponíveis, o aparecimento da escrita fortaleceu e ampliou os níveis de informação e comunicação de maneira avassaladora. Recentemente, o homem municiou-se, através da informática de um meio que potencializou a capacidade de processar dados e informações acelerando as mudanças na sociedade.

É inquestionável, que o conhecimento é inerente à raça humana, para desfrutar de regalias proporcionadas pela otimização dos recursos, o homem sempre recorreu à capacidade intelectual. O fato novo que se apresenta é a velocidade das mudanças, invariavelmente superior às realidades passadas, que permitiam privilegiar outros elementos.

A capacidade humana de adquirir, acumular e transferir conhecimentos, sem dúvida é a chave do segredo da evolução, todavia a realidade é diferente, o ritmo de mudanças é frenético, mudam-se mercados, destroem-se barreiras, todos os produtos são considerados altamente perecíveis. Estes novos desafios não permitem serem confrontados, somente permitem aliados. Aliar-se na maneira de gerir o conhecimento nas organizações, permitindo o livre fluxo do aprendizado, desenvolvendo ações para obtenção, codificação e disseminação do conhecimento, perscrutando seus níveis tácitos, explícitos e culturais. Assim, é primordial apresentar as principais qualidades de liderança que serão demandadas no perfil deste novo profissional.

O trabalho objetiva apresentar uma análise deste processo, desenvolvendo o perfil de um gerente do conhecimento. Sendo um trabalho de característica acadêmica, descritivo e informativo, baseou-se em revisão bibliográfica e disciplina cursada na FEA/USP (Tópicos Avançados de Administração Tecnológica), visa contribuir com o tema respondendo a questão pressuposta do problema: “qual o perfil para os gerentes do conhecimento”. A análise foi feita e teve como limite temporal o período de execução do trabalho, o ensaio carece de um aprofundamento por meio de pesquisa de campo, todavia contribui para instigar novas investigações e desenvolvimentos.

2. Abordagem Inicial do Conhecimento.

O conhecimento abrange um grande número de atividades, assim sua definição varia do prático para o conceitual e também para o filosófico. Todavia é relevante para o nosso estudo abordar algumas definições:

Conhecimento é informação organizada aplicável para resolução de problemas.

Conhecimento é informação que foi organizada e analisada para ser entendível e aplicável para tomadas de decisões de problemas.

Conhecimento envolve as relações explícitas e implícitas em objetos, operações e procedimentos.

Conhecimento consiste de crenças e verdades, perspectivas e conceitos, julgamentos e expectativas, metodologias e saber.

PRUSAK AND DAVENPORT (1998) conceituam conhecimento como uma mistura fluída de experiência condensada, valores, informações contextuais e *insight* experimentado, a qual proporciona uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências e informações. Ele tem origem e é aplicado na mente dos conhecedores. Nas organizações, ele costuma ser embutido não só em documentos ou repositórios, mas também em rotinas, processos, práticas e normas organizacionais.

Para que a informação se transforme em conhecimento, os seres humanos precisam fazer todo o trabalho, utilizando os seguintes elementos como transformadores :

- Comparação : de que forma as informações relativas a esta situação se comparam a outras conhecidas .

- Consequência : que implicações estas informações trazem para a tomadas de decisões .
- Conexões: quais as relações deste novo conhecimento com o conhecimento já acumulado.
- Conversação: o que as outras pessoas pensam desta informação .

Também é pertinente diferenciarmos dados de informações.

1. **Dados** : são um conjunto de fatos distintos e objetivos, relativo a eventos, num contexto organizacional dados são comumente descritos como registros estruturados de transações. Certamente, são as matérias-primas essenciais para a criação da informação.
2. **Informações** : descrita como uma mensagem, geralmente na forma de um documento ou uma condição audível ou visível. O significado original da palavra informar é "dar forma a", sendo que a informação visa modelar a pessoa que a recebe, no sentido de fazer alguma diferença em sua perspectiva ou insight. Diferentemente de dados, a informação tem significado, propósito e relevância.

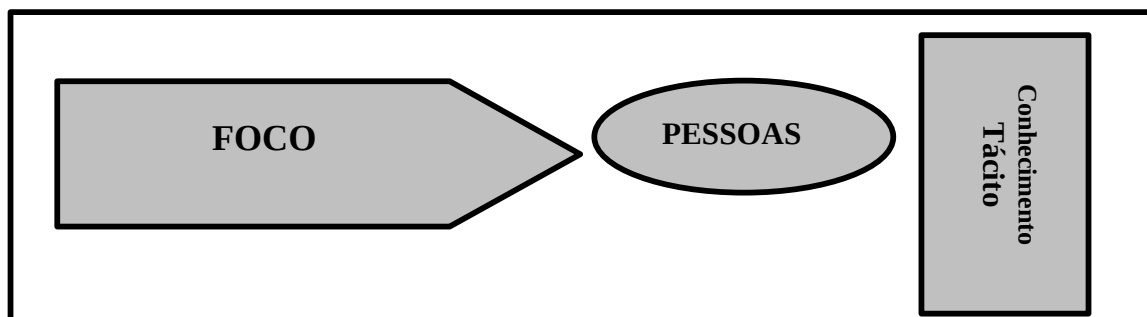
Dados são transformados em informações quando o seu criador lhes acrescenta valor de diversas maneiras :

- Contextualização : sabemos qual a finalidade dos dados coletados.
- Categorização : conhecemos as unidades de análise ou os componentes essenciais de dados.
- Cálculos : os dados podem ser analisados estatisticamente ou matematicamente.
- Correção : os erros são eliminados dos dados.
- Condensação : os dados podem ser resumidos para uma forma mais concisa.

Colocado este fatos, torna-se necessário segregarmos os níveis de dimensões do conhecimento entre tácito, explícito e cultural.

3. DIMENSÕES DO CONHECIMENTO.

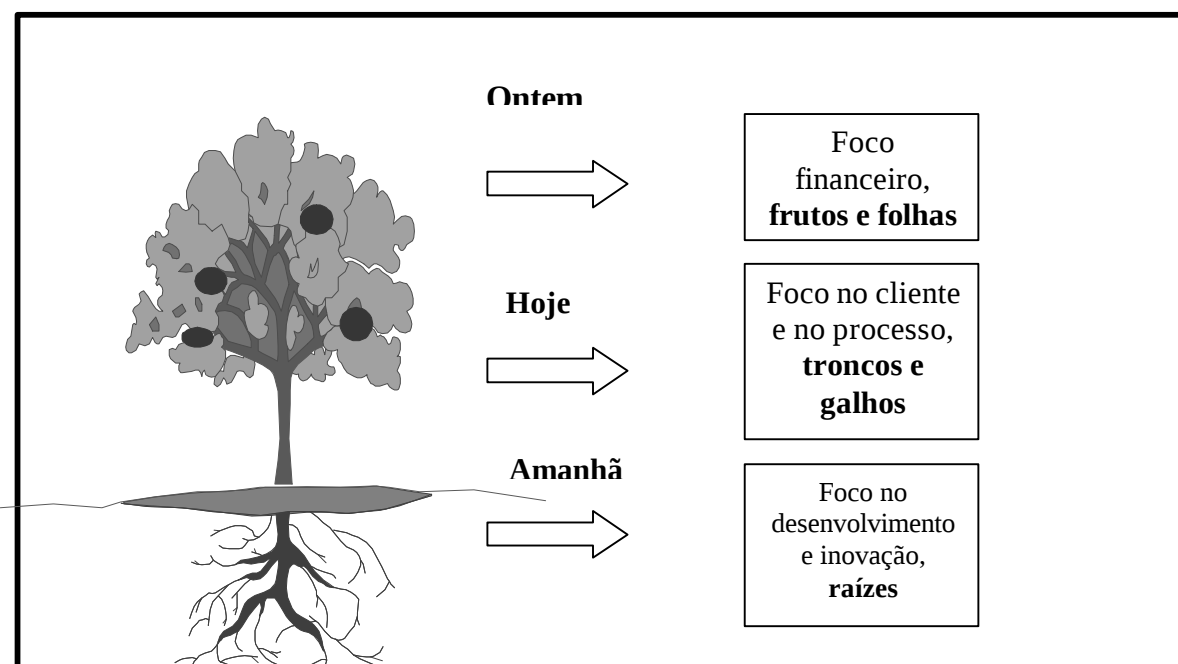
3.1. Conhecimento Tácito.



O conhecimento tácito concentra-se nas mentes das pessoas e na organização, sua acessibilidade é indireta e difícil. A organização para obtê-lo, necessita estruturar-se para o compartilhamento das informações. Transfere-se através de conversas, trocas de experiências e observações, POLANYU (1974) considera o mais importante dos conhecimentos. São aqueles conhecimentos que diferenciam as pessoas que recebem os mesmos treinamentos e vivências. Se a obtenção é difícil, maior dificuldade é encontrada na codificação, todavia o conhecimento tácito é prodigioso para alcançar inovações.

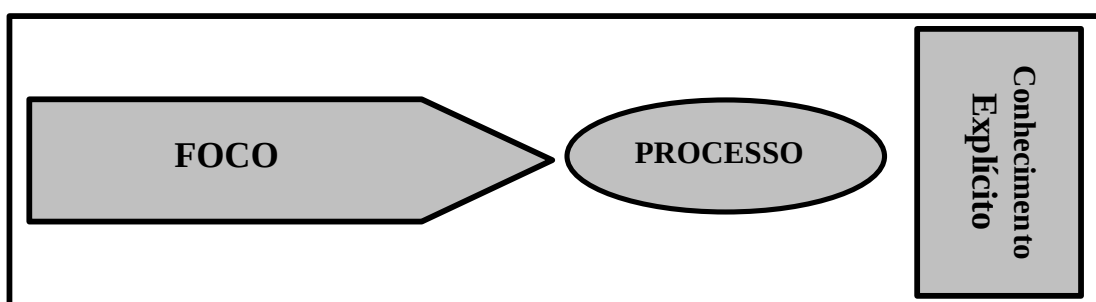
NONAKA e TAKEUCHI (1997) reconhecem esta importância e estabelecem diversas pontes com o conhecimento explícito para a criação do conhecimento. EDVINSSON e MALONE (1998) preceituam que a perfeita administração do capital intelectual das empresas persegue a transformação do capital humano em capital estrutural, ou seja, extrair conhecimento tácito das pessoas e revertê-lo em melhorias organizacionais. Estes autores, são adeptos da tese que as metáforas e simbolismos contribuem amplamente para o pensamento criativo e inovador e foram muito felizes na utilização de uma metáfora de árvore para explicar a localização da inovação na empresa.

Metáfora da árvore



O conhecimento tácito, por sua complexidade e impossibilidade de codificação integral, é geralmente desconsiderado. Entretanto, na era do conhecimento as tarefas mais valiosas transformaram-se em essencialmente humanas como : sentir, julgar, criar. As características subjetivas, porém práticas do conhecimento possibilitam consideráveis melhorias quando codificadas e transferidas, legitimando ações para gerenciá-lo.

3.2 Conhecimento explícito



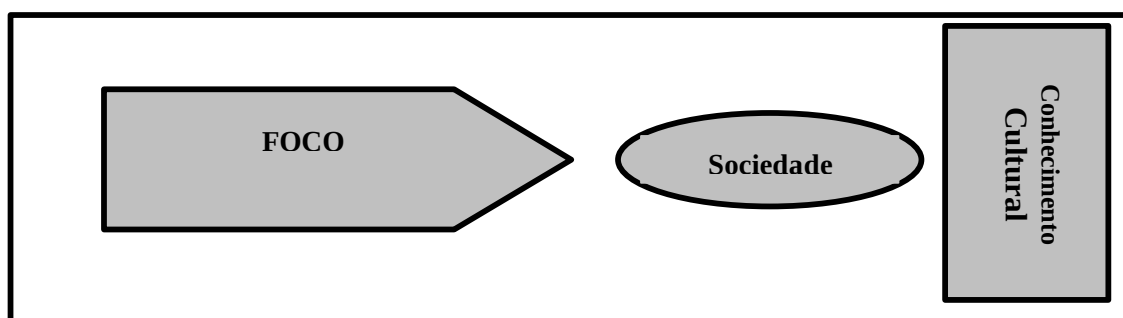
Possui uma ligação íntima com os sistemas de informações desenvolvidos nas empresas. Configura-se na forma de como as empresas armazenam seus conhecimentos, e, posteriormente, disponibilizam para seus colaboradores. POSSAS (1997) relata que a abrangência deste nível de conhecimento é ampla, todavia limitado pela capacidade do receptor que necessita possuir um cabedal anterior de conhecimentos para interpretar e fazer uso destas informações.

A transferência do conhecimento precisa considerar a personificação, respeitando as limitações dos receptores e desenvolvendo um processo que permita o máximo aproveitamento, ou seja, a incorporação destas informações, habilitando o usuário para ações relacionadas. Com o acúmulo de vivências e experiências a matriz cognitiva do indivíduo é ampliada facilitando a aquisição de novos conhecimentos.

STEWART (1998) frisa que outro aspecto a ser considerado é a importância em analisar os grupos que procuram (puxam) as informações e aqueles cuja informação deve ser oferecida comodamente (empurradas).

O desenvolvimento da informática, permitiu exponenciar a veiculação do conhecimento, dados e informações para toda a organização. Sobretudo, as atividades de armazenagem e disseminação, quando otimamente administradas possibilitam o acesso rápido a uma vasta gama de dados e informações. Os recursos de refinamento e procura facilitam o acesso e reduzem as restrições a um sistema inteligente. O fenômeno da disseminação do conhecimento altera todo o conceito ortodoxo da organização, formando um clima transparente e de compartilhamento do conhecimento.

3.3 Conhecimento Cultural



Esta dimensão do conhecimento ainda é pouco abordada na literatura, todavia sua importância é inquestionável. Apresenta-se na forma da organização desenvolver suas relações respeitando as peculiaridades e especificidades do grupo exterior. Em uma sociedade globalizada, é imperativo conhecer todos os componentes, sejam parceiros estabelecidos ou potenciais.

Ao abordarmos PORTER (1989) e sua preocupação em conhecer a cadeia de valores dos clientes, ressoa o aspecto de conhecer seus valores culturais. É desastroso, e inadmissível deter uma ideologia exclusivista, imaginando que todos os pensamentos são idênticos e unívocos. O conhecimento cultural, possibilita almejar ganhos significativos e mercados novos, estabelecendo posições únicas e fortes. A empatia é alcançada e realçada, assim como o respeito do agente com o qual estamos travando relações. Exemplos abundam: no aspecto regional presenciamos as montadoras de automóveis, cuidadosamente, repartir no futebol em estados marcados pela polarização, como RS e MG suas cotas de patrocínio. A nível mundial é clássico o caso da rede de alimentação que encontrou dificuldades para comercializar seus alimentos de carne bovina na Índia, onde a vaca é considerada um animal sagrado.

Assim, é fundamental desenvolver sistemas de conhecimento que possibilitem conhecer e acessar as mais variadas formas de culturas, ampliando o escopo da organização e preparando-a para interagir com grupos diferenciados.

4. QUALIDADES PARA A SOCIEDADE DO CONHECIMENTO.

4.1 Novos Papéis

Os novos desafios deverão ser superados com interferências pró-ativas e lastreadas em conhecimentos e inovações. Cabe aos líderes conduzir este processo, otimizando as performances e exercitando a capacidade de vislumbrar oportunidades.

Estes aspectos implicam na necessidade do novo gerente/líder deter um grande repertório de posturas e comportamentos, apresentando características flexíveis e pró-ativas como administrador de interfaces interpessoais, técnicas e organizacionais. O líder do conhecimento deterá características de facilitador, incentivador, negociador e orientador, com viés participativo e transparente adequado à situação.

O líder lançará de vasta gama de recursos, sincronizando sua ação e adaptando o seu papel com o respectivo ciclo de vida do projeto. Deverá perscrutar suas atitudes e desempenhar virtudes situacionais, alinhando suas habilidades gerenciais de acordo com o nível de maturidade do grupo. A valorização da capacidade individual tornou-se anacrônica, o conhecimento é uma riqueza que contraria a lei dos rendimentos decrescentes (o fato de outra pessoa deter o mesmo conhecimento que o seu, não implica em uma diminuição do seu conhecimento) assim o importante é o *QI* grupal, onde a soma dos conhecimentos do grupo é superior ao resultado dos *QIs* analisados individualmente.

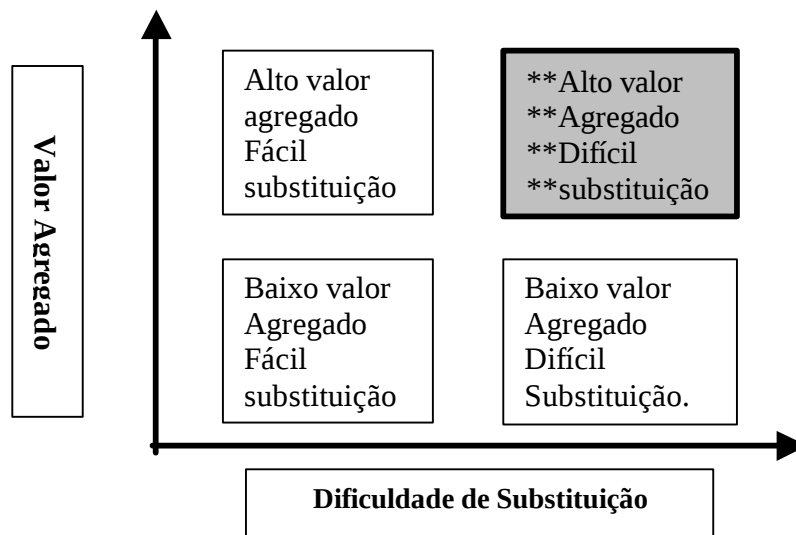
Sintetizando, o líder do conhecimento, desenvolverá inúmeras tarefas :

- Na geração do conhecimento: proporcionando ambientes de segurança aos colaboradores, incentivando a criatividade, dispondo informações e acesso amplo;
- Na codificação: estudando o modelo de armazenagem mais propício à organização, a sua posterior acessibilidade, formas de compartilhamento do conhecimento tácito, alocação de locais e situações para compartilhamento do conhecimento tácito.
- Na disseminação : oferecendo sistemas de fácil acesso e com capacidade de busca selecionada de informações, integrando as diversas informações da empresa através de sistemas como ERP e Lótus e mapas de conhecimento.

O Líder do conhecimento, para obter um resultado auspicioso, formará uma estrutura organizacional descentralizada e com apresentação de autonomia aos colaboradores e recompensas para o compartilhamento do conhecimento. A inovação deve ser vislumbrada como fator de sustentação das empresas e perseguida de forma contínua.

Segundo PORTER (1996) anteriormente o fator de diferenciação no mercado estava na eficiência estática, ou seja, na forma das empresas gerenciarem seus processos e sistemas, atualmente o diferencial migrou para o conceito da melhoria dinâmica que se apresenta através das inovações em produtos e agregação de melhorias aos processos, por sua vez, a inovação é restritiva, desenvolve-se unicamente em ambientes de livres idéias e voltados ao aprendizado, ambientes de conhecimento.

4.2 Imperativo para os Trabalhadores do Conhecimento



Estes profissionais formarão uma elite, sendo os grandes beneficiários desta nova sociedade. Todavia para qualificar-se deverão dispor de grande número de predicados, SABBAG (2000) explicitá-os :

- Habilidade para aprender – o ritmo de transformação exige um alto nível de aprendizagem para evitar o anacronismo;
- Criatividade – condição precípua do novo profissional, impossível de ser automatizada;
- Simbolismos – utilização de metáforas, recriando e elaborando simbolismos.
- Vocação experimental – atuação em equipes de projetos, equipes *Ad hoc*, sistemas de transição e experimentação;
- Visão estratégica conjugada à habilidade operativa – aliando o *Know-how* com o *Know-why*, compreendendo as necessidades e objetivos.
- Interdependência e cooperação – visão global e pluralista, favorecendo a compreensão da interdependência entre funções e habilidades.
- Vitalidade e perfil empreendedor – para lidar com a incerteza é necessário possuir características de otimismo, persistência, cálculo de riscos, feeling e necessidade de realizações, ou seja perfil empreendedor.
- Autonomia e responsabilidade – profissionais autônomos e com responsabilidades quanto aos resultados da empresa.
- Maturidade – mente aberta a captar novos conhecimentos, livre de preconceitos ou convicções exageradas, posturas não emblemáticas.

Profissionais com estes requisitos não são facilmente encontrados no mercado, assim no primeiro momento haverá demanda pela formação de profissionais, com predicados que se aproximem do padrão ideal. O líder conduzirá este processo, selecionando e disseminando as informações que confluem para alcançar estes requisitos, este padrão de referência é importante para balizar as ações de recrutamentos e seleções, todavia deve ser ponderado por aspectos situacionais de qualificação profissional. Para minimizar este efeito, e agregar inúmeros ganhos para a organização, os líderes deverão preparar suas organizações para atuarem como organizações do aprendizado.

4.3 Organizações do Aprendizado

SENGE (1994), em seus estudos sobre liderança organizacional, comenta que o ser humano possui motivações endêmicas para aprender, explorar e experimentar, todavia, as empresas não reconhecem estas vocações naturais e

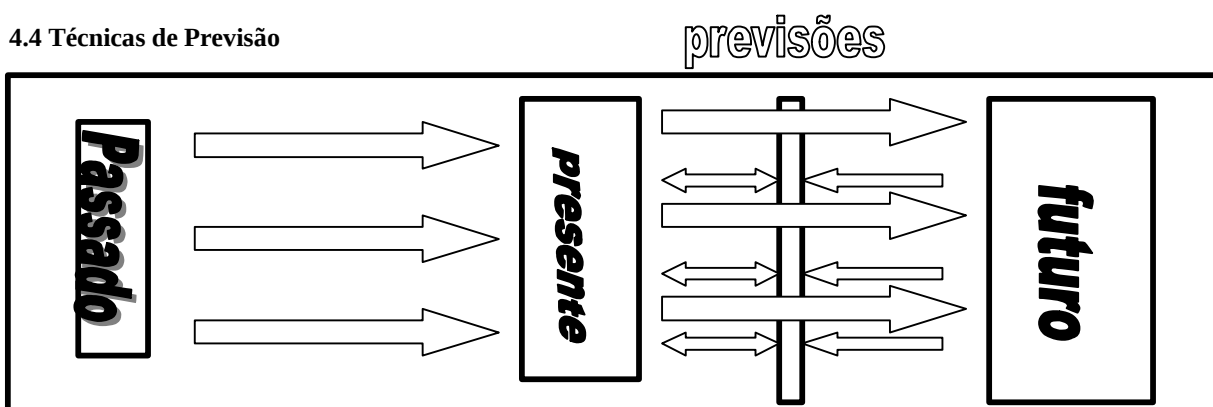
condicionam suas estruturas para recompensarem mais o controle do que atividades criativas. Também aborda que o desejo de aprender é criativo e produtivo e propõe cinco disciplinas fundamentais :

- Domínio pessoal – conhecimento de si mesmo, as pessoas esclarecem e aprofundam seus próprios objetivos e focam seus esforços corretamente.
- Modelos Mentais – as idéias mais intrínsecas, que condicionam a maneira como enxergamos e agimos.
- Visões partilhadas – o processo de influência do Líder, compartilhando sua visão de mundo e alcançando seguidores.
- Aprendizagem em grupo – desenvolvimento de ações coordenadas, estabelecendo o fluxo aberto de conhecimentos e conversações, participações ativas na elaboração da lógica a ser seguida.
- Pensamento sistêmico – visa melhorar o processo de aprendizagem, abordando uma visão holística e integradora da organização e do ambiente.

O processo acima descrito, parte do plano individual e uma vez alcançado seu próprio conhecimento, caminha na direção do grupo, por fim volta-se para a organização através da visão sistêmica que integra todo o sistema.

No futuro desafiador que se delineia o líder não poderá, de forma alguma, basear suas ações dentro de um critério reativo, entretanto construir estratégias e técnicas que infiram no conhecimento antecipado do que poderá ocorrer futuramente.

4.4 Técnicas de Previsão



A maior virtude dos líderes sempre foi possuir uma grande capacidade de visão futura, exercendo um grande poder de persuasão nos grupos, sobrepondo esta percepção de mundo e, conseqüentemente, conquistando seguidores. Grandes líderes carismáticos abundam as literaturas com feitos negativos e positivos. Em uma sociedade do conhecimento, estes requisitos são ainda mais desejáveis, porém com uma denotação diferenciada, ou seja, abandonando uma conduta caracterizada em pseudovirtudes inatas dos líderes e adotando trabalhos técnicos e coletivos. Uma das técnicas é a construção de cenários nas organizações, sendo primordial para alcançar um grande ambiente de resultados. SHOEMAKER (1995) explica que não é tanto pela exatidão dos dados que irão fornecer, mas sobretudo ao direcionamento oferecido as organizações. A perspectiva de observar um ou mais cenários facilitam a consecução de um planejamento estratégico coerente, integrando e utilizando adequadamente os recursos disponíveis. BOWER E CHRISTENSEN (1995), enfatizam a necessidade da organização preparar-se para uma mudança tecnológica, sendo necessário pessoas condutoras deste processo gerindo a organização, os líderes.

Outra ferramenta importante, é a técnica Delphi WRIGHT (1994), baseada na opinião de especialistas sobre os mais variados temas e de enorme utilidade para obter indícios da situação futura.

O importante, independentemente da técnica, é a preocupação da liderança em oferecer para o grupo formas de conhecimentos para preparar-se, antecipadamente, às situações que irão interferir em suas posições. A visão dominante deve ser a pró-ativa, reconhecendo oportunidades e antecipando a movimentos, percorrendo transições menos bruscas e traumáticas.

5. RELATANDO ALGUNS CASOS.

Uma empresa não começa a produzir sozinha, da mesma forma a gestão do conhecimento não funciona sem os gerentes do conhecimento. Como em qualquer outro sistema, a gerência do conhecimento deve servir a um objetivo estratégico claro. É redundante afirmar que a sua aplicação respeitará as nuances do segmento analisado. O êxito de uma estrutura de gerência do conhecimento depende da liderança preconizar o valor fundamental de ações, como o compartilhamento de conhecimentos, assim ele formará seguidores e uma atmosfera de harmonia organizacional.

Evidencia-se a necessidade de especialistas para a gestão do conhecimento, porém, mais importantes são as atividades e atitudes daquelas pessoas que não são pagas formalmente para gerir o conhecimento, mas que suas rotinas diárias envolvem atividades como criar, compartilhar, pesquisar e usar conhecimentos, em suma, a gestão do conhecimento torna-se parte do seu trabalho.

Líderes do conhecimento permitem e incentivam a criatividade, desenvolvendo e abonando métodos que convergem para a liberação da criatividade humana. É pertinente salientar que falhas ocorrerão, todavia devem ser observadas como oportunidades ímpares de aprendizado. O contato com os liderados suscita a possibilidade de ganhos múltiplos, disseminando conhecimentos e obtendo outros em troca.

A empresa sueca Skandia, instituiu o cargo de diretor de capital intelectual, a Dow Chemical denomina de Diretor Global de Patrimônio/Gestão de Capital Intelectual, os Laboratórios Buckman consideram como Diretor de Transferência do Conhecimento, todos estes casos realçam a viabilidade de possuir um alto executivo no processo de gestão de conhecimento. Nos Estados Unidos e Europa, muitas empresas têm o cargo de Diretor do Conhecimento (CKO), para liderar o processo. A função de diretor do conhecimento é bastante complexa, devido às características multidisciplinares e multifacetadas do seu trabalho. Estas atividades demandam uma enorme capacidade do profissional, pois estará lidando simultaneamente com várias cadeias complexas que envolvem todos os recursos da organização como Recursos Humanos, Financeiros, Materiais. O processo é em longo prazo e deve possuir flexibilidade, permitindo aos líderes utilizar-se de meios para sanar problemas e conflitos.

6. CONCLUSÕES:

O trabalho fugiu da tentação de apresentar uma estruturação formal de Recursos Humanos (análise e descrição de cargos) para identificar o perfil destacado. Consideramos mais propício apresentar uma visão panorâmica dos ambientes que se formam a partir das influências de uma nova sociedade, baseada no conhecimento, assim discernindo e abstraindo as novas premissas que identificarão os líderes bem sucedidos. O trabalho contribui para fortalecer a percepção da importância do trabalho em equipes, com compartilhamento de atividades e conhecimentos. Transcreve a imposição dos líderes orientarem-se para as pessoas do grupo, formando uma atmosfera que inspirem-nas à criatividade e livre fluxo dos conhecimentos. O presente ensaio, comprova as características multidisciplinares do conhecimento, tornando-o impossível de ser alocado a um departamento isolado da organização.

Felizmente, algumas iniciativas começam a ser lançadas para formar especialistas em conhecimento, contudo nosso trabalho, executou uma breve sondagem no mercado de empresas de recolocação e consultorias, e não obteve sucesso na procura de determinar um específico profissional do conhecimento.

Assim, aceitando o desafio do pioneirismo, e atendendo os objetivos do presente trabalho traçaremos um mapa deste profissional. Dentre as tarefas que defrontar-se-á três são primordiais :

1. Construir culturas do conhecimento.
2. Criar infra-estruturas do conhecimento.
3. Tornar a atividade do conhecimento viável economicamente.

- O primeiro ponto a ser relevado atingirá o poder de liderança deste pleiteante, a tarefa de conduzir um processo de transformação cultural exige do executivo um alto poder de persuasão e afinidade com o tema que propõe. Estes requisitos, são mais facilmente encontrados em elementos com excelente formação, assim a lógica direciona-nos para procurarmos indivíduos com cursos de pós-graduação em áreas correlatas à administração. Estes indivíduos também necessitarão de habilidades para interfaces pessoais e comunicações, conhecendo sistemas organizacionais e modelos de liderança para promover uma cultura de compartilhamento do conhecimento.

- Outro desafio interessante é quanto aos sistemas de informação a serem utilizados, o profissional obrigatoriamente lançará mão de ajuda especializada, porém é fundamental deter conhecimentos sobre o tema, permitindo interagir neste campo, opinando na concepção do sistema e vislumbrando maneiras de codificar, armazenar e disseminar conhecimentos. Conhecimentos em tecnologia da informação tornam-se necessários, fazendo parte dos requisitos básicos para exercer a atividade.
- Visão sistêmica, possuir uma ampla gama de conhecimentos, para tomadas de decisões que envolvam toda a empresa, orientação para resultados, capacidade de integração e “customização”. Este aspecto evidencia a importância da experiência do profissional e do seu respectivo histórico de resultados.

Estes pontos destacados serão o pano de fundo para a contratação de um profissional para atuar ativamente em funções correlatas à gestão do conhecimento, as habilidades e conhecimentos técnicos serão subordinadas às características do segmento.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .

BOWER, J. L.; CHRISTENSEN, C. M. Disruptive technologies - Catching the wave. *Harvard ...Business Review*, January-February 1995.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. *Conhecimento empresarial - como as organizações gerenciam ...seu capital intelectual*. Rio de Janeiro : Campus, 1998.

EDVINSSON, L.; MALONE, M. S. *Capital Intellectual*. São Paulo: Makron Books. 1998.

NONAKA, I., TAKEUCHI, N. *Criação de conhecimento na empresa – como as empresas ...japonesas geram a Dinâmica da Inovação*. Rio de Janeiro : Campus, 1997.

POLANYI, M. *Personal knowledge*. Chigago: The University of Chigago Press, 5ª ed. 1974

PORTER, M. Localização da empresa ainda é uma arma valiosa na era global. *Folha de São ...Paulo*, São Paulo, 15 de jan. 1996. Caderno especial ...Folha management, número 23.

PORTER, M. *Vantagem Competitiva – criando e sustentando um desempenho superior*. 12ª ed. Rio ...de Janeiro: Campus, 1989.

POSSAS, S. Conhecimento e atividade econômica. *Economia e Sociedade*.Campinas, Junho ...1997.

SABBAG, P. Y. A inovação e a gestão dom conhecimento. *XXI Simpósio de gestão da inovação ...tecnológica*. São Paulo:2000.

SCHOEMAKER, P. J. H. Scenario Planning : A tool for Strategic thinking. *Sloan Management ...Review*, Winter 1995.

SENGE, P. *A Quinta disciplina - arte, teoria e prática da organização de aprendizagem*. Rio de ...Janeiro : Best Seller, 1994.

STEWART, T. A. *Capital Intellectual*. A nova vantagem competitiva das empresas. Rio de ...Janeiro, Editora Campus,1998.

WRIGHT, J. T.C. *A técnica Delphi*. Programa de estudos do futuro-PEF - .Fundação Instituto de ...administração - FIA. São Paulo : 1994.