

# GESTÃO DO CONHECIMENTO NO BRASIL: UMA VISÃO DA LITERATURA NÃO ACADÊMICA

GABRIELA A. MARCON, [gabriela@almeidamarcon.com](mailto:gabriela@almeidamarcon.com)

MARIA LÚCIA C. NEVES, [lucia.c.neves@uol.com.br](mailto:lucia.c.neves@uol.com.br)

ELPÍDIO NEVES, [elpidioneves44@gmail.com](mailto:elpidioneves44@gmail.com)

PPEGC – Programa de Pós-graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento UFSC  
Universidade Federal de Santa Catarina

## RESUMO

As publicações não acadêmicas, comparadas aos artigos acadêmicos, possuem vantagens no que tange a exercer influência sobre o cotidiano empresarial, sobretudo, em função da utilização de linguagem didática e acesso aos empresários, podendo interferir na receptividade aos modelos organizacionais. Nesta direção, o objetivo deste estudo foi investigar a abordagem dos textos jornalísticos dirigidos ao público empresarial, acerca das iniciativas de adoção de Gestão do Conhecimento no Brasil. Foi realizada pesquisa qualitativa, constando de levantamento bibliográfico dos estudos acadêmicos brasileiros de Gestão do Conhecimento (GC) e de investigação à base de dados não acadêmica. O resultado desta segunda etapa foi um conjunto com 38 textos apresentado no apêndice deste artigo. Na análise, utilizou-se da identificação da abordagem de GC como fonte de vantagem competitiva ou como práticas associadas à um dos três pilares de GC: dimensão humana, tecnológica ou processos. Concluiu-se que a abordagem de GC, nos textos não acadêmicos, frequentemente: (1) é coerente com a abordagem dos textos científicos; (2) considera GC como estratégia corporativa e fonte de vantagem competitiva recomendando o alinhamento com a estratégia principal; (3) tende a dar ênfase à dimensão humana, tratando, algumas vezes, a GC como processo de Gestão de pessoas; (4) é crítica em relação à efetividade dos modelos e “modismos” gerenciais; (5) oferece contribuição reduzida para o conhecimento sobre processos, eficiência operacional e diálogo entre GC e inovação; (6) menciona nos textos, produção acadêmica internacional. Como possíveis pesquisas futuras, recomenda-se a ampliação deste estudo, investigando outras fontes não acadêmicas ou outros atores sociais.

**Palavras-chave:** Gestão do Conhecimento; Estratégia e Conhecimento; Vantagem competitiva; Contexto brasileiro.

## ABSTRACT

*The non-academic publications, compared to scientific papers, have advantages when it comes to influence the business management, especially due to the use of didactic language, access to entrepreneurs and investigation skills that allow them to interfere on openness to organizational models. In this direction, the aim of this study was to investigate the approach of journalistic texts directed to the business public about the adoption of Knowledge Management initiatives in Brazil. In terms of research method, it was performed a literature review of Brazilian academic studies on Knowledge Management (KM) and inquiry to a non-academic database. The qualitative approach was used. The result of the non-academic database inquiry was a set of 38 texts presented in the appendix to this article. In order to analyze and categorize the findings, it was used the KM approach as source of competitive advantage or as practices associated with one of the three KM pillars: people, technology or*

*processes. It was concluded that the KM approach in non-academic texts often: (1) is consistent with the approach of scientific texts; (2) considers KM as corporate strategy and source of competitive advantage that needs to be aligned to the core business strategy; (3) tends to emphasize the human dimension. Sometimes it even broaches KM as a human resources process; (4) criticizes the effectiveness of KM models and management “fads”; (5) provides reduced contribution to the understanding of processes, operational efficiency and dialogue between KM and innovation; (6) international academic production is mentioned on the analyzed texts, but there's no emphasis on Brazilian studies. It is recommended, as possible future research, the extension of this study, investigating other non-academic sources or other social actors.*

**Keywords:** *Knowledge Management, Knowledge and Strategy, Competitive Advantage, Brazilian context.*

## 1. INTRODUÇÃO

Pesquisadores brasileiros de gestão organizacional, predominantemente, utilizam e aplicam, no complexo contexto empresarial do Brasil, teorias importadas especialmente de países anglo-saxões, sendo escassos os estudos desenvolvidos com teorias e conhecimento local (BERTERO *et. al.*, 2013). Com esta visão, pode-se considerar que os praticantes de gestão no Brasil, nas últimas décadas, foram estimulados a utilizar os mesmos modelos organizacionais aplicados em outros países, como Planejamento estratégico, Reengenharia, Filosofia da qualidade e, hoje, possivelmente, adotam as iniciativas de Gestão do Conhecimento (GC), tal qual concebida em âmbito internacional, para enfrentamento dos cenários instáveis e adversos do País.

Com mais de duas décadas de aplicação, as teorias e práticas de GC permanecem destacando-se como uma das abordagens mais discutidas na atualidade (INKINEN, 2016), sendo percebida como a estratégia capaz de oportunizar a sustentabilidade organizacional na sociedade do conhecimento (DALKIR, 2005). A disseminação do conhecimento como fonte de vantagem competitiva para as organizações, teve início a partir da década de 1990, resultado do esforço de pesquisadores de gestão estratégica em explicar o desempenho superior das empresas (POWELL, 2001).

A literatura relacionada à gestão, na década de 1980, explicava a vantagem competitiva das organizações, como decorrente da capacidade de a empresa proteger-se de possíveis ameaças provenientes do ambiente externo. Nesta fase, atribuía-se mais importância para o ambiente de uma empresa do que para a própria empresa (VENZIN *et al.*, 1998). As teorias de Porter (1989) foram disseminadas neste período. No Brasil, foi possível observar a adoção desta abordagem estratégica em empresas de todos os portes. Como uma alternativa a esse modelo teórico centrado no ambiente externo, no final de década de 1980, surge a teoria baseada em recursos que explica vantagem competitiva como resultado, não de fatores externos, mas de diferenças de dotações e combinações de recursos organizacionais críticos (AMIT e SCHOEMAKER, 1993). A abordagem de recursos inicia com foco em recursos tangíveis. Percebe-se, no entanto, gradativamente, a emergência da importância do recurso intangível conhecimento (VENZIN *et. al.*, 1998), além da marca, processos eficientes, cultura organizacional, relacionamento com clientes, dentre outros.

É a partir da década de 1990, no entanto, que o conhecimento humano aplicado nas organizações foi percebido como fonte de criação e renovação da vantagem competitiva (Venzin *et. al.*, 1998). Contribuíram com esta visão, os autores Prahalad e Hamel (1990), que sinalizaram a vantagem competitiva como derivada tanto da superioridade relacionada ao ambiente externo, como do ambiente interno, ressaltando, no entanto, a característica

“monopólio temporário” da vantagem competitiva. Neste contexto, a sustentação da vantagem competitiva através do aprendizado e conhecimento, desperta o interesse do meio empresarial e acadêmico, emergindo, assim, as teorias e práticas de GC para a administração tanto da aprendizagem como do próprio conhecimento.

O interesse do meio acadêmico brasileiro pela GC, pode ser atestado, por exemplo, observando a quantidade expressiva de estudos sobre a temática, publicados por pesquisadores brasileiros na base de dados eletrônica científica *Scopus*. Uma consulta a esta base, em junho de 2016, permitiu localizar 1.160 documentos científicos contendo o construto “Gestão do Conhecimento” produzidos por autores brasileiros. Já o interesse das empresas brasileiras pode ser percebido utilizando a mesma base de pesquisa: os estudos brasileiros citam diversas empresas no Brasil que adotam iniciativas de GC. Pode-se questionar, no entanto, se no contexto brasileiro, além de empresários e acadêmicos, os demais atores sociais, como jornalistas, compreendem a importância estratégica da gestão da aprendizagem e conhecimento ou se, por exemplo, tratam do tema como, ainda, de interesse restrito à área de gestão de pessoas.

Considera-se, neste estudo, que a resposta a esse questionamento é um fator que interfere no sucesso das iniciativas de GC. Jornalistas e consultores, formadores de opinião, quando comparados à pesquisadores, tem maior facilidade em influenciar o cotidiano das empresas, tendo em vista a proximidade gerada pelo uso da linguagem didática e adequação ao ritmo dos gestores (GULATI, 2007; GHOSHAL, 2005). Com esta visão, este estudo busca responder à seguinte questão: Como a GC é abordada nas publicações não acadêmicas dirigidas ao público empresarial?

Com o objetivo de responder esta questão, realizou-se esta pesquisa com enfoque qualitativo. As etapas de pesquisa constaram de: (a) levantamento bibliográfico dos estudos acadêmicos publicados por pesquisadores brasileiros; (b) consulta à base dados não acadêmica sobre GC investigados no Portal Exame.com, escolhido por conter textos publicados em revistas direcionadas para o público empresarial. O estudo poderá evidenciar lacunas na literatura acadêmica acerca, principalmente, do aspecto comunicação no processo de GC no Brasil, a fim de recomendar a realização de novas pesquisas.

Na sequência desta seção de introdução, apresentam-se duas seções contendo referencial teórico elaboradas por revisão bibliográfica que priorizou estudos publicados por pesquisadores brasileiros. A quarta seção do artigo apresenta os métodos utilizados na pesquisa. A quinta seção contém a análise e discussão dos resultados que, por sua vez, foram apresentados no apêndice, evitando quebrar a sequência lógica da exposição. Por fim, são apresentadas as seções de conclusão e de referências bibliográficas.

## **2. GESTÃO DO CONHECIMENTO NO CONTEXTO BRASILEIRO**

A Gestão do Conhecimento, costumeiramente, é apresentada como um ciclo contínuo de três processos: (a) captura e criação do conhecimento; (b) compartilhamento do conhecimento; e (c) aplicação do conhecimento. O conhecimento a ser gerido e, portanto, capturado, criado, compartilhado e aplicado é aquele que assegura vantagem competitiva para a empresa (DALKIR, 2005). A Figura 1 retrata o ciclo de GC proposto por Dalkir (2005).

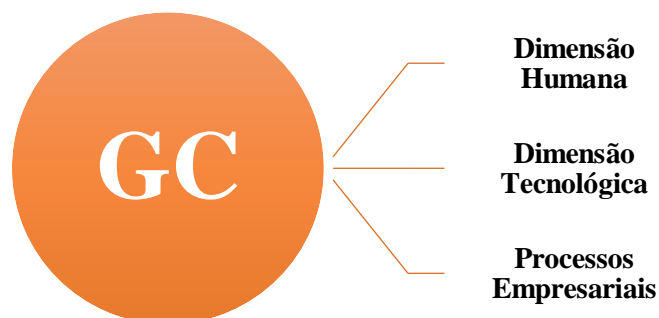
Figura 1 - Ciclo de GC



Fonte: Elaborado pelos autores a partir de Dalkir (2005).

Os autores de GC costumam destacar a necessidade de aderência e alinhamento dos processos de GC com os processos da estratégia corporativa principal, recomendando, para o sucesso da abordagem, a adoção de iniciativas distribuídas, com equilíbrio, entre os pilares: pessoas, tecnologia e processos (DAVENPORT E PRUSAK,2000). Para fins deste estudo, utilizou-se a nomenclatura apresentada na Figura 2 para a designação dos pilares abordados na literatura.

Figura 2 - Pilares da Gestão do Conhecimento



Fonte: Elaborado pelos autores (2016).

Goldoni e Oliveira (2010) consideram GC como uma abordagem capaz de influenciar o desempenho financeiro das organizações. Gonzalez e Martins (2014), na busca pela identificação de fatores contextuais relacionados com a prática de GC dentro das organizações brasileiras, identificam oito fatores essenciais relativos aos processos de GG, sintetizados no quadro 1.

Quadro 1 - Oito fatores relacionados aos Processos de Gestão do Conhecimento

<b>CARACTERÍSTICA DO PROCESSO DE GC</b>	<b>DESCRIÇÃO</b>
<b>Resolução de problemas e incremento de melhorias.</b>	Perspectiva de exploração ( <i>exploitation</i> ) focada no uso da mesma base de conhecimento primário organizacional.
<b>Cultura da aprendizagem organizacional e trabalho em equipe</b>	Relaciona-se com a atmosfera organizacional que incentiva a experimentação e senso de cooperação entre os colaboradores, visando ao desenvolvimento do trabalho em equipe, fomentando a disseminação do conhecimento.
<b>Postura proativa e estrutura organizacional enxuta</b>	Foco na autonomia dos trabalhadores e grupos para tomada de decisões relacionadas com o local de trabalho, gerando maior responsabilização dos indivíduos por seus locais de trabalho.
<b>Conhecimento primário e identidade compartilhada</b>	Refere-se à integração de indivíduos a grupos de trabalho, levando-os a sentir-se pertencentes à estrutura coletiva. Esta comunidade cria, ao longo do tempo, uma base de conhecimento primário, apoiado por uma língua comum entre os indivíduos que facilita o diálogo e, portanto, a aquisição e utilização do conhecimento.
<b>Capacidade de absorção de conhecimentos</b>	Diz respeito à capacidade da organização para absorver conhecimento não dominado anteriormente, originado a partir de fontes externas.
<b>Mapeamento de competências individuais, avaliação e desenvolvimento</b>	Conhecimento se manifesta pela ação humana em atividades práticas. Para ser criado e disseminado na organização, é necessário o desenvolvimento de competências individuais.
<b>Estratégia Inovadora</b>	A estratégia é o modo pelo qual a empresa interfere na maneira em que o conhecimento é usado. Assim, se a organização adota uma estratégia ofensiva, seu conhecimento é usado intensivamente com a finalidade de diferenciação e inovação. Por outro lado, se a organização adota uma estratégia para seguir o desenvolvimento de outras empresas, o conhecimento será utilizado a fim de melhorar a eficiência do processo de produção.
<b>Sistemas de Informação</b>	O uso de ferramentas que promovem a codificação do conhecimento explícito, que consiste em procedimentos, instruções, melhores práticas para a rotina organizacional, bem como a interação entre indivíduos de diferentes setores.

Fonte: Adaptado de GONZALEZ e MARTINS, 2014.

A descrição dos processos de Gonzales e Martins (2014) contempla os pilares de GC, com ênfase nas competências e ações da dimensão humana. Nesta mesma direção, Dalkir (2005), há dez anos, alertava que um dos principais problemas na implantação de GC era a ênfase no pilar tecnologia em detrimento ao pilar pessoas. Para a autora, o sucesso na aplicação desta abordagem gerencial depende de uma estratégia combinada com cultura organizacional que promova e recompense o compartilhamento de conhecimentos, de forma a possibilitar a melhoria ou inovação em processos.

A aprendizagem organizacional é abordada nos estudos de GC como um aspecto importante, especialmente, para o alcance da inteligência competitiva (FEDOCE, MORAES E PIQUEIRA, 2015). A aprendizagem é apresentada como um conceito dinâmico, o qual pressupõe a mudança contínua e a integração dos indivíduos à grupos e níveis organizacionais, um processo construído a partir de tensões entre o antigo e o moderno; de apropriação e criação de conhecimento (ANTONELLO, 2005; GODÓI-DE-SOUSA E VALADÃO JR., 2013). Argyris e Schon (1978) destacam que as organizações aprendem através da experiência individual de seus membros. Autores como Torres *et al.* (2011) e Tapscott (1997), por sua vez, destacam que o conhecimento na atualidade, ocorre em grande parte no espaço organizacional, sendo responsável pela introdução de novas formas de produção e de organização do trabalho.

O compartilhamento é um tema frequentemente abordado nos estudos de GC. Mais recentemente, os estudos mencionam compartilhamento em conjunto com a colaboração, destacando que, ambos, são significativamente influenciados pelo comportamento relacional (CLARO e CLARO, 2011). A GC em redes de colaboração é apresentada como uma alternativa válida para pequenas e médias empresas (JORDÃO, 2015; OPRIME, TRISTÃO E PIMENTA, 2011). Pesquisadores brasileiros como Savi, Gonçalves Filho e Savi (2010), por sua vez, ao tratar a GC enfatizam a importância na retenção de talentos. Nesta direção, Barradas e Campos (2011), ao se referirem aos jovens no contexto brasileiros, os descreve como profissionais em constante busca por novos desafios e experiências, afirmando que, ao contrário, para a geração anterior, o desejo por estabilidade superava os mencionados aspectos. Os autores sinalizam que a GC deve ser pensada para promover maior qualidade de vida às pessoas, aproveitando melhor seu trabalho e tornando-se mais realizadas profissionalmente.

A importância da questão cultural nas iniciativas de GC é abordada por Torres et al. (2011), que destaca a necessidade de auxiliar os membros da organização a construir uma identidade cultural, alinhando GC e comunicação interpessoal.

Em se tratando de processos, por outro lado, o modelo de gestão baseado no conhecimento é percebido como gerador de mudanças na dinâmica industrial, ao estimular inovação em processos e adoção de tecnologia organizacional e institucional (TORRES *et al.*, 2011). Gonçalves (2000) destaca que, no tocante à aplicação do conceito de processos empresariais e ao aperfeiçoamento destes processos, ainda há muito o que fazer no contexto nacional.

As tecnologias da informação nos estudos brasileiros são apresentadas como ferramentas para manter os processos coordenados, contribuindo, assim, para a eficiência operacional. Laurindo e Carvalho (2005) destacam que o êxito depende do alinhamento com as estratégias de negócio. Gonzales e Martins, (2014) e Neves *et al.* (2014) por sua vez, alertam que a implantação de TIC não se confunde com o implemento de processos de GC.

### **3. OBJETIVOS DA GESTÃO DO CONHECIMENTO NA PERSPECTIVA BRASILEIRA**

Dalkir (2005) identifica dois objetivos principais na utilização do conhecimento, quais sejam: (a) a reutilização de conhecimentos para promover a eficiência operacional ou desempenhar corretamente as atividades e (b) a inovação para introduzir novas formas de desempenho eficaz. A eficiência operacional nas organizações brasileiras está bastante relacionada aos seus processos internos, à formalização dos fluxos para condução das atividades. O fluxo de conhecimentos é considerado um fator estratégico para o sucesso das organizações (OLIVEIRA e BORINI, 2012). A forma como será utilizado o conhecimento dependerá da estratégia adotada pela organização. O uso será tanto mais voltado à diferenciação e inovação, quanto for ofensiva e proativa, nesse sentido, a estratégia empresarial (GONZALEZ e MARTINS, 2014).

Há evidências científicas de que a inovação influencia o desempenho das organizações (SANTOS *et al.*, 2014). Ciente do impacto econômico da inovação nos processos empresariais, o Brasil promulgou a Lei n. 10.973/04, que traz incentivos à pesquisa tecnológica e à inovação, visando à capacitação e alcance da autonomia tecnológica para o desenvolvimento produtivo do país (BRASIL, 2004). Como competências organizacionais distintas dos centros de inovação tecnológica no Brasil, estudos apontam a propriedade intelectual; patenteamento nacional; serviços de consultoria prestados por professores ou pesquisadores individuais, bem como identificação de áreas de excelência da investigação em institutos científicos e tecnológicos através do número de patentes registradas, número de publicações científicas, e expressa através de grupos de pesquisa e linhas de pesquisa. (BALBINOT, DIAS e SOUZA,

2012). Para encorajar a inovação, as atividades intensivas em conhecimento são indispensáveis. No entanto, grande parte do conhecimento das empresas ainda é tácito, no reino da experiência (NEVES et al., 2014).

Uma questão relevante na geração de inovação em empresas brasileiras é o relacionamento externo e a transferência de tecnologia, com a participação de clientes, fornecedores e concorrentes (MAEHLER et. al, 2011; KAMINSKY, OLIVEIRA e LOPES, 2008; SILVESTRE e DALCOL, 2009; BORINI et al., 2012). A inovação é fomentada pelas conexões entre conhecimentos internos e externos à organização. Empresas podem melhorar a qualidade de sua aprendizagem interna para a inovação, bem como suas pesquisas, quando tecem parcerias com atores locais, tais como as universidades (FIGUEIREDO, 2011).

#### **4. MÉTODOLOGIA**

Para alcance dos objetivos foi realizada uma pesquisa bibliográfica e documental (TRANFIELD, DENYER e SMART, 2003). Optou-se pela abordagem qualitativa. Foram realizados dois procedimentos metodológicos.

O primeiro procedimento contemplou um levantamento da literatura em base de dados científica, com o objetivo de identificar a percepção dos pesquisadores brasileiros sobre a adoção de GC no contexto nacional. Optou-se pela base de dados eletrônica internacional *Scopus*, limitando a pesquisa à artigos científicos enquadrados nas áreas: Negócios e Gestão, Ciências da Decisão; Ciências Sociais; Economia e Multidisciplinar. Não foi utilizada delimitação temporal. A escolha da base internacional para identificar a visão de pesquisadores brasileiros sobre o construto GC, foi considerada oportuna por contemplar importantes periódicos nacionais, além de conter textos nacionais elaborados para serem divulgados fora do País e, por isto, com maior probabilidade de que evidenciem eventuais diferenças e dificuldades na aplicação de GC no contexto brasileiro. Os artigos foram filtrados quanto à redundância, quanto ao alinhamento dos títulos, quanto ao reconhecimento científico (com base no número de citações), quanto ao alinhamento dos resumos e pela leitura integral (ENSSLIN et al., 2010).

Em um segundo momento, realizou-se uma pesquisa documental, no intuito de buscar a visão da literatura não acadêmica sobre GC. Tomou-se por base as reportagens e matérias publicadas no Portal Exame.com (<http://exame.abril.com.br/>), sítio eletrônico mantido pela Editora Abril S.A, sem delimitação de datas. O Portal Exame.com foi escolhido por, no contexto brasileiro, se destacar como canal de informação com o segmento de empresários e praticantes de gestão. Inicialmente, foram identificados 131 textos com o construto Gestão do Conhecimento, posteriormente filtrados pelo foco em GC. Restou para análise, um conjunto de 38 textos, publicados no período de 1998 a 2015, oriundos de três revistas: Revista Exame, Você RH, Você S.A.

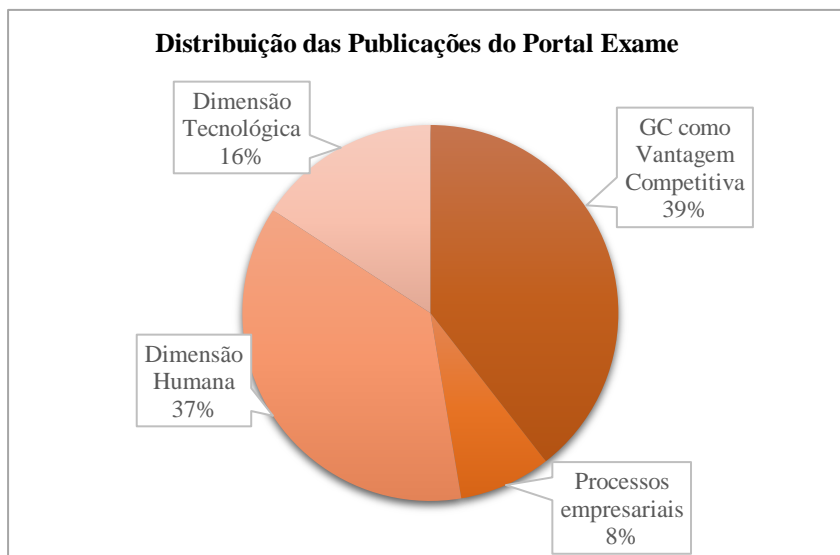
Os textos foram categorizados com a finalidade de análise. As categorias adotadas serão apresentadas na seção seguinte. Optou-se, para evitar quebrar a sequência lógica da exposição, apresentar o resultado no apêndice deste artigo. Os dados dos 38 textos foram organizados em um quadro, onde consta, além da identificação, a categoria de ênfase da abordagem. Os textos não são citados como referências bibliográficas, mas os conteúdos integrais podem ser acessados através do Portal Exame.com, pesquisando-se pelos respectivos títulos.

#### **5. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

Nesta seção, apresenta-se a análise dos resultados da investigação. Os 38 textos selecionados para análise, foram categorizados em: (1) publicações que abordam GC como

estratégia ou fonte de vantagem competitiva e (2) publicações que enfatizam GC como práticas associadas à um dos pilares da GC: Dimensão humana, Dimensão tecnológica ou Processos empresariais. A distribuição percentual encontra-se ilustrada no gráfico 01.

Gráfico 1 - Distribuição percentual das Publicações do Portal Exame.com (1998-2015).



Fonte: Elaborado pelos autores (2016)

### 5.1 Textos que abordam GC como estratégia ou fonte de vantagem competitiva

Quinze textos foram identificados como integrantes desta categoria, publicados no período entre 1998 até 2014. Entre os anos de 1998 e 2000, que coincide com o surgimento da GC como disciplina consolidada (DAVENPORT e PRUSAK, 2000), metade das publicações analisadas manteve o enfoque no implemento da GC como estratégia ou fonte de vantagem competitiva. Esta concentração é harmônica com a literatura acadêmica que enfatiza que o êxito dos programas de GC é dependente do alinhamento destes com as estratégias de negócio da empresa (LAURINDO e CARVALHO, 2005). Entre 2001 e 2005, a concentração nesta temática foi ainda maior, superando sessenta por cento. A partir de 2005, o número de texto que tratam de GC como estratégia, reduz significativamente, especialmente, na Revista Exame.

O primeiro texto localizado como integrante desta categoria, foi publicado no ano de 1998 com título “O que faz a diferença é o tutano”, abordando o lançamento do livro denominado “Capital Intelectual - A Nova Vantagem Competitiva das Empresas” de Thomas A. Stewart, autor, frequentemente, citado em artigos acadêmicos. O título do texto sinaliza dificuldade no entendimento da proposta de GC ao substituir, por “tutano”, o construto “capital intelectual”, apresentado por Stewart como a integração do capital humano, o capital estrutural e o capital do cliente. No conteúdo do texto, no entanto, o conceito de conhecimento é resgatado e explicado como o ingrediente principal do que é produzido, comprado ou vendido, aproximando-se, um pouco mais, da teoria disseminada por Stewart. No ano seguinte, o texto “O bê-á-bá da nova economia” (1999) apresenta a Nova economia e o papel do conhecimento e da GC neste contexto. Em ambas as publicações, a GC é apresentada como fator diferenciado da competitividade empresarial, provocando sensíveis mudanças na natureza do trabalho e na compreensão dos meios de produção.

Outras treze publicações trataram GC como estratégia ou vantagem competitiva, como “A gestão do invisível” (1999) e “O valor invisível de uma empresa” (2005) que abordam a estratégia de GC como sinônimo de gestão dos ativos invisíveis em contraposição à gestão



tradicional, centrada em torno dos dados tangíveis e quantificáveis. Com esta mesma visão, identifica-se o texto “O que você não toca vira ouro” (2001) que dissemina as teorias e práticas abordadas no livro “A Nova Riqueza das Organizações e o capital intelectual” do sueco Karl Erik Sveiby.

Em 2000, publicou-se um texto contendo crítica ao tratamento do conhecimento como vantagem competitiva e, por isto, o título “Chega de conversa fiada”. O conhecimento é apresentado como importante e necessário, mas não como determinante para o êxito ou a liderança de uma empresa. O texto menciona que a vantagem competitiva é definida pelo “uso” do conhecimento e do capital intelectual. As percepções esboçadas pelos jornalistas nas matérias referidas, acerca da importância do capital intelectual e dos ativos intangíveis, vão ao encontro da literatura acadêmica no sentido de que o desenvolvimento do conhecimento ocorre em grande parte no espaço organizacional, mediante a incorporação de tecnologias e a participação das pessoas (TORRES et. al, 2011).

Identificou-se, também, preocupação com os modismos gerenciais e, nesta direção, com a possibilidade da adoção superficial de GC. Isto restou evidente em textos como “Pense antes de sacar o canivete” (2001) e “O futuro mora aqui” (2001). O primeiro texto sugere que as ferramentas de gestão não podem ser vistas como um “canivete suíço que quebra qualquer galho” e que devem ser utilizadas de acordo com a realidade da empresa. O segundo, por sua vez, apresenta a GC como a gestão do futuro que precisa “ser mais do que um termo da moda”, enfatizando a necessidade de abandonar os princípios tayloristas, estimular a flexibilização da hierarquia, democratizar o acesso à informação e ao conhecimento e investir na formação de funcionários para realizar múltiplas tarefas, liderar e organizar. Não foi identificada na literatura acadêmica, preocupação tão evidente, quando a adoção superficial de GC.

Extraí-se da publicação “Pense antes de sacar o canivete” (2001) que 60% dos executivos brasileiros afirmam terem empregado ferramentas de GC que não funcionaram, contra 26% dos executivos internacionais. O texto não discute as causas da frustração com o modelo organizacional no contexto brasileiro. Pode-se inferir, conforme abordador por Torres et al (2011), que as iniciativas de GC no País, enfrentam desafios específicos da questão cultural. Não foram localizados, no entanto, no conjunto de textos analisados, abordagens relacionando os problemas de efetividade das iniciativas de GC, com a aplicação de teorias e práticas oriundas de países desenvolvidos.

Em “A receita do sucesso” (2001) a GC é apresentada como a abordagem gerencial do século XXI utilizando as teorias e teóricos que participaram do livro “Gestão do Conhecimento”, apresentado como uma coletânea formada por oito entre os melhores artigos pertinentes à área publicados no periódico *Harvard Business Review*. Dentre os oito autores, identificou-se a menção à Ikujiro Nonaka, frequentemente citado em estudos acadêmicos brasileiros (v. g. TERRA, 2005).

A matéria “A bolha da vez” (2002), sinaliza a GC como a abordagem gerencial do momento, retomando, mais uma vez, a recomendação quanto ao cuidado especial com os oportunistas que oferecem GC como “solução milagrosa”. A mesma preocupação está delineada no texto “Confusão na caixa de ferramentas” (2003). O texto destaca a importância de ter em mente que boas soluções devem estar atreladas à cultura da organização, abordagem coerente com a visão de Dalkir (2005), entre outros autores como Torres *et al.* (2011) e Gonzalez e Martins (2014).

A partir de 2005, reduzem-se as publicações onde GC é abordada como estratégia. O construto GC, com esta abordagem, é retomado em 2013, no texto “Você não quer ser um cego apalpando um elefante, né?”. O texto alerta para a defasagem da teoria que coloca as empresas no centro da sociedade, observando que no mercado atual não existe centro: existe rede. O texto dissemina a era das redes como demandante de uma nova forma de compreender a dinâmica dos negócios e do trabalho e, também, de mudanças na maneira de pensar dos profissionais. A

temática era das redes, também, é recorrente nas pesquisas acadêmicas, as quais apontam que a GC em redes de colaboração, para compartilhamento de experiências e saberes, é uma alternativa válida para pequenas e médias empresas (JORDÃO, 2015; OPRIME, TRISTÃO e PIMENTA, 2011; CLARO e CLARO, 2011).

O texto mais recente sobre GC, com enfoque em vantagem competitiva empresarial, data do ano de 2014. Trata-se da matéria “Gestão do conhecimento determina sobrevivência, diz indiano” (2014), disseminando a GC como ativo estratégico, apoiado nos três pilares: processos, pessoas e tecnologia, com visão aderente às teorias apresentadas neste artigo, no referencial teórico (DAVENPORT e PRUSAK, 2000).

## 5.2 Textos que abordam GC como práticas associadas a um dos pilares da GC

Foi identificado que cerca de 61% dos textos localizados, aborda GC como um conjunto de práticas não necessariamente relacionado com a estratégia corporativa. Estes textos estão concentrados de 2005 até 2015. Buscou-se agrupar estes textos, em três conjuntos: GC como conjunto de práticas associado à dimensão humana, associado à dimensão tecnológica ou associado aos processos empresariais.

Entre estas três categorias de textos, ficou evidenciado a concentração de documentos que associam as práticas de GC à dimensão humana e, muitas vezes, como de responsabilidades dos gestores da área de Gestão de pessoas. A interseção foi percebida por três distintos temas: (a) desenvolvimento humano, (b) comportamento de compartilhamento ou colaboração coletiva, e (c) a relação entre *turnover* elevado e retenção de conhecimentos. Este resultado guarda coerência com a teoria de Gonzalez e Martins (2014), que ao descrever os oito fatores essenciais para as iniciativas de GC, aborda, em cinco deles, aspectos relacionados ao comportamento, características e relações de pessoas.

O texto que trata de GC com ênfase na dimensão humana, mais recentemente identificado, foi publicado em 2014 com o título “Para se dar bem, empresas precisam engajar funcionários”. A publicação aponta a condução de GC pela área de Gestão de Pessoas, demonstrando, inclusive, que a GC ocupa o primeiro lugar no *ranking* de preocupações dos executivos da área.

Foram identificados, no conjunto analisado, seis textos tratando GC com ênfase na Dimensão tecnológica. Os textos desta categoria publicados próximo à virada do século, abordam a tecnologia como a solução para transformar informação em conhecimento essencial à geração de valor. Gradativamente, as abordagens tornam-se mais críticas em relação ao excesso de foco na tecnologia. No início do século, a ênfase é o potencial de contribuição das tendências tecnológicas, como *chat*, videoconferência e softwares, para obter da informação dispersa, o conhecimento considerado produtivo.

Em 2001, um texto apresenta preocupação com relação aos elevados investimentos em tecnologias da informação e com o reduzido percentual de empresas que consegue, efetivamente, extrair bons resultados dessas ações. Essas preocupações também são objeto de reflexões acadêmicas brasileiras, a exemplo dos levantamentos bibliográficos realizados, que alertam para a necessidade de não confundir o uso de TIC com a implantação de GC organizacional (GONZALES e MARTINS, 2014; NEVES et al., 2014). A cultura organizacional é apontada pelas matérias do Portal Exame.com como um aspecto que pode gerar entraves à adoção de novas tecnologias.

Foram identificados, apenas, três textos não acadêmicos tratando GC como práticas dirigidas para processos empresariais, contrariando a visão do referencial bibliográfico. Gonçalves (2000) afirma que, no tocante à aplicação do conceito de processos empresariais e ao aperfeiçoamento destes processos, ainda há muito o que fazer no contexto nacional. Como exceção, foi localizado o texto “Projeto estuda internacionalização de empresas brasileiras”

abordando os processos e as iniciativas de GC das empresas que estão atuando nos países emergentes integrantes do BRIC, o grupo que reúne Brasil, Rússia, Índia e China. Vale destacar que somente este texto, aborda GC no contexto do BRIC. Cita-se, também, o texto “Missão épica: arrumar 110 mil pessoas para as olimpíadas” (2013), tratando das práticas de GC utilizadas para transferir conhecimento nos diversos processos e operações do Jogos Olímpicos e Paraolímpicos de 2016 no Rio de Janeiro (RJ).

Além da ênfase reduzida em processos, poucas vezes os textos mencionam eficiência operacional e inovação, considerados por Dalkir (2005) como os dois objetivos de GC. Esta constatação é aderente a própria classificação adotada pela Revista Exame, ao realizar um balanço dos textos sobre gestão organizacional publicados pela revista desde 1970. O texto, com o título “Ideias, evoluções, revoluções” (2002) classifica, temporalmente, os textos publicados, em três fases: era da produtividade, era da qualidade e império do conhecimento. De 1970 a 1980 foram concentradamente publicados textos sobre produtividade, abordando a capacidade de produção e processos nas empresas. De 1980 até 1990, os temas sinalizam “obsessão” pela qualidade, com publicações sobre pautas como “fazer certo da primeira”, “erro zero”, melhoria contínua, melhores práticas, dentre outras. De 1990 até 2002, data da publicação do texto, a revista inaugura a fase denominada de “Império do conhecimento” cuja denominação, diferentemente das duas outras eras, não permite inferência sobre o objeto e objetivo da gestão, o que pode explicar a existência de poucos textos sobre processos, capacidade de produção, qualidade de produção, eficiência operacional e inovação relacionados com conhecimento. Extrai-se, deste texto, a afirmação de que os pesquisadores, nas últimas décadas, investem para atingir um objetivo considerado como inviável: “transformar a gestão dos negócios numa espécie de ciência”. Esta afirmação pode ser considerada uma crítica dos autores não acadêmicos à produção sobre a ciência da administração.

## 6. CONCLUSÕES

O presente estudo buscou investigar a abordagem dos textos jornalísticos dirigidos ao público empresarial, acerca das iniciativas de adoção de Gestão do Conhecimento (GC) no Brasil. O objetivo geral foi alcançado, tendo-se identificado a visão não acadêmica sobre o modelo organizacional GC. A pesquisa qualitativa constou de procedimentos de revisão teórica e pesquisa documental relacionada com o objetivo da pesquisa.

A fundamentação teórica embasada no levantamento da literatura sobre GC no Brasil foi importante para a análise dos resultados da pesquisa documental que foi realizada no Portal Exame.com, site eletrônico da Editora Abril que reúne revistas dirigidas para o público empresarial.

Para análise, os documentos foram categorizados em: (a) publicações que abordam GC como estratégia ou fonte de vantagem competitiva e (b) publicações que abordam GC como práticas associadas à um dos pilares da GC. Os pilares, para os fins deste estudo, no intuito de enquadrar os textos extraídos do Portal Exame.com, foram descritos como: Dimensão Humana, Dimensão Tecnológica e Processos Empresariais, sendo o alicerce destas definições encontrado em Davenport e Prusak (2000). É importante mencionar que este estudo não teve por escopo, estabelecer claramente uma segmentação temporal das publicações jornalísticas. As datas foram utilizadas pelos pesquisadores para contextualizar os achados e facilitar a apreciação das informações.

Conclui-se que, no período analisado, o conteúdo das abordagens de GC da literatura não acadêmica foram, de modo geral, coerentes com as publicações científicas. Consoante sintetizado no Gráfico 01, evidenciou-se a predominância da abordagem da GC como estratégia ou fonte de vantagem competitiva nas organizações, com recomendações para alinhamento com a estratégia principal da organização. Especialmente no início do século XXI, a GC é

apresentada como gestão apropriada para assegurar a competitividade, promover mudanças nas relações de trabalho e meios de produção. Neste período, observa-se que as publicações não acadêmicas são críticas em relação à efetividade dos modelos de forma geral. Especialmente em relação à GC, os textos alertam sobre a inadequação de adesão às iniciativas de GC como modismo, alertando os gestores quanto à necessidade de visão estratégica do processo de incorporação da GC à empresa.

Os resultados permitem concluir que a abordagem de GC como estratégia, ganhou ênfase no período onde foram publicados livros de autores internacionais relacionados com o tema. Posteriormente, o interesse das publicações não acadêmicas pela GC como abordagem estratégica, reduz. Os textos de GC, de forma geral, mencionam o papel do conhecimento na nova sociedade e as mudanças que ocorrerão, dedicando pouca ênfase na descrição das iniciativas de GC que estão sendo adotadas pelas empresas brasileiras e os resultados alcançados.

Pode-se concluir que a partir de 2005, as abordagens de GC como fonte de vantagem competitiva tornam-se escassas e o tema se mantém em pauta, por conta do tratamento de GC como conjunto de práticas, especialmente, relacionados com Gestão de pessoas. São as revistas brasileiras focadas na dimensão humana, como VOCE S/A e VOCÊ RH que, nos últimos dez anos, abordam o construto GC com mais frequência. Estes textos disseminam a importância das redes de colaboração, compartilhamento de experiências e conhecimento, o que encontra amparo em pesquisas acadêmicas.

Observou-se que os atores sociais jornalistas costumam divulgar práticas de TI relacionadas com GC, mas compreendem que GC é mais do que a mera introdução de tecnologias de informação e comunicação. No tocante aos processos empresariais, a contribuição da literatura não acadêmica é reduzida na disseminação de melhores práticas de GC para a rotina organizacional. Não se escreve, ao que se pôde perceber, acerca da influência da GC nos processos internos das empresas ou na forma como poderia ser introduzida e incorporada a estes processos. Pode-se considerar que esta é também, uma lacuna identificada na literatura científica.

Os dois objetivos de GC – eficiência operacional e inovação, não são evidenciados nos textos não acadêmicos. São raros, os textos que tratam de eficiência operacional, capacidade produtiva, melhoria contínua, erro zero, qualidade dos serviços, seja em conjunto com GC ou mesmo, sem o filtro do construto. Já a pauta inovação é tratada com frequência, porém, muitas vezes, dissociada da Gestão do Conhecimento, fato que permite inferir que os jornalistas desconhecem a relação existente entre inovação e GC, tema abundantemente explorado pela literatura acadêmica.

Pode-se considerar que a escassez de textos contendo o diálogo entre GC e processos, GC e eficiência operacional e GC e inovação fragilizam o desenvolvimento de GC no contexto de um país emergente com elevada taxa de mortalidade de empresas, como é o caso do Brasil. Acredita-se que uma quantidade maior de publicações não acadêmicas com este conteúdo, traria contribuições relevantes às organizações.

Verificou-se, na construção dos textos publicados nos veículos do Portal Exame.com, preocupação em oferecer suporte às afirmações, citando autores de GC de renome internacional, muitos deles, acadêmicos que se destacaram pela publicação de livros. Não foi, contudo, identificada menção à produção teórica brasileira ou a autores nacionais.

Os achados do estudo contribuem para o conhecimento acumulado sobre GC, especialmente, nas temáticas: Comunicação no processo de Gestão do Conhecimento e Fatores críticos de sucesso para iniciativas de Gestão do Conhecimento.

Faz-se necessário, como considerações finais, dois registros: (1) os autores deste estudo, acreditam que as teorias e práticas de GC, devidamente adaptadas ao contexto nacional, oferecerem suporte para obtenção de vantagem sustentável e enfrentamento do cenário instável e adverso do País e (2) não identificam, na literatura atual, um modelo substituto mais adequado. Nesta direção, os achados deste estudo e, especialmente, a redução na quantidade de textos não acadêmicos divulgando GC como estratégia organizacional, são considerados preocupantes e induzem novos questionamentos como: O que pode ser feito para aproximar as teorias acadêmicas, dentre elas as de GC, dos praticantes, sem depender da intermediação de outros atores? Cabe aos pesquisadores disseminar seus modelos para os praticantes? Qual o futuro de GC no Brasil?

Estas questões ficam indicadas para motivar investigações futuras, assim como recomenda-se a ampliação da base investigada, incluindo outras fontes não acadêmicas ou outros atores sociais.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AMIT, R., e SCHOEMAKER, PJ. **Ativos estratégicos e aluguel organizacional**. *Strategic Management Journal*, 14 (1), pp. 33-46. 1993.

ANTONELLO, C. S. **A metamorfose da aprendizagem organizacional: uma revisão crítica**. In: Ruas R., Antonello C. S., e Boff L. (Eds.). *Aprendizagem organizacional e competências*. Porto Alegre: Bookman, 2005.

BALBINOT, Z; DIAS, J. C.; SOUZA, R. B. de. **Unique Organizational Competencies of Brazilian Technological Innovation Centers**. *Journal of Technology Management e Innovation*, Volume 7, Issue 1, 2012.

BARRADAS, J. S.; CAMPOS FILHO, L. A. N. **Levantamento de tendências em gestão do conhecimento no Brasil: análise de conteúdo da opinião de especialistas brasileiros**. *Perspectivas em Ciência da Informação*, v.15, n.3, p.131-154, set. /dez. 2010.

BERTERO, C. O., VASCONCELOS, F. C. D., BINDER, M. P., e WOOD JR, T. **Produção científica brasileira em administração na década de 2000**. *Revista de Administração de Empresas*, 53(1), pp. 12-20. 2013.

BORINI, F. M.; OLIVEIRA JR., M. de M.; SILVEIRA, F. F.; CONCOR, R. de O. **The reverse transfer of innovation of foreign subsidiaries of Brazilian multinationals**. *European Management Journal*, v. 30, pp. 219– 231, 2012.

BRASIL, PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA. CASA CIVIL. **Lei n. 10.973 de 02 de dezembro de 2004**: Dispõe sobre incentivos à inovação e à pesquisa científica e tecnológica no ambiente produtivo e dá outras providências. Disponível em <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2004/lei/110.973.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/lei/110.973.htm)>. Acesso em: 25 de maio de 2016.

CLARO, D. P.; CLARO, P. B. de O., **Networking and developing collaborative relationships: evidence of the auto-part industry of Brazil**, *Journal of Business e Industrial Marketing*, Vol. 26 Iss 7 pp. 514 – 523, 2011.

DALKIR, K. **Knowledge management in theory and practice**. Routledge, 2013.

- DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento Empresarial**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- ENSSLIN, L., ENSSLIN, S. R., LACERDA, R. T. O., TASCA, J. E. **ProKnow-C, Knowledge Development Process – Constructivist**. Processo técnico com patente de registro pendente junto ao INPI. Brasil. 2010.
- FEDOCE, R. S.; MORAES, R. de O.; PIQUEIRA, J. R. C. **Knowledge Management as a Competitive Advantage to the Brazilian MVAS Ecosystem**. Journal of Technology Management e Innovation, Volume 10, Issue 2, 2015.
- FIGUEIREDO, P. N. **The Role of Dual Embeddedness in the Innovative Performance of MNE Subsidiaries: Evidence from Brazil**. Journal of Management Studies, 48:2, march, 2011.
- GODÓI-DE-SOUSA, E.; VALADÃO JR.; V. M., **Social Enterprises in Brazil: Socially Produced Knowledge Versus Social Innovation**. Journal of Technology Management e Innovation, Volume 8, Special Issue ALTEC, 2013.
- GOLDONI, V.; OLIVEIRA M. **Knowledge management metrics in software development companies in Brazil**, Journal of Knowledge Management, Vol. 14 Iss 2 pp. 301 – 313, 2010.
- GONÇALVES, J. E. L. **As empresas são grandes coleções de processos**. RAE - Revista de Administração de Empresa, v. 40, n.1, pp. 6-19, São Paulo, jan./mar. 2000.
- GONZALES, R. V. D.; MARTINS, M. F. **Mapping the organizational factors that support knowledge management in the Brazilian automotive industry**, Journal of Knowledge Management, Vol. 18 Iss 1 pp. 152 – 176, 2014.
- GHOSHAL, S. **Bad management theories are destroying good management practices**. Academy of Management Learning e Education, 4, n. 1, p. 75-91, 2005.
- GULATI, R. **Tent poles, tribalism, and boundary spanning: the rigor-relevance debate in management research**. Academy of Management Journal, v. 50, n. 4, p. 775-782, 2007.
- INKINEN, H. **Review of empirical research on knowledge management practices and firm performance**. Journal of Knowledge Management, 20(2), pp. 230-257. 2016.
- JORDÃO, R. V. D. **Práticas de gestão da informação e do conhecimento em pequenas e médias empresas organizadas em rede: um estudo multicase na indústria brasileira**. Perspect. Ciênc. Inf., Belo Horizonte, v. 20, n. 3, p. 178-199, Sept. 2015.
- KAMINSKY, P. C.; OLIVEIRA, A. C. de; LOPES, T. M. **Knowledge transfer in product development processes: A case study in small and medium enterprises (SMEs) of the metal-mechanic sector from São Paulo, Brazil**. Technovation, v. 28, pp. 29–36, 2008.
- LAURINDO, F. J. B.; CARVALHO, M. M. de. **Changing product development process through information technology: a Brazilian case**. Journal of Manufacturing Technology Management, Vol. 16 Iss 3 pp. 312 – 327, 2005.
- MAEHLER, A. E.; CURADO, C. M. M.; PEDROZO, E. A.; PIRES, J. P. **Knowledge Transfer and Innovation in Brazilian Multinational Companies**. Journal of Technology Management e Innovation, Volume 6, Issue 4, 2011.
- NEVES, S. M.; SILVA, C. E. S. da; SALOMON, V. A. P.; SILVA, A. F. da; SOTOMONTE, B. E. P. **Risk management in software projects through Knowledge Management techniques: Cases in Brazilian Incubated Technology-Based Firms**. International Journal of Project Management, v. 32, pp. 125–138, 2014.

- OLIVEIRA JR., M. de M.; BORINI, F. M. *The Role of Subsidiaries from Emerging Economies: A Survey Involving the Largest Brazilian Multinationals*. Thunderbird International Business Review Vol. 54, N° 3, Wiley Periodicals, Inc., May/June 2012.
- OPRIME, P. C.; TRISTÃO, H. M.; PIMENTA, M. L. *Relationships, cooperation and development in a Brazilian industrial cluster*, International Journal of Productivity and Performance Management, Vol. 60 Iss 2 pp. 115 – 131, 2011.
- PORTER, M. E. *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. New York: Free Press, Collier Macmillan, 1989.
- POWELL, CT. **Vantagem competitiva: Considerações lógicas e filosóficas**. Strategic Management Journal , 22 (9), pp. 875-888, 2001.
- SANTOS, D. F. L.; BASSO, L. F. C.; KIMURA, H.; KAYO, E. K. *Innovation efforts and performances of Brazilian firms*. Journal of Business Research, v. 67, pp. 527–535, 2014.
- SAVI, A. F.; GONÇALVES FILHO, E. V.; SAVI, E. M. de S. **Armazenamento de conhecimento explícito referente ao DFA (Design for Assembly) utilizando regras baseadas em casos**. Prod., São Paulo, v. 20, n. 1, p. 66-76, mar. 2010.
- SILVESTRE, B. dos S.; DALCOL, P. R. T. *Geographical proximity and innovation: Evidences from the Campos Basin oil e gas industrial agglomeration - Brazil*. Technovation, v. 29, pp. 546–561, 2009.
- SOUZA, H. J. **Como se faz análise de conjuntura**. 11a ed. Petrópolis: Vozes, 1991. 54p.
- TERRA, J. C. C. **Reflexões sobre a evolução da Gestão do Conhecimento no Brasil**. Produto e Produção, vol. 8, n. 2, pp. 05-09, jun. 2005.
- TAPSCOTT, Don. **Economia digital**. São Paulo: Makron Books, 1997.
- TORRES, T. Z.; PIEROZZI JR., I.; PEREIRA, N. R.; DE CASTRO, A. *Knowledge management and communication in Brazilian agricultural research: An integrated procedural approach*. International Journal of Information Management, n. 31, pp. 121–127, 2011.
- TRANFIELD, D.; DENYER, D.; SMART, P. *Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review*. British Journal of Management, v. 14, n. 3, p. 207-222, 2003.
- VENZIN, M., VON KROGH, G., e ROOS, J. *Future research into knowledge management*. Knowing in firms: Understanding, managing and measuring knowledge, pp. 26-66. 1998.

## APÊNDICE – QUADRO COM RESULTADOS

ANO	TÍTULO	REVISTA	ÊNFASE DA ABORDAGEM			
			GC COMO VANTAGEM COMPETITIVA	PROCESSOS EMPRESARIAIS	DIMENSÃO HUMANA	DIMENSÃO TECNOLOGIA
1998	PIADA VELHA? TÔ FORA	REVISTA EXAME				x
1998	VOCÊ É GENIAL?	REVISTA EXAME			x	
1998	O QUE FAZ A DIFERENÇA É O TUTANO	REVISTA EXAME	x			
1999	GESTÃO DIGITAL	REVISTA EXAME				x
1999	UMA ESCOLA CHAMADA EMPRESA	REVISTA EXAME			x	
1999	A GESTÃO DO INVISÍVEL	REVISTA EXAME	x			
1999	O BÊ-Á-BÁ DA NOVA ECONOMIA	REVISTA EXAME	x			
2000	CHEGA DE CONVERSA FIADA	REVISTA EXAME	x			
2001	A ERA DOS PORTAIS HUMANOS	REVISTA EXAME				x
2001	O FUTURO MORA AQUI	REVISTA EXAME	x			
2001	O QUE VOCÊ NÃO TOCA VIRA OURO	REVISTA EXAME	x			
2001	RECEITA DE SUCESSO	REVISTA EXAME	x			
2001	PENSE ANTES DE SACAR O CANIVETE	REVISTA EXAME	x			
2002	INTRANET TURBINADA	REVISTA EXAME				x
2002	QUEM SE LEMBRA DO BARNABÉ?	REVISTA EXAME		x		
2002	IDEIAS, EVOLUÇÕES, REVOLUÇÕES	REVISTA EXAME	x			
2002	A BOLHA DA VEZ	REVISTA EXAME	x			
2003	CONFUSÃO NA CAIXA DE FERRAMENTAS	REVISTA EXAME	x			
2005	O VALOR INVISÍVEL DE UMA EMPRESA	REVISTA EXAME	x			
2006	COMO SER MELHOR DO QUE SEU COLEGA	REVISTA EXAME			x	
2010	A FÓRMULA DA ODEBRECHT PARA RETER CONHECIMENTO	REVISTA EXAME			x	
2012	3 VANTAGENS DA INDÚSTRIA ALEMÃ SOBRE A BRASILEIRA	REVISTA EXAME			x	
2012	A DASA CERTIFICA O CONHECIMENTO DOS SEUS FUNCIONÁRIOS	REVISTA VOCE RH			x	
2013	COLABORAR DÁ TRABALHO, MAS GERA INTELIGÊNCIA COLETIVA	REVISTA VOCÊ S/A			x	
2013	INOVAÇÃO E ÉTICA VALORIZAM OS PROFISSIONAIS MAIS BUSCADOS	REVISTA VOCÊ S/A			x	
2013	MISSÃO ÉPICA: ARRUMAR 110 MIL PESSOAS PARA AS OLIMPÍADAS	REVISTA VOCÊ S/A			x	
2013	O PASSO-A-PASSO DO RH EM 15 ANOS NO BRASIL	REVISTA VOCE RH				x
2013	USE E ABUSE DA INTRANET PARA MELHORAR A COMUNICAÇÃO INTERNA	REVISTA VOCE RH				x
2013	VOCÊ É O QUE COMPARTILHA NAS REDES SOCIAIS CORPORATIVAS	REVISTA VOCÊ S/A			x	
2013	VOCÊ NÃO QUER SER UM CEGO APALPANDO UM ELEFANTE, NÉ?	REVISTA VOCE RH	x			
2014	COMO NÃO DEPENDER DA SUA MEMÓRIA NAS TAREFAS DO DIA A DIA	REVISTA EXAME		x		
2014	NO DELBONI, MAIS PACIÊNCIA NO CALL CENTER	REVISTA VOCE RH			x	
2014	PARA SE DAR BEM, EMPRESAS PRECISAM ENGAJAR FUNCIONÁRIOS	REVISTA EXAME			x	
2014	USINA DE ITAIPU COMPLETA 30 ANOS DE OPERAÇÃO	REVISTA EXAME		x		
2014	O LEGADO DO RH	REVISTA VOCE RH	x			
2014	GESTÃO DO CONHECIMENTO DETERMINA SOBREVIVÊNCIA DA EMPRESA	REVISTA VOCE RH	x			
2015	6 DICAS PARA QUE OS FUNCIONÁRIOS VIREM FÃS DO SEU NEGÓCIO	REVISTA EXAME			x	
2015	COMO FAZER UMA SUCESSÃO BEM FEITA NA SUA EMPRESA	REVISTA EXAME			x	