

ALINHANDO A GESTÃO DO CONHECIMENTO COM A ESTRATÉGIA EMPRESARIAL: FUNDAMENTOS PARA A GESTÃO DA MUDANÇA NO MODELO DE GESTÃO DA ITAIPU BINACIONAL

Edson Pinheiro de Lima [e.pinheiro@pucpr.br] (PUCPR), Jaime Jara [jjara@rz.uni-potsdam.de]
(Fundação Boeteia), Miguel Augusto Zydan Soria (ITAIPU) [soria@itaipu.gov.br], Gloria Isabel
Escobar Valdez (ITAIPU) [ges@itaipu.gov.py]

Resumo

Nos últimos anos, o conhecimento tem-se tornado um recurso cada vez mais estratégico para as organizações buscarem o seu desenvolvimento sustentável: surgem, assim, as organizações baseadas no conhecimento. Mesmo no caso de setores onde a infraestrutura física é determinante para a atividade da organização, como é o caso do setor elétrico, o conhecimento pode ser considerado um novo ativo a ser gerenciado por tais organizações. Este artigo apresenta uma discussão que serve de fundamento para estruturar o processo de mudança do modelo de gestão empresarial, de tal forma que se criem as condições necessárias para o alinhamento entre a Gestão do Conhecimento e a sua Estratégia Empresarial. As informações que fundamentam a discussão desenvolvida neste artigo são resultado de dois projetos de pesquisa na ITAIPU Binacional, cujos objetivos estão relacionados à: geração de um conjunto de diretrizes estratégicas para a implantação de um processo corporativo de gestão do conhecimento; bem como à seleção estratégica de projetos para a implantação de tal processo. A metodologia adotada no desenvolvimento dos projetos é de natureza participativa, do tipo pesquisa-ação e implementada via abordagem por processos de Cambridge, no que se refere ao seu desenvolvimento operacional. Os resultados apresentados neste artigo relacionam a geração de um conjunto de diretrizes estratégicas com seleção estratégica de projetos, como o propósito de se desenvolver um plano para a implantação de um processo corporativo de gestão do conhecimento.

Palavras-chave: Gestão do Conhecimento (GC), Estratégia Empresarial, Implantação de Gestão do Conhecimento, Modelo de Gestão do Conhecimento, Metodologia.

INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, o conhecimento tem-se tornado um recurso cada vez mais estratégico para as organizações buscarem sua competitividade e sobrevivência: surgem, assim, as organizações baseadas no conhecimento. Mesmo no caso de setores onde a infraestrutura física é determinante para a atividade da organização, como é o caso do setor elétrico, o conhecimento pode ser considerado um novo ativo a ser gerenciado por tais organizações.

O objetivo deste artigo é apresentar uma metodologia que garanta o alinhamento do processo de implantação da Gestão do Conhecimento (GC) em uma empresa com a sua estratégia. Parte-se da definição de modelo orientativo para a implantação da Gestão do Conhecimento, para então desenvolver-se uma racionalidade para o processo de implantação. É central, para se garantir o alinhamento estratégico, a formulação de um conjunto de diretrizes estratégicas que orientam o plano de implantação da Gestão do Conhecimento. Este artigo trata do desenvolvimento de um processo para a formulação de tais diretrizes, bem como o processo de seleção estratégica de projetos para a sua implantação, apresentando a aplicação da metodologia desenvolvida na ITAIPU Binacional.

AS ORGANIZAÇÕES DO CONHECIMENTO

Entende-se que qualquer organização, independentemente de seu porte ou setor, desenvolve e possui um estoque de conhecimento. No caso de empresas geradoras de energia elétrica, pode ser citado o acervo de conhecimentos acumulado em projetos de construção de usinas hidrelétricas e na sua operação e manutenção, além dos conhecimentos derivados de atividades complementares, como gestão ambiental, engenharia financeira de novos projetos, domínio da legislação e regulamentos do setor, entre outros. Seguindo esse raciocínio, conhecimento organizacional está implícito naquilo que a organização desenvolve como agente econômico, ou seja, nos ativos intangíveis que suportam sua atuação, como os processos internos, por exemplo; nos ativos humanos que desenvolvem a ação produtiva, produtos e serviços; e no entendimento e relações com clientes e fornecedores.

Uma empresa baseada em conhecimento é uma organização de aprendizagem que reconhece o conhecimento como um recurso estratégico, e cria conhecimento que pode ser processado internamente e utilizado externamente, aproveitando o potencial de seu

capital intelectual, onde o trabalhador do conhecimento é o componente crítico (GARVIN, 1993). Esse conceito abrange praticamente quase todos os elementos conceituais (estratégia, estrutura, processos e pessoas) que podem ser trabalhados em um modelo de Gestão do Conhecimento.

Utilizando-se de conceitos propostos por autores como Terra (2000) e Nadler, Gerstein e Shaw (1994), além das características das empresas da Sociedade do Conhecimento referenciadas por Garvin (1993) e Sveiby (1997), pode-se propor um modelo de gestão para as organizações baseadas no conhecimento, tendo como fundamento quatro conceitos propostos em comum por aqueles autores, quais sejam: estratégia, estrutura, processos/tecnologia e pessoas, que serão analisados a seguir. O pressuposto é que a Gestão do Conhecimento já tenha construído elementos próprios (conceitos e práticas) que possam atender àqueles fundamentos – e, neste caso, poderia ser compreendido como um (novo) modelo de gestão.

O PROCESSO DE GESTÃO DO CONHECIMENTO

Para Harrington (1993) um processo contém funções ou atividades que se inter-relacionam, visando a um resultado comum. No contexto do modelo de GC a ser apresentado, tais atividades são denominadas de “Práticas de Gestão do Conhecimento”. O processo de GC tem como componentes “funções” que, segundo vários autores pesquisados (DAVENPORT, 1998; BECKMAN, 1999), incluem a identificação, a captura, a seleção e validação, a organização e armazenagem, o compartilhamento: acesso e distribuição, a aplicação e a criação do conhecimento.

As Práticas de Gestão do Conhecimento permeiam uma ou mais das funções acima e visam a operacionalizar os processos de Gestão do Conhecimento. Não há um consenso entre os autores sobre essas práticas: assim, de acordo com pesquisas na literatura e evolução dos conceitos, foram definidas cinco práticas: Aprendizagem Organizacional; Gestão de Competências; Gestão do Capital Intelectual; Educação Corporativa; Inteligência Empresarial.

O MODELO DE GESTÃO DO CONHECIMENTO

O modelo proposto neste trabalho para a gestão das organizações baseadas no conhecimento pode ser considerado um novo modelo organizacional, pois atende às características assinaladas por Nadler, Gerstein, Shaw (1994) e Terra (1999), em suas

respectivas propostas de arquitetura organizacional e de modelo de Gestão do Conhecimento, ou seja, o modelo proposto abrange os quatro fundamentos pertinentes:

- quanto à *estratégia*: a Gestão do Conhecimento tem foco permanente na estratégia da empresa, abordando o conhecimento como um “recurso estratégico” da organização;
- quanto à *estrutura*: a Gestão do Conhecimento sugere uma nova configuração organizacional, sobretudo no sentido de buscar flexibilidade para a criação e disseminação do conhecimento;
- quanto aos *processos*, a Gestão do Conhecimento pode ser implementada como um (novo) processo organizacional, pois contém funções ou atividades (identificação, captura, seleção e validação, organização e armazenagem, compartilhamento, aplicação e criação), que são operacionalizadas através das cinco práticas de Gestão do Conhecimento;
- quanto às *pessoas*, a Gestão do Conhecimento tem como principal dinâmica a presença humana em todos os processos organizacionais que demandam criação e disseminação do conhecimento.

A Figura 1 organiza, em um *framework* orientativo para o plano de implantação de um processo corporativo de Gestão do Conhecimento, as dimensões, funções e práticas relativas à Gestão do Conhecimento em uma organização.

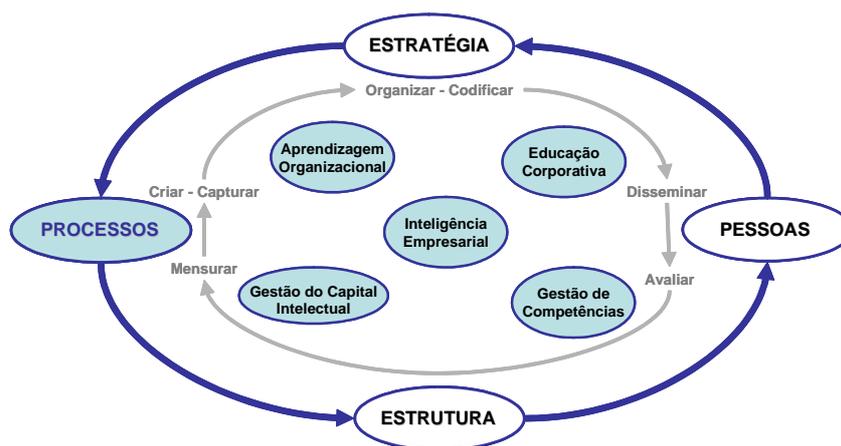


Figura 1 – Modelo de Gestão do Conhecimento

Para operacionalizar tal *framework* e garantir o seu alinhamento com a estratégia da empresa é necessária a criação de um conjunto de diretrizes orientadoras. O processo de geração destas diretrizes é conduzido por uma metodologia.

METODOLOGIA

A concepção de um plano de implantação para um processo corporativo de Gestão do Conhecimento deve garantir o seu alinhamento com a estratégia da empresa. Sendo assim, as diretrizes que orientam a formulação de tal plano devem garantir o alinhamento desejado. A metodologia proposta fundamenta-se na concepção de um conjunto de diretrizes estratégicas para orientar a formulação de um plano de implantação da Gestão do Conhecimento e o seu respectivo desdobramento em projetos estratégicos para a sua implementação.

O processo de concepção das diretrizes (Projeto de Pesquisa: Processo Corporativo de Gestão do Conhecimento – PCGC – FASE I) tem como “entradas” um diagnóstico empresarial e uma pesquisa de campo que levanta dados e informações relativos ao estado atual da ‘Gestão do Conhecimento’ na empresa, utilizando como evidências documentos e relatórios, entrevistas com o corpo técnico e gerencial, visitas técnicas e um *survey* eletrônico.

Destaca-se dentre as técnicas utilizadas para a identificação das práticas existentes de Gestão do Conhecimento, a aplicação do *survey* eletrônico. O instrumento de pesquisa, desenvolvido para o *survey*, é composto por 87 questões, divididas em 10 sub-temas: Estratégia Funcional; Recursos, Capacitações e Competências; Gestão de Competências Individuais; Aprendizagem Organizacional; Educação Corporativa; Gestão do Capital Intelectual (de Relacionamento, Estrutural e Humano); Inteligência Empresarial; Tecnologias de Informação e Comunicação. Para o desenvolvimento e aplicação do *survey* foi concebida uma plataforma aberta baseada em Web, utilizando linguagem PHP e um banco de dados MySQL (software livre).

Na segunda fase foram geradas informações para a implantação do PCGC e um processo para a seleção estratégica de projetos foi desenvolvido (Projeto de Pesquisa: Processo Corporativo de Gestão do Conhecimento – PCGC – FASE II). Um novo *survey* eletrônico foi desenvolvido, tendo como instrumento de aplicação uma planilha eletrônica integrada a um banco de dados MySQL.

As informações do segundo *survey* eletrônico serviram de base para a classificação das ações de GC na Itaipu. As ações classificadas foram analisadas por função e por área de prática. Com base nesse quadro, uma análise quantitativa permitiu observar os *gaps* nas funções e nas áreas de prática. É importante enfatizar que se trata de um projeto corporativo e, portanto, o interesse da análise dos *gaps* é relevante em relação ao todo da Entidade, e não em relação a áreas específicas.

Paralelamente, e utilizando também as informações do *survey* eletrônico da Fase II, além das observações dos pesquisadores, foram elaboradas 'árvores de problemas'. Dessa última originou a 'árvore do conhecimento' da ITAIPU. A árvore do conhecimento evidenciou as competências a serem desenvolvidas e os recursos necessários para tanto.

Nesta última etapa foi realizada uma avaliação qualitativa das ações, atividades e projetos identificados anteriormente, e feita uma reclassificação. Essa reclassificação procurou detectar a abrangência e escopo das ações e projetos apontados pelos entrevistados no *survey* da Fase II. Foi elaborada uma lista de projetos, que foram sugeridos tendo como base as competências requeridas na 'árvore do conhecimento', bem como os recursos identificados. Nessa lista os projetos diretamente ligados ao processo de gestão do conhecimento na ITAIPU estão alinhados ao que está sendo sugerido.

Estabelecidas as amarrações metodológicas entre os projetos desenvolvidos nas Fases I e II do PCGC, é possível apresentar os resultados da pesquisa na forma de um conjunto de declarações para as diretrizes estratégicas e uma estrutura 'causal' para a implantação de projetos do PCGC.

DIRETRIZES ESTRATÉGICAS: O PCGC ITAIPU

A Usina Hidrelétrica de ITAIPU é um empreendimento binacional resultante do Tratado celebrado entre o Brasil e o Paraguai, em 26/04/1973, para o aproveitamento hidrelétrico dos recursos hídricos do rio Paraná pertencente em condomínio aos dois países. A potência da usina é de 14.000 MW (megawatts), com 20 unidades geradoras de 700 MW.

A ITAIPU Binacional, cuja missão é "gerar energia elétrica de qualidade, com responsabilidade social e ambiental, impulsionando o desenvolvimento econômico, turístico e tecnológico, sustentável, no Brasil e no Paraguai", na busca de modernas

formas de gestão para assegurar a retenção e disseminação do seu conhecimento organizacional, buscou apoio metodológico em universidades brasileiras e paraguaias para o desenvolvimento do seu Processo Corporativo para a Gestão do Conhecimento (PGCG). O trabalho desenvolvido resultou num conjunto de Diretrizes Estratégicas, obtidas a partir da metodologia mostrada neste artigo.

Diretrizes Estratégicas são elementos orientadores que fundamentam a elaboração de Políticas, Programas e Projetos, para a realização da estratégia empresarial. Para a elaboração das diretrizes, estabeleceu-se previamente um conjunto de premissas, onde se determinam as condições necessárias para a implantação de um processo corporativo de GC. As diretrizes se referem a aspectos conceituais (teóricos) e corporativos (ITAIPU), conforme apresentado nos Quadros 1 e 2.

Dadas as premissas, o referencial teórico expressado através do modelo da Figura 1 e dos dados coletados, as diretrizes foram elaboradas. A partir dos resultados da pesquisa de campo realizada, foi possível estabelecer critérios para agrupamento das diretrizes propostas em quatro grandes categorias: criação do conhecimento e aprendizagem organizacional, retenção e sistematização de conhecimento, disseminação de conhecimento e desenvolvimento de competências.

Quadro 1 – Premissas Conceituais

Premissas Conceituais
As diretrizes são permanentes, devendo orientar ações de curto, médio e longo prazos.
As diretrizes devem manter a coerência com os demais processos organizacionais e de gestão.
Os processos organizacionais e de gestão devem ser interativos e colaborativos para estimular a criação de conhecimento e aprendizagem coletiva.
Os ambientes organizacionais (físico e virtual) devem favorecer a criação e a disseminação do conhecimento.
As competências desenvolvidas nos processos organizacionais e de gestão devem estar alinhadas com a estratégia empresarial.
O desenvolvimento das competências individuais deve ter como referência as competências requeridas pelos processos organizacionais.
As diretrizes devem orientar o desenvolvimento de um sistema de mensuração do desempenho e da evolução do processo de Gestão do Conhecimento, valorando os ativos intangíveis da corporação e mantendo consistência e coerência com a realização da estratégia empresarial.

Quadro 2 – Premissas corporativas para ITAIPU

Premissas Corporativas
As diretrizes devem fundamentar o desenvolvimento do Processo Corporativo de Gestão do Conhecimento da ITAIPU, garantindo a sua coerência e consistência.
As diretrizes devem considerar as práticas de Gestão do Conhecimento existentes na ITAIPU.
As diretrizes devem estar alinhadas com o Plano Empresarial da ITAIPU, de maneira a fazer com que as ações a serem desenvolvidas contribuam para atingir os objetivos estratégicos, através da obtenção dos resultados previstos nas Diretrizes Táticas.
No âmbito da Educação Corporativa, as diretrizes devem promover a realização da missão da ITAIPU, abrangendo toda a sua rede de relacionamento.
A coordenação das ações de Inteligência Empresarial na ITAIPU deve ser de responsabilidade específica dos Órgãos de coordenação estratégica.
As diretrizes, na sua essência, contribuem para a realização da Missão da ITAIPU.

Essas categorias evidenciam os principais problemas e desafios identificados para a implantação de um Processo Corporativo de Gestão do Conhecimento na ITAIPU. A organização das diretrizes em categorias é regida pela lógica apresentada na Figura 2.



Figura 2 – Lógica de formulação das Diretrizes Estratégicas do PCGC da ITAIPU

Entende-se que a origem do processo se dá na criação de conhecimento ou no processo de aprendizagem organizacional. O conhecimento gerado nesses processos deve ser retido e sistematizado para a sua futura disseminação. A aplicação do conhecimento se dá através das competências organizacionais e individuais que são mobilizadas em diferentes processos dentro da organização. Sendo que as competências estão em contínuo desenvolvimento, provocam um processo de contínua aprendizagem, observado no círculo virtuoso da Figura 2.

O Quadro 3 apresenta o conjunto de diretrizes estratégicas desenvolvidas.

Quadro 3 – Diretrizes Estratégicas para implantação da Gestão do Conhecimento em ITAIPU Binacional

Criação do Conhecimento e Aprendizagem Organizacional
O processo de prospecção de informações na ITAIPU deve se desenvolver tanto interna quanto externamente, envolvendo a identificação de fontes de informação e o monitoramento de tecnologias, mercados e do setor público.
As relações da ITAIPU com o seu ambiente externo devem propiciar e/ou estimular a busca contínua de novos conhecimentos que criem valor para a Entidade, considerando o seu caráter de interesse público.
Retenção e Sistematização do Conhecimento
O conhecimento crítico gerado nos processos organizacionais e de gestão da ITAIPU deve ser retido, sistematizado e explicitado.
O processo de Gestão de Pessoas baseado no Modelo de Gestão por Competências deve garantir a retenção do conhecimento nos processos de sucessão de empregados da ITAIPU.
As informações geradas e coletadas pela ITAIPU devem ser organizadas, mantidas e disponibilizadas por intermédio de sistemas corporativos.
A ITAIPU deve estimular e criar mecanismos para que as unidades organizacionais contribuam sistematicamente para a alimentação do banco de dados corporativo.
O conhecimento de natureza tecnológica da ITAIPU deve ser gerenciado como um recurso para promover o desenvolvimento econômico sustentável, abrangendo a sua rede de relacionamento.
A ITAIPU deve proteger a Propriedade Intelectual referente aos conhecimentos críticos, considerando o seu caráter de interesse público.
Disseminação do Conhecimento
A ITAIPU, por intermédio de seus gerentes, deve desenvolver continuamente uma cultura organizacional que favoreça a criação e a disseminação de conhecimentos.
O desenvolvimento da Educação Corporativa na ITAIPU deve orientar-se pela utilização intensiva de Tecnologias de Informação e Comunicação.
A organização do conhecimento técnico e científico da ITAIPU, para fins de disseminação, deve ser incentivada, sistematizada e avaliada preservando os interesses da Entidade.
A disseminação do conhecimento ¹ na ITAIPU deve ser planejada, sistematizada e avaliada, abrangendo a sua rede de relacionamento.
Desenvolvimento de Competências
O processo de Gestão de Pessoas na ITAIPU deve seguir as premissas do Modelo de Gestão por Competências.
O modelo de Educação Continuada da ITAIPU deve garantir a permanente criação, desenvolvimento e atualização das competências individuais necessárias.

Cada diretriz estratégica é descrita e detalhada através de uma ficha, conforme apresentado no Quadro 4.

¹ A disseminação do conhecimento se desenvolve bidirecionalmente, ou seja, do ambiente externo para a organização e vice-versa.

Quadro 4 – Exemplo de uma ficha detalhando uma diretriz estratégica

DE 1.1 - O processo de prospecção de informações na ITAIPU deve se desenvolver tanto interna quanto externamente, envolvendo a identificação de fontes de informação e o monitoramento de tecnologias, mercados e do setor público.	
Objetivos Estratégicos	
OE1, OE3, OE5, OE8, OE9	
Diretrizes Táticas (resultados globais e específicos)	
OE1-R6.1 OE3-R1.3, OE3-R1.4, OE3-R1.5, OE3-R2.1, OE3-R 2.2, OE3-R3.3, OE3-R5.5 OE5-R3.1, OE5-R3.2, OE5-R 4.1; OE7-R2.5; OE8-R1.3 OE9-R1.1, OE9-R2, OE9-R3.1	
Implic. Atuais	Ações de GC já implementadas
	Problemas diagnosticados, relacionados a:
Implicações Futuras	Dimensões do modelo de GC
	Processos organizacionais e de gestão impactados
	Práticas de GC relacionadas
	Técnicas e ferramentas associadas
	Possíveis Implicações Práticas

Apresentado o conteúdo que descreve as Diretrizes Estratégicas é possível trabalhar os elementos para a seleção estratégica de projetos para a sua implantação.

PLANO DE IMPLANTAÇÃO: O PCGC ITAIPU

Os projetos sugeridos não são voltados a nenhum setor interno da ITAIPU em particular, pois se trata de um processo corporativo de gestão do conhecimento, que pretende institucionalizar práticas e evoluir a cultura interna para a manutenção do modelo.

Cabe salientar ainda que:

a) A árvore do conhecimento aponta competências a serem desenvolvidas e recursos necessários para cada uma delas, inclusive conhecimentos. Essa árvore, que se originou da análise de *gaps*, é o principal suporte para a justificativa dos projetos propostos (ver exemplo na Figura 3).

b) Os projetos sugeridos são aqueles fundamentais que podem incluir outros projetos específicos e ações que são objeto de outro tipo de estudo ou proposta. Os projetos sugeridos são de cunho corporativo.

c) A análise para a sugestão de projetos não ocorreu a partir da relação direta de causa-efeito com cada um dos *gaps*, pois se trata de uma configuração. Ou seja, sempre uma análise sistêmica de conjunto, tomando por base os *gaps* específicos.

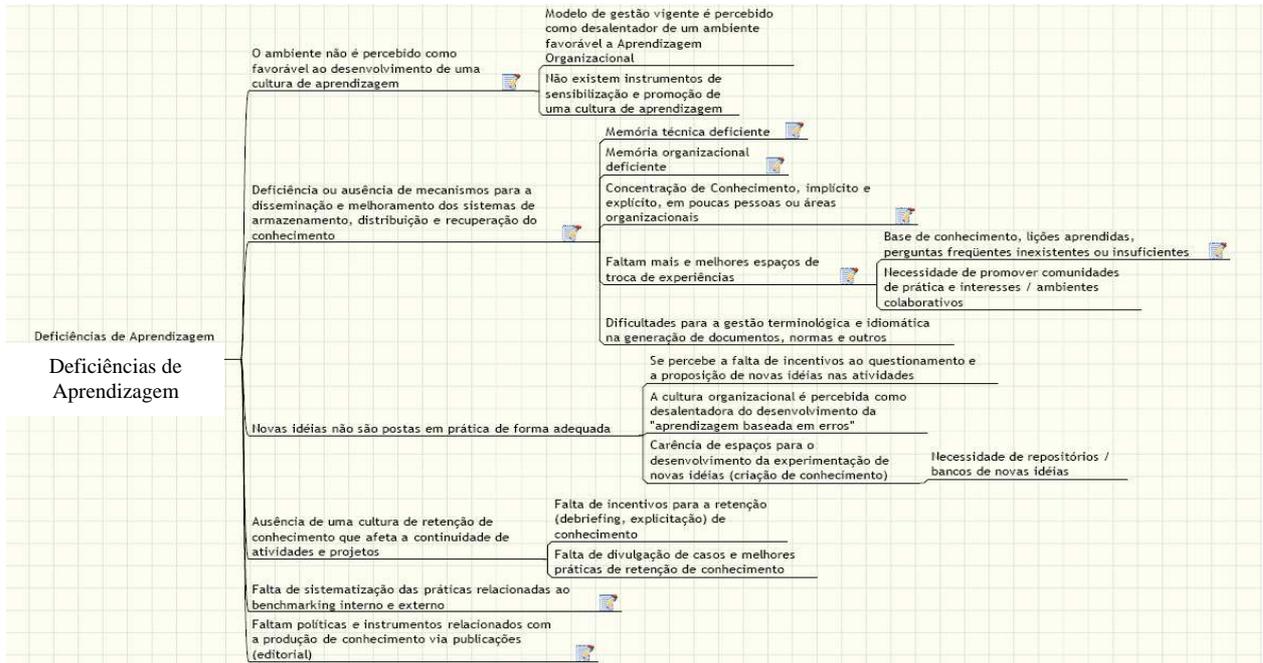


Figura 3– Exemplo de árvore de problemas

d) Os projetos são aqueles que pretendem suprir competências identificadas nas árvores do conhecimento (Ver exemplo da Figura 4).

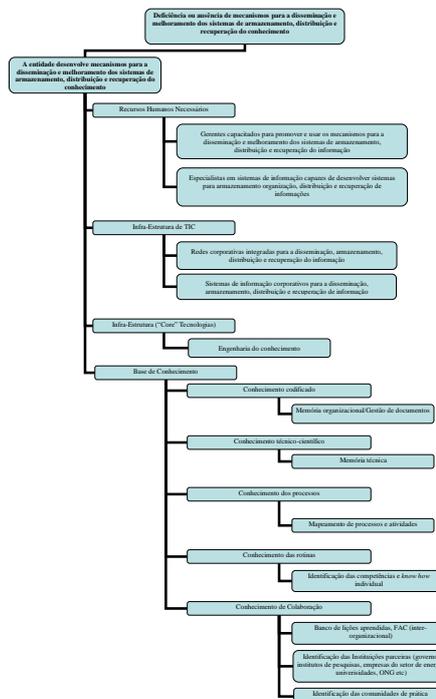


Figura 4 – Exemplo de árvore de conhecimento

A seleção estratégica de projetos seguiu o modelo apresentado na Figura 5.

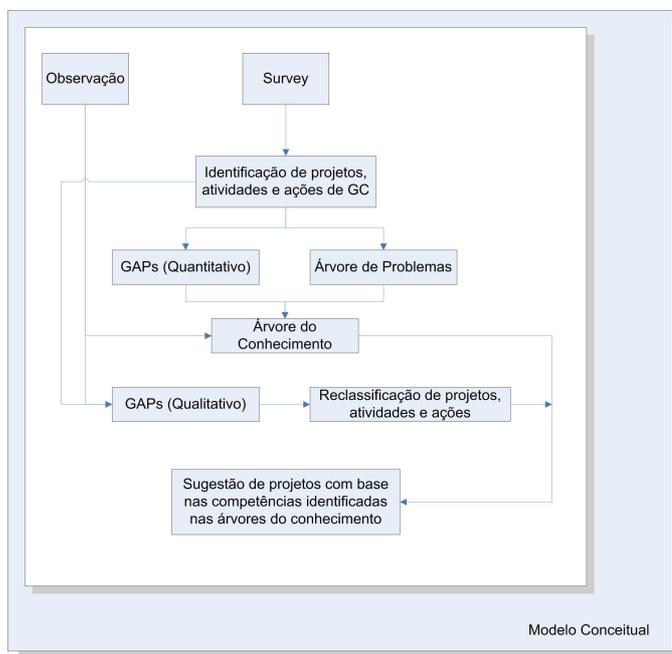


Figura 5 - Figura esquemática da seleção estratégica de projetos

A Figura 6 apresenta os projetos selecionados, organizados em níveis decrescentes de abrangência, isto é, o primeiro nível é o de maior abrangência, o segundo nível possui maior abrangência que o terceiro e assim por diante.

Esses níveis não correspondem a uma hierarquia, pois pode ser observado que um projeto do nível 4, mesmo diretamente ligado a um projeto maior do nível, pode ser realizado de maneira independente, contanto que mantenha o foco no modelo conceitual de gestão do conhecimento proposto. Quanto mais alto o número do nível do projeto, mais específico ele é. Em teoria, o último nível seriam as ações.

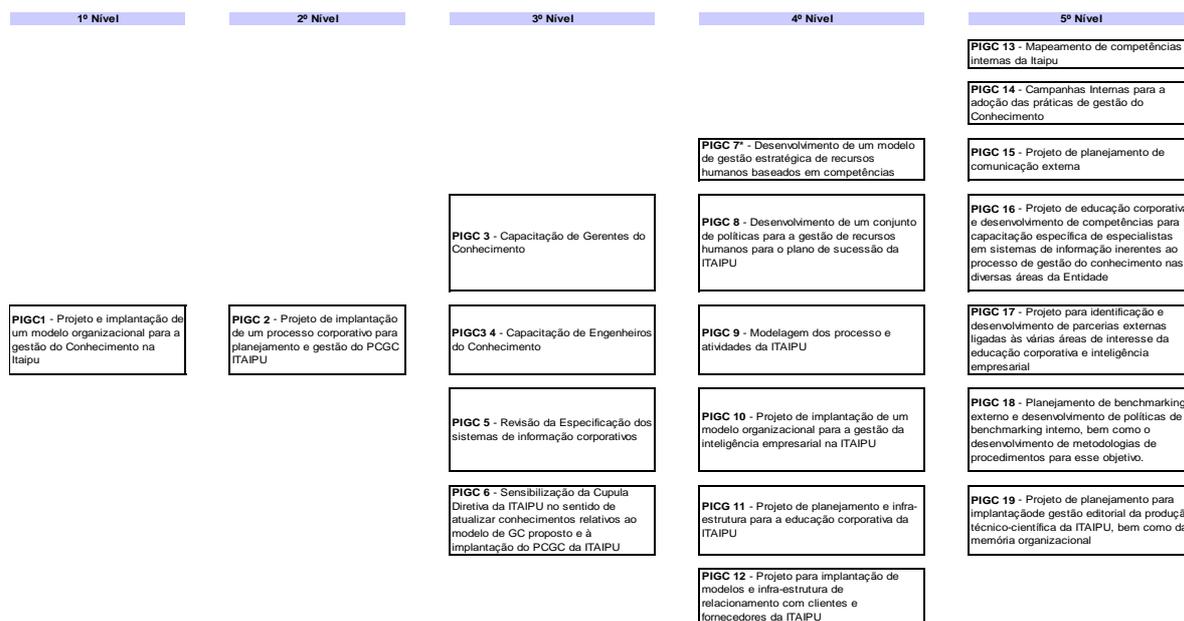


Figura 6 – Estrutura de projetos do PCGC

Estabelecida a amarração lógica entre a formulação de um conjunto de Diretrizes Estratégicas para a implantação do PCGC da ITAIPU com a seleção estratégica de projetos, podem ser tecidas algumas considerações finais.

CONCLUSÃO

Em busca de reter e melhor disseminar o seu conhecimento organizacional, a ITAIPU Binacional buscou apoio metodológico em Universidades, no sentido de desenvolver um Processo Corporativo para a Gestão do Conhecimento. O trabalho resultou em diretrizes estratégicas que trataram de assegurar o alinhamento da Gestão do Conhecimento com a Estratégia Empresarial já definida, além de buscar fazer uso e até mesmo potencializar as práticas de GC já existentes na Entidade, bem como uma lista estrutura de projetos estratégicos para a sua implantação. A metodologia desenvolvida e empregada pelos especialistas das Universidades fez uso intensivo de dados da Entidade, revelando informações importantes e extremamente úteis, que só foram possíveis de ser visualizadas através do emprego de um *survey*, com abrangência corporativa, no desenvolvimento de uma abordagem participativa na proposição de projetos da Fase II. As diretrizes estratégicas representam ‘nortes’ a serem perseguidos, e através do seu detalhamento em ‘fichas’, onde cada diretriz foi relacionada com os objetivos estratégicos e táticos da ITAIPU, será possível traduzir tais diretrizes em

ações, a partir das necessidades e prioridades das unidades organizacionais da Entidade. A contribuição deste trabalho se dá pela apresentação, de uma metodologia que se presta como um instrumento para o gestor transformar o conceito de Gestão do Conhecimento em realidade nas empresas, além mostrar a sua factibilidade a partir da ilustração da sua aplicação em uma Empresa que pertencente simultaneamente aos setores elétricos do Brasil e do Paraguai.

AGRADECIMENTOS

Os autores expressam seus agradecimentos aos Profs. Alex Antonio Ferraresi, Fernando Deschamps, Heitor José Pereira, Marco Antonio Buseti de Paula e Sérgio Eduardo Gouvêa da Costa, da PUCPR e Nelson Noguera, da Fundação Boeteia, bem como às pesquisadoras Marlene Zangiski e Rafaela da Rosa Cardoso do Projeto KM Energia que foram co-autores do trabalho desenvolvido na ITAIPU (e que serviu de base para o texto deste artigo), e aos membros do Grupo de Trabalho em Gestão do Conhecimento da ITAIPU, que tiveram participação decisiva na realização dos trabalhos relatados neste artigo.

REFERÊNCIAS

- BECKMAN, T. **The Current State of Knowledge Management**. In: LIEBOWITZ, J. (Ed.) Knowledge Management Handbook. New York: CRC Press, 1999.
- DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- GARVIN, D. A. Building a learning organization. **Harvard Business Review**. Vol. 71 Issue 4, p. 78-91. Jul/Aug 1993.
- HARRINGTON, J. **Aperfeiçoando Processos Empresariais**. São Paulo: Makron Books, 1993.
- ITAIPU BINACIONAL. **Atos Oficiais**. Diretoria Jurídica. 2005.
- NADLER, D.; GERSTEIN, M. S.; SHAW, R. B. **Arquitetura organizacional: a chave para a mudança empresarial**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1994.
- SVEIBY, K. E. **A nova riqueza das organizações: gerenciando e avaliando patrimônios do conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- TERRA, J. C. C. **Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial**. São Paulo: Negócio, 2000.

_____. **Gestão do Conhecimento:** Aspectos Conceituais e Estudo Exploratório Sobre as Práticas de Empresas Brasileiras. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo, 1999.

