

Gestão do Conhecimento como Meio de Alavancagem do Desempenho Organizacional e Obtenção de Vantagem Competitiva

Euclides André do Nascimento Neto
euclidesadm@yahoo.com.br
FACI

Resumo: A constante corrida pela sobrevivência e posição privilegiada no mercado leva as organizações a buscar, dos mais diversos modos, atuar de maneira diferente, com estratégia mais elaborada, para poder melhorar seu desempenho e resultados ou estar à frente de seus concorrentes. Nesta sociedade interconectada, todo tipo de vantagem logo é copiada, tornando-se comum a outras empresas, diluindo o atrativo inicial e os benefícios gerados. Devido à celeridade das mudanças no mercado o conhecimento torna-se o principal fator competitivo da organização. Saber como administrá-lo é essencial para o êxito e mesmo para a sobrevivência do negócio. Muitas vezes o conhecimento está disponível, mas não é visto ou disseminado, está implícito, pronto para ser descoberto, logo precisa ser escavado, buscado e estudado. O conhecimento pode e deve ser criado, assim como também administrado, obtendo-se arma poderosa para o sucesso da organização. A Gestão do Conhecimento contribui para que o conhecimento seja utilizado de forma a maximizar o desempenho e conseqüentemente, os resultados alcançados pelas empresas. O presente trabalho trata de pesquisa sobre o que significa gerir o conhecimento, quais fatores estão envolvidos e o efeito nos resultados alcançados pelas organizações que priorizam a obtenção, a criação, o compartilhamento e o uso do conhecimento no desenvolvimento de suas atividades, levando a alavancagem do seu desempenho e a resultados superiores.

Palavras Chave: Conhecimento - Gestão do conhecimen - Aprendizagem Organiz - Tecnologias - Desempenho

1. INTRODUÇÃO

O vínculo entre a utilização do conhecimento e a estratégia empresarial está cada vez mais evidente. O conhecimento é um ativo intangível, por isso difícil de ser mensurado, mas reconhecidamente importante para o bom desempenho de qualquer organização, pública ou privada, e no cotidiano de cada pessoa, pois cresce quando é usado e compartilhado, ao contrário do capital que, quando compartilhado, é diminuído. A globalização permite que o conhecimento de um modo geral não seja privilégio de poucos, pois facilmente uma novidade, usada como vantagem, se torna conhecimento de todos perdendo sua atratividade, entretanto as organizações necessitam de conhecimento significativo, com qualidade, que lhes proporcionem atingir elevados padrões nos seus produtos e serviços evitando o desperdício, e que somente essas organizações dominem ou saibam utilizar de maneira efetiva, alcançando melhor posição no mercado.

Devido à grande velocidade das mudanças o conhecimento torna-se o principal fator competitivo da organização. Saber como administrá-lo é fundamental para o êxito e mesmo para a sobrevivência do negócio. Muitas vezes o conhecimento está disponível, mas não é visto ou difundido, está como um tesouro escondido pronto para ser descoberto, portanto precisa ser escavado, procurado e esquadrihado. O conhecimento pode e deve ser criado, assim como também gerido, obtendo-se arma poderosa para o sucesso da organização, fator distintivo em um mercado no qual, na maioria das vezes, tudo parece já ser conhecido.

Neste estudo será analisado o que de fato é o Conhecimento e a Gestão do Conhecimento, onde encontrá-lo, maneiras de criar, conduzir e utilizar o conhecimento como diferencial dentro da organização. O estudo busca responder ao seguinte questionamento: como as empresas podem utilizar a gestão do conhecimento como estratégia competitiva, para obterem melhores resultados? Tem como objetivo geral: pesquisar o impacto da Gestão do Conhecimento nos resultados das organizações. Contendo os seguintes objetivos específicos: entender o que é o conhecimento e qual sua importância para as organizações; compreender como o conhecimento deve ser obtido, criado, usado e disponibilizado para os funcionários; e estudar como podem ser traçados e alcançados os objetivos organizacionais com base na Gestão do Conhecimento para se obter o melhor desempenho.

2. CONHECIMENTO

Atualmente é muito citada nas organizações a importância do conhecimento, sua correta utilização e os benefícios que advém do seu uso. A experiência comprova que o conhecimento tem sido fator chave no sucesso das organizações. No entanto, frequentemente é confundido o conceito de conhecimento com outros conceitos próximos, como o de dados e de informação, e é enfatizado como favorável o uso do conhecimento sem que haja o correto entendimento de como esse recurso pode trazer melhorias à organização.

2.1. CONCEITO DE CONHECIMENTO

Sobre o conceito de conhecimento, Davenport e Prusak (1999, p. 6) declaram:

Conhecimento é uma mistura fluída de experiência condensada, valores, informação contextual 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 estar embutido não só em documentos ou repositórios, mas também em rotinas, processos, práticas e normas organizacionais.

O conhecimento é diferente de informação. Segundo Slack (2008) o conhecimento é informação organizada em função do contexto e julgamento de valores. Maximiano (2004) mostra que o conhecimento é ativo intangível e tornou-se o fator mais importante da vida econômica, o principal ingrediente daquilo que é comprado e vendido, a matéria-prima com a qual se trabalha. Os fatores de produção (terra, capital e trabalho) são essenciais à produção de um bem ou serviço, e são relativamente mais fáceis de serem encontrados, no entanto o conhecimento fará toda a diferença em como esses recursos serão obtidos e usados pela organização.

A informação é “uma mensagem, geralmente na forma de um documento ou uma comunicação audível ou visível” (DAVENPORT; PRUSAK, 1999, p. 4). A informação é um conjunto de dados preparados para transmitir alguma idéia, mudar o modo de pensar, convencer a tomar determinada ação. Envolve a conexão de transações que ocorrem na organização para se transmitir uma mensagem. Os dados referem-se a transações que ocorrem nas organizações e atualmente são registrados na sua maioria em mídias eletrônicas. “Dados são um conjunto de fatos distintos e objetivos, relativos a eventos” (DAVENPORT; PRUSAK, 1999, p. 2). Os conceitos de dados, informação e conhecimento confundem-se, mas seu correto entendimento é essencial para que a empresa saiba a que dar atenção, ou o que procurar, de acordo com a situação em que se encontra.

Conforme Nonaka e Takeuchi (1997) os observadores ocidentais têm uma visão do conhecimento como sendo necessariamente explícito, formal e sistemático, podendo ser expresso em palavras e números, facilmente comunicado e compartilhado. Por outro lado, os japoneses consideram o conhecimento como algo essencialmente tácito (implícito), raramente visível e exprimível, altamente pessoal e difícil de formalizar, o que dificulta que o conhecimento seja transmitido e compartilhado com outros, e afirmam que o conhecimento explícito (expresso em palavras e números) é apenas a ponta do iceberg.

A correta compreensão entre conhecimento explícito e tácito ajudará a empresa a compreender que apesar do conhecimento explícito ser facilmente processado, transmitido e armazenado, a natureza subjetiva e intuitiva do conhecimento tácito dificulta esse processamento e transmissão. Somente quando a empresa consegue converter o conhecimento tácito em palavras e números é que ocorrerá a transmissão do conhecimento (NONAKA; TAKEUCHI, 1997), possibilitando compreender a situação futura, o que poderá ser feito, como se antecipar aos imprevistos e outras situações com que as organizações se deparam ao longo de suas atividades. Há quatro formas de interação e de conversão entre o conhecimento tácito e o explícito, de acordo com o referido autor.

A **socialização**, que consiste no processo de troca de experiências em que se gera mais conhecimento tácito a partir do conhecimento tácito de outros, sem a necessidade do uso da linguagem, apenas pela observação. A socialização ocorre nas empresas, por exemplo, quando o funcionário recebe treinamento obtendo conhecimentos tácitos e passando a desenvolver habilidades e atitudes pela troca de experiências com seu treinador.

A **externalização**, que diferentemente da socialização em que a troca de conhecimento tácito se dá pela prática sem necessitar de uma linguagem, o conhecimento tácito é preparado para ser divulgado por meio de conceitos, comparações, ilustrações, organizados em uma linguagem. A escrita é a mais utilizada, pois por meio dela o conhecimento tácito é externalizado, por exemplo, em manuais, apostilas e arquivos informatizados. A linguagem áudio-visual ganha crescente espaço por meio de vídeos e videoconferências que facilitam o compartilhamento do conhecimento e diminuem custos com tempo, espaço e pessoal.

A **combinação**, em que ocorre a reunião de diferentes conhecimentos explícitos em um conjunto organizado de conhecimentos. Ocorre na educação formal e nos treinamentos

empresariais, em que diferentes conhecimentos são preparados, sistematizados ou combinados para promover determinado aprendizado. Esses conhecimentos são combinados em várias linguagens assim como na externalização: documentos escritos ou computadorizados, vídeos, vídeos-conferência, reuniões, ou até em redes sociais na internet.

A **internalização**, que consiste em incorporar ao conhecimento tácito o conhecimento obtido de outras fontes. O conhecimento é incorporado em forma de modelos mentais ou habilidades e experiências adquiridas, oriundos das outras três formas de interação e conversão entre o conhecimento tácito e o explícito. As experiências devem ser registradas, para que possam ser repetidas futuramente por outras pessoas. Quando esse conhecimento é internalizado pela maioria das pessoas, passa a fazer parte da cultura organizacional.

Segundo Drucker (1994) a nova sociedade é a sociedade do conhecimento e se diferencia pelo papel que o conhecimento desempenha em suas atividades, tornando-se recurso essencial para alcançar os melhores resultados. Mostrando a necessidade de uma teoria econômica que coloque o conhecimento no centro do processo de produção de riqueza, capaz de explicar a economia atual, o crescimento econômico e a inovação. Pois apesar de atualmente existir ampla percepção da importância do conhecimento como um ativo intangível e dos esforços em providenciar maneiras de compartilhá-lo, ainda há muito a ser feito até conseguir utilizá-lo como arma poderosa na sociedade do conhecimento, a qual traz à tona novidades a cada momento, fazendo com que o novo de agora seja ultrapassado rapidamente. Somente a organização que estiver atenta às mudanças que ocorrem no cenário mundial e contribuindo para que tais mudanças aconteçam por meio da criação e compartilhamento de conhecimento é que fará uso eficaz desse valioso recurso, alcançando resultados superiores em relação a seus concorrentes.

O conhecimento precisa ser transformado em produtos e serviços de grande êxito para que haja melhor desempenho da empresa e seu crescimento econômico. É necessário fazer “uso altamente produtivo de todo e qualquer conhecimento adquirido” (DRUCKER, 1994, p. 144). O conhecimento precisa ser codificado, ou seja, estruturado, antes de transmitido, para que possa ser entendido sem perder suas características originais ou sofrer alguma distorção. O intuito da codificação é colocar o conhecimento em formato que possa ser utilizado e propicie benefícios à organização. Segundo Davenport e Prusak (1999) as empresas podem codificar de forma eficaz o conhecimento com base nos seguintes princípios: os gestores precisam definir prioritariamente o que desejam alcançar com o conhecimento, considerar como será empregado e prepará-lo para alcançar objetivos específicos; os administradores devem ter competência para apontar onde se encontra o conhecimento necessário e analisá-lo segundo sua finalidade, relevância e adequação à codificação; e os responsáveis pela codificação devem encontrar meios apropriados para codificar e distribuir o conhecimento.

2.2. GESTÃO DO CONHECIMENTO (GC)

A Gestão do Conhecimento é uma nova prática que visa o aumento da competitividade das empresas. É “o conjunto de esforços ordenados e sistematizados visando a criar um conhecimento novo, difundi-lo na organização para os que dele precisam e incorporá-lo a produtos, serviços e sistemas, bem como a protegê-lo contra o uso indevido” (LACOMBE, 2005, p. 343). Segundo o autor, a prática da GC envolve processo sistemático, realizado de forma articulada e intencional, e que abrange o planejamento, a elaboração e o uso dos conhecimentos estratégicos para gerar resultados econômicos positivos à empresa e consequentemente beneficiar os colaboradores que se tornam mais preparados e poderão ver funcionar os esforços da empresa para gerir o conhecimento, ao facilitar seu trabalho e torná-lo mais interessante e motivador.

A Gestão do Conhecimento é um campo novo na convergência entre a tecnologia da informação e a administração, abrange a estratégia, a cultura e os sistemas de informação de uma organização. Partindo dessa perspectiva, se principia a examinar cuidadosamente todos os componentes da empresa para que possa atingir de modo pleno seus objetivos (TEIXEIRA FILHO, 2000).

Robbins (2005, p. 243) declara que “A gestão do conhecimento começa com a identificação de quais são os conhecimentos importantes para a organização”. O processo de gestão conhecimento abrange a definição do que a organização sabe e o que precisa saber para alcançar seus objetivos estratégicos. Envolve trabalho intenso, planejamento, organização e controle por todas as áreas da empresa. Cientes disso, os administradores devem verificar seus processos para identificar quais agregam mais valor para a empresa e para o cliente. Depois é necessário desenvolver redes informatizadas e bancos de dados que tornem as informações rapidamente disponíveis para aqueles que mais necessitam delas, favorecendo ao alto desempenho organizacional. Conforme Eboli (2004) a Gestão do Conhecimento segue ciclo composto por quatro etapas principais.

A **geração**, etapa em que começa a investigação, envolve busca ou procura com empenho do conhecimento, e legitimar ou reconhecer os conhecimentos necessários à empresa. A **assimilação**, o processo de ensinar as pessoas, proporcionando a absorção dos conhecimentos fundamentais ao desenvolvimento do trabalho, abrange a compreensão dos conceitos e técnicas imprescindíveis à execução de cada atividade da empresa.

A **comunicação**, o procedimento de difundir os conhecimentos organizacionais, tornando-os acessíveis aos colaboradores, servindo de suporte ao funcionamento da empresa. A comunicação possibilita à empresa deter inteligência empresarial, ou seja, a capacidade de utilizar adequadamente o conhecimento da organização em suas operações, de forma eficiente e eficaz. A **aplicação**, a ação de incentivar os funcionários a aplicar os conhecimentos nas suas tarefas de maneira racional, promovendo resultados positivos à atuação da empresa, transformando o conhecimento em competência, ou seja, os funcionários, além da absorção do conhecimento, desenvolverão habilidades e atitudes específicas.

Porter (2004, p. XXVII) declara que “estratégia competitiva é uma combinação dos fins (metas) que a empresa busca e dos meios (políticas) pelos quais ela está buscando chegar lá”. Barney e Hesterly (2007, p. 5) definem estratégia como “teoria de como obter vantagens competitivas”. A vantagem competitiva pode ser percebida como situação de superioridade em relação a outras empresas, em outras palavras, demonstrar melhor desempenho ou resultado do que seus concorrentes.

O melhor desempenho organizacional pode advir da conquista de localização privilegiada, de um fornecedor exclusivo, dos sistemas legais que dificultam a entrada de mais empresas no mercado, do registro de patente sobre os produtos ou seus processos produtivos, da raridade e da singularidade do produto, dentre outras coisas (PORTER, 2004). Seguir todas as fases desse ciclo resulta na utilização eficaz do conhecimento pela empresa, em gerir de forma produtiva esse valioso ativo, e assim obter melhor desempenho organizacional. A gestão do conhecimento pode ser aplicada a todo tipo de organização, pública ou privada, grande ou pequena, dos mais variados setores, e até mesmo por entidades sem fins lucrativos, adaptando-se a cada tipo de organização os métodos, a amplitude, as práticas e a finalidade.

O conhecimento não se desgasta, pelo contrário, se renova e se potencializa, adquirindo novas formas e aplicações, possibilitando às organizações a geração contínua de inovações e as respectivas vantagens em relação aos competidores (PROBST *et al.*, 2002). Uma estratégia eficaz certamente deverá ser baseada em conhecimento sólido, atualizado e antecipado, vindo das mais diversas fontes e difundido às pessoas certas para que a

organização tenha êxito em suas pretensões e minimizar os efeitos das ações dos concorrentes. Assim, a gestão do conhecimento poderá ser utilizada como meio de aperfeiçoar suas estratégias e alcançar melhor posição competitiva.

3. BASES DA GESTÃO DO CONHECIMENTO

A gestão do conhecimento gradativamente vem se constituindo foco de análise e aplicação em todo tipo de organizações. “Não se pode negar sua relevância no meio organizacional como técnica de gestão, fato que exige uma nova postura em relação aos desafios organizacionais contemporâneos” (ANGELONI, 2002, p XV, XIX). No decorrer dos anos, pesquisadores empenharam-se em desenvolver modelos para estudar a gestão do conhecimento e o seu potencial para construir organizações do conhecimento. A seguir, será analisado o modelo tridimensional fundamentado no modelo proposto por Prax *apud* Angeloni (2002), baseado nas dimensões infra-estrutura organizacional, pessoas e tecnologia, que atuam de forma interdependente nas organizações.

3.1. INFRA-ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

A infra-estrutura é a dimensão ou base composta pelas crenças, princípios, posturas, formas de agir, organizar, coordenar e controlar o trabalho, que se traduzem no desenho organizacional dos departamentos, definição de cargos e atribuições (ANGELONI, 2002). As organizações precisam estar aptas a competir no mercado e isso exigirá que trabalhem primeiramente a dimensão da infra-estrutura organizacional com apoio em uma visão sistêmica do seu ambiente interno.

É necessário dar atenção prioritária à cultura organizacional, pois todo o esforço em gerir o conhecimento somente será bem sucedido se houver o apoio das pessoas, aceitando e promovendo o compartilhamento de informações. Qualquer iniciativa em gerir o conhecimento precisa estar vinculada à melhoria do desempenho da empresa, ser parte de seus objetivos e valores, e estar incorporada à cultura organizacional (RICHTER, 2002). A organização deve promover, valorizar e recompensar o compartilhamento de informações, pois o conhecimento de qualidade, relevante para a empresa, é muitas vezes de propriedade de poucos, se tornando fonte de poder, e quem o detém geralmente reluta em dividi-lo. Aí reside um grande desafio, o de difundir o conhecimento, visto que, em caso de ausência de um funcionário, as atividades não fiquem prejudicadas porque somente aquela pessoa detém todo o conhecimento sobre determinados procedimentos, ganhando o *status* de insubstituível.

O estilo de gestão também precisa ser receber atenção especial, pois a gestão não deve estar restrita apenas às ações de comando e controle, e sim incluir práticas participativas, abrindo espaço para que as idéias de todos os colaboradores fluam e o conhecimento tácito venha à tona e o conhecimento explícito seja melhor difundido e esclarecido. Compete à empresa verificar quais desses conhecimentos são efetivamente úteis para a organização, e se lhe conferem algum diferencial (ROMANI; DAZZI, 2002).

Diante do exposto, a organização precisa adotar estrutura flexível, deixando de lado a rigidez proposta pelos primeiros teóricos da administração e passando a adotar modelo de gestão participativa, visto que a empresa está inserida em ambiente que passa por constante mudança, o que exigirá agilidade nas suas práticas e contínua readaptação para que não fique ultrapassada.

3.2. PESSOAS

Na segunda dimensão da Gestão do Conhecimento estão as pessoas, que devem ser vistas como criadoras do conhecimento necessários ao atingimento dos objetivos da

organização, e não apenas como simples executoras de tarefas e ordens vindas da gerência, sem poder contribuir de outra forma a não ser fazendo o trabalho designado. Os vários níveis de conhecimento e habilidade obtidos a partir das diferentes pessoas e cargos ocupados devem ser integrados, proporcionando condições à ampliação do conhecimento. Isso exigirá mudança no modo de todos os funcionários verem, ouvirem e se expressarem, passando a encarar o conhecimento de todos os colaboradores como contribuição importante e proveitosa.

Um percentual expressivo do conhecimento das organizações pertence aos indivíduos que a compõem (GROTTO, 2002). Quanto maior o papel do conhecimento na criação de valor, mais importante são as atividades intelectuais de funcionários altamente qualificados, e quando estes deixam a empresa levam consigo o conjunto de informações e experiências fundamentais às atividades da organização. Os administradores estão cada vez mais dispostos a reconhecer que os funcionários são produtores e donos de ativos não-materiais (LACOMBE, 2005). A GC ameniza essa situação providenciando que parte desse conhecimento seja registrada e compartilhada, permitindo que outras pessoas possam dar continuidade às atividades anteriormente realizadas por alguém que se ausentou ou não faz mais parte do quadro da empresa.

3.2.1. Aprendizagem Organizacional

O conceito de aprendizagem organizacional origina-se no fato de que a capacidade das organizações para resolver problemas e para agir como um todo não pode ser explicada exclusivamente em função das habilidades individuais de seus membros, mas sim pelo saber coletivo, que precisa ser desenvolvido e aguçado. Segundo França (2008, p. 97) “A aprendizagem é a mudança no comportamento da pessoa, pela incorporação de novos hábitos, atitudes, conhecimentos e habilidades”. As empresas precisam conservar a *expertise* dos trabalhadores do conhecimento e ajudá-los a trabalhar eficientemente. Esses funcionários por sua vez exigirão condições de trabalho melhores do que a da concorrência, os melhores especialistas só serão preservados em organizações que favorecerem o desenvolvimento pessoal, por meio de carreira promissora.

De acordo com Senge (1998, p. 37), as organizações que aprendem ou organizações de aprendizagem são:

Organizações nas quais as pessoas expandem continuamente sua capacidade de criar os resultados que realmente desejam, onde se estimulam padrões de pensamento novos e abrangentes, a aspiração coletiva ganha liberdade e onde as pessoas aprendem continuamente aprender juntas.

Segundo Senge (1998, p. 167), “As organizações só aprendem por meio de indivíduos que aprendem. A aprendizagem individual não garante a aprendizagem organizacional. Entretanto sem ela, a aprendizagem organizacional não ocorre”. Senge fala de cinco disciplinas que identifica estarem convergindo para inovar as organizações que aprendem, são estas: o domínio pessoal, os modelos mentais, a visão compartilhada, a aprendizagem em equipe e o pensamento sistêmico.

O “domínio pessoal é a disciplina de continuamente esclarecer e aprofundar nossa visão pessoal, de concentrar as nossas energias, de desenvolver paciência e de ver a realidade objetivamente” (SENGE, 1990, p. 41). Os integrantes da organização devem demonstrar alto comprometimento de aprendizado e realização pessoal. A disciplina do domínio pessoal ajuda o indivíduo a perceber o que lhe realmente é importante, movendo-o a buscar conquistar suas mais altas aspirações.

Os modelos mentais são "pressupostos profundamente arraigados, generalizações ou mesmo imagens que influenciam nossa forma de ver o mundo e de agir" (SENGE, 1998, p. 42). A disciplina dos modelos mentais tem por finalidade "trazer a tona, testar e aperfeiçoar nossas imagens internas sobre o funcionamento do mundo" (SENGE, 1998, p. 201). Os modelos mentais são essenciais para que a organização analise a si mesma e o ambiente externo, para decidir adquirir novos conhecimentos e desenvolver novas orientações.

Construir uma visão compartilhada "envolve as habilidades de descobrir imagens do futuro compartilhadas que estimulem o compromisso genuíno e o envolvimento, em lugar de mera aceitação" (SENGE, 1998, p. 43). A visão compartilhada "é uma força no coração das pessoas, uma força de impressionante poder" (SENGE, 1998, p. 233). A visão compartilhada é estimulante, por isso, apesar de inicialmente ser inspirada pela idéia de uma pessoa, evolui e ganha o apoio de outras pessoas, deixando de ser uma idéia inalcançável e tornando-se poderosa, incitando à ação, tendo a capacidade de ser construtiva, estimulando a experimentação e a inovação. "É essencial para a organização que aprende, pois fornece o foco e a energia para a aprendizagem" (SENGE, 1998, p. 234), impulsionando a realização de metas, novas maneiras de pensar e de agir na organização.

A aprendizagem em equipe é vista como "o processo de alinhamento e desenvolvimento da capacidade da equipe de criar os resultados que seus membros realmente desejam" (SENGE, 1998, p. 263), baseando-se no domínio pessoal ou talento e na visão compartilhada dos colaboradores. Além disso, as pessoas precisam ser capazes de agir em conjunto, pois quando as equipes aprendem juntas, os bons resultados beneficiarão tanto a organização quanto as pessoas, que terão oportunidades de crescer mais rápido do que poderia ter ocorrido se aprendessem e agissem isoladamente, onde não haveria troca de conhecimentos e experiências. Senge (1998, p. 264) declara: "Embora envolva habilidades individuais e áreas de compreensão, a aprendizagem em equipe é uma disciplina coletiva". Efetua-se por meio do diálogo, a livre exposição de idéias, e da discussão, conflito de visões diferentes com o intuito de se encontrar a melhor para a organização.

A quinta disciplina, o pensamento sistêmico, mencionada por Senge (1998) é definida "como um quadro de referência conceitual, um conjunto de conhecimentos e ferramentas", o que possibilita o entendimento mais completo da organização e o ambiente em sua volta. "Na perspectiva sistêmica, o ser humano é parte de um processo de *feedback*, não ficando a parte dele" (SENGE, 1998, p. 108).

De acordo com esse pensamento os colaboradores constantemente geram e recebem informações e conhecimentos do ambiente em sua volta, as melhores decisões serão as que levam em conta o conhecimento vindo de todas as fontes ao redor da organização, do mercado em que está inserida. O pensamento sistêmico permite a conexão das outras quatro disciplinas num entendimento mais amplo, embasado e racional em benefício da organização, habilitando-a a conseguir o melhor desempenho (SENGE, 1998).

3.2.2. Treinamento e Desenvolvimento

As constantes transformações no ambiente global, a competição por fatias de mercado e a maior concorrência interna entre os empregados para alcançar melhores cargos e salários, impulsiona a realização de ações de capacitação nas organizações, o que contribui para o desenvolvimento daqueles que aproveitam as oportunidades ofertadas pela empresa e se esforçam para aperfeiçoar seus conhecimentos e habilidades.

França (2008, p. 88) conceitua o treinamento como sendo "um processo sistemático para promover a aquisição de habilidades, regras, conceitos e atitudes que busquem a melhoria da adequação entre as características dos empregados e as exigências dos papéis

funcionais”. O treinamento prepara as pessoas para executar tarefas necessárias a um posto de trabalho, o que pode exigir habilidades motoras, intelectuais ou de relacionamento. Existem vários tipos de treinamento: cursos; *workshops*, oficinas de trabalho em que se enfatiza determinada habilidade, por exemplo, como melhorar a oratória ou como elaborar relatórios; simulações sobre como reagir em situações do cotidiano, nos casos de negociação, tomada de decisões acerca do uso de recursos, emergência ou imprevistos; tarefas reais, como estágios, rotação de cargos e tarefas temporárias. Os objetivos básicos do treinamento são promover a formação profissional e a especialização

Inicialmente o treinamento era prática somente das indústrias, mas devido à crescente competitividade, passou a ser realizado por todo tipo de empresas, tais como as do setor financeiro, saúde, telecomunicações, dentre outras, e inclusive pelas organizações públicas. As grandes empresas estruturaram ao longo das últimas décadas, ações próprias para capacitação interna de seus empregados. Porém, tais cursos objetivavam tão somente atender necessidades imediatas de habilidades operacionais, mais voltados para o treinamento de novos funcionários.

O desenvolvimento é o processo de longo prazo para aprimorar as capacidades e motivações dos empregados a fim de torná-los colaboradores preciosos da organização, e inclui além do treinamento, a carreira dos funcionários e outras experiências adquiridas com tempo de serviço prestado na organização (FRANÇA, 2008).

Surge então nova concepção para prover a educação profissional continuada requerida pelas empresas, denominada de Universidade Corporativa, tendo em vista a variada gama de conhecimentos e competências de que as empresas necessitam. Meister (1999, p. 29) define a universidade corporativa como “um guarda-chuva estratégico para desenvolver e educar funcionários, clientes, fornecedores e comunidade, a fim de cumprir as estratégias empresariais da organização”.

As universidades corporativas surgiram por causa da necessidade das organizações de promoverem a aprendizagem e dos funcionários de buscar recapacitação, como uma abordagem estratégica para a atividade de treinamento e desenvolvimento das organizações. As organizações necessitam que as pessoas aprendam em tempo menor, acompanhando a velocidade da geração de conhecimento na atual sociedade que o torna rapidamente obsoleto ou menos vantajoso, as universidades corporativas surgem com a incumbência de alinhar as iniciativas de capacitação e desenvolvimento de pessoas às estratégias da organização, considerando a cultura e o contexto organizacional, e as competências necessárias à sobrevivência da organização no mercado (FRANÇA, 2008).

Devido ao seu alcance, as universidades corporativas são um valioso instrumento de gestão do conhecimento proporcionando a criação de conhecimento e o aprimoramento do conhecimento que os funcionários possuem de maneira mais rápida e em conformidade com a rotina e as necessidades da empresa.

3.3. TECNOLOGIAS

A terceira dimensão da gestão do conhecimento é representada pelas tecnologias, que constituem os canais de compartilhamento do conhecimento. Movidas pela busca da sobrevivência, as organizações investem cada vez mais em alta tecnologia. As tecnologias de informação e comunicação são notavelmente necessárias na adaptação da empresa a um mercado dinâmico e interativo. Teixeira Filho (2000, p. 104) comenta o seguinte a respeito da importância da tecnologia da informação no processo de Gestão do Conhecimento:

O papel da TI para a Gestão do Conhecimento está relacionado ao apoio à construção de formas de comunicação, à conversação, ao aprendizado *on the job*, à formação de comunidades de trabalho, à estruturação das experiências individuais e das equipes, à facilitação do acesso a idéias e soluções.

As tecnologias incluem o uso de computadores, redes (internet, intranet e extranet) e softwares que apresentam a função de armazenar, recuperar e difundir conhecimentos, tanto aqueles acumulados quanto os que ainda estão em fase de desenvolvimento. No entanto, só o investimento na variedade de recursos tecnológicos existentes hoje, e que mudam a cada momento, não garante resultados positivos na gestão do conhecimento. O esforço deve ser integrado, em consonância também com as dimensões da infra-estrutura e de pessoas. Caso contrário, a empresa estará apenas investindo em tecnologia, mas sem melhorar seu desempenho nem aumentar seu lucro.

3.3.1. A Utilização das Redes

A célere ampliação dos sistemas baseados na *World Wide Web*, por meio de navegadores via internet, tem modificado a forma como as empresas se organizam. Os recursos de computação têm extraordinário valor estratégico no desempenho das organizações, sendo que a ausência deles pode interromper ou prejudicar o seu funcionamento. A utilização de redes de computadores torna-se componente indispensável ao funcionamento e ao êxito das empresas.

A *Internet* é um sistema mundial de rede de computadores, um encadeamento tecnológico global em que há incessante troca de informações suportadas em forma gráfica, vídeo, *e-mail* e textos, com acesso livre, fácil e de baixo custo. A *Intranet* é uma rede interna privada, que utiliza tecnologias *web*, para uso exclusivo dos funcionários da empresa e sob o controle de sua administração, o que implica em alto custo de implantação e exige pessoal especializado para sua atualização e manutenção. A *Extranet* é uma rede protegida que conecta *intranet* de várias empresas por meio da *Internet*, permitindo que duas ou mais organizações compartilhem conhecimentos e colaborem de maneira controlada, como, por exemplo, na relação cliente-fornecedor (TURBAN et al., 2005). O uso dessas redes facilita o compartilhamento do conhecimento em grande quantidade e velocidade.

3.3.2. O Workflow

Os aplicativos de *workflow* são sistemas voltados para a automação de escritórios. Segundo Bortoli e Price (2000, p. 24): “*workflow* pode ser definido como sendo um conjunto de atividades processadas ao mesmo tempo com uma possível especificação de controle e fluxo de dados entre atividades relacionadas”. O *workflow* delinea as atividades em nível conceitual necessário para compreender, avaliar e redefinir o processo de negócio. Um serviço pode ser executado por um ou mais sistemas de computador, por uma ou mais pessoas, ou pela combinação de pessoas e sistemas computadorizados. O *workflow* também define a sequência de execução e as condições para o começo de cada tarefa, possibilitando representar a sincronização das tarefas e o fluxo de informações. O conceito de *workflow* está relacionado com a automatização de processos de negócios e de informação.

A construção de sistemas voltados para a informatização de fluxos de trabalho leva à otimização dos resultados, mas se os fluxos definidos forem impróprios, não alinhados à modelagem desenvolvida, causará desperdício de recursos. Se as atividades de negócio forem definidas de maneira adequada, se propagarão e ampliarão dentro dos sistemas automatizados, possibilitando a construção de sistemas que apóiem as atividades da empresa e facilitem seu funcionamento (BARROS, 2010).

O *workflow* dispõe aos funcionários o conhecimento de rotinas ou procedimentos por meio de documentos que foram sistematizados, e possibilita também o transporte do conhecimento de um processo inteiro por meio da rede, abrindo oportunidade de sugestões e questionamentos que levarão a sua melhoria.

3.3.3. O Data Warehouse

O *data warehouse* ou armazém de dados “é um grande Banco de Dados que armazena dados de diversas fontes para futura geração de informações integradas, com base nos dados do funcionamento das funções empresariais operacionais de uma organização inteira” (REZENDE, 2008, 187). A utilização do *data warehouse* permite armazenar dados não processados como se fossem individuais, indicando o tempo em que aconteceram, construindo o histórico do desempenho da empresa e servindo de base à tomada de decisões estratégicas ou operacionais. O *data warehouse* constitui-se em recurso altamente confiável às atividades da empresa, garantindo a integridade dos dados armazenados. O armazém de dados pode guardar informações e conhecimentos valiosos, mas que nem sempre são fáceis de vislumbrar. O grande volume de dados disponíveis aumenta diariamente e desafia a capacidade de armazenamento, seleção e uso.

Tendo em vista a grande complexidade e elevados valores envolvidos, o *data warehouse* pode ser implantado em partes ou armazéns menores descentralizados, chamados *data marts*. “*Data mart* é um subconjunto de um *data warehouse*, no qual uma porção resumida ou altamente focalizada dos dados da organização é colocada em um banco separado destinado a uma população específica de usuários” (LAUDON, 2007, p. 150). O *data mart* focaliza determinadas áreas da empresa como, por exemplo, produção e vendas, tratando de conhecimentos específicos a esses departamentos de maneira mais rápida e com custo mais baixo do que o *data warehouse* de porte corporativo.

3.3.4. O Data Mining

O *data mining* explora o conjunto de dados para localizar e retirar dados e informações úteis à organização. De acordo com Rezende (2008, p. 191), o *data mining* “com suas ferramentas, permite a mineração desses dados, a fim de gerar um real valor do dado, transformando-o em informação e conhecimento”, sendo útil às organizações que de modo contínuo acumulam grande quantidade de preciosas informações em seu banco de dados e precisam encontrá-las em tempo hábil.

O *data mining* pode ser usado nos mais diversos ramos de negócios, no varejo, em bancos, na produção, assistência médica, e até no trabalho policial. Possibilita encontrar rapidamente informações sobre as características e preferências dos clientes ou da pessoa a ser investigada, tais como: o que pensam, quais suas insatisfações, rotina ou costumes, produtos consumidos ou transações financeiras que já realizaram; tendências e flutuações do mercado e evolução da concorrência; questões internas, como as variações de estoque, ou o que precisa ser comprado em maior ou menor quantidade (TURBAN *et al.*, 2005).

As organizações, no decorrer de suas atividades, reúnem grande quantidade de conhecimento em documentos, textos, revistas e artigos. Dificilmente os documentos possuem infra-estrutura interna sólida, ou são estruturados apenas quanto ao seu formato e não quanto ao conteúdo do texto. Para agilizar a busca de conhecimento nessa variedade de fontes é utilizado o *Text Mining*, “a aplicação de data mining para arquivos de texto não estruturados ou menos estruturados” (TURBAN *et al.*, 2005, p. 91).

O *text mining* auxilia na procura de informações específicas em textos e agrupa os documentos por assuntos semelhantes, tornando mais rápido os processos de busca, além de

facilitar a análise qualitativa e quantitativa de grandes quantidades de texto dispersas pela empresa, ajudando a compreender melhor o conhecimento disponível em documentos textuais e diminuindo o excesso de informações que surgem com a busca feita por um assunto (TURBAN *et al.*, 2005).

3.3.5. Gerenciamento Eletrônico de Documentos (GED)

O Gerenciamento Eletrônico de Documentos envolve o “controle automatizado de documentos eletrônicos, imagens de página, planilhas eletrônicas, documentos de processamento de textos e outros documentos complexos por meio de todo o ciclo de vida dentro de uma organização” (TURBAN *et al.*, 2005, p. 78). Para que esse gerenciamento seja possível é necessária a conversão de documentos em papel em documentos eletrônicos por meio da digitalização.

O controle automatizado de documentos permite evitar a duplicação abusiva de documentos, classificar os documentos de acordo com os padrões estabelecidos pela empresa, autorizar o acesso a informações e conhecimentos necessários ao trabalho, diminuir o tempo de procura e espaço físico, aumentar a segurança e a perpetuidade dos documentos. O GED comporta também documentos em outros formatos além de texto, como de som ou de imagem e sua principal utilidade é a maior eficiência obtida na recuperação de informações e conhecimentos, e a diminuição de tempo do ciclo de desenvolvimento produtos, pois o conjunto organizado de conhecimentos facilita a elaboração de novos produtos e serviços.

3.3.6. Customer Relationship Management (CRM)

A percepção da importância dos clientes levou as organizações a intensificarem seus esforços para conquistá-los e retê-los. Uma das principais ferramentas utilizadas para isso é o *Customer Relationship Management* (CRM), ou Gerenciamento de Relacionamento com o Cliente. Kotler (2007, p. 97) conceitua o CRM da seguinte forma:

Consiste em *software* e ferramentas analíticas sofisticadas que integram as informações dos clientes provenientes de todas as fontes, analisam-nas em profundidade e utilizam os resultados para desenvolver relacionamentos mais sólidos com o cliente. O CRM integra tudo o que as equipes de vendas, atendimento ao cliente e *marketing* sabem sobre os clientes individuais para proporcionar uma visão 360° do relacionamento com o cliente.

O emprego do CRM torna possível às empresas apresentar níveis superiores de atendimento e desenvolver relacionamentos mais produtivos, identificando e se concentrando em clientes de alto valor, realizando vendas cruzadas e criando ofertas adaptadas às exigências específicas de cada consumidor (KOTLER, 2007). Porém, para alcançar esse nível de relacionamento, é necessário rever a estrutura, as políticas, práticas, processos e tecnologias da empresa (*data warehouse*, *data mining*, *text mining*, GED, entre outros), para obter conhecimento sobre os clientes e assim customizar seus produtos ou serviços. As fontes de informação normalmente usadas no processo de CRM são: as centrais de atendimento (telefone 0800), centrais de atendimento on-line (*e-mail*), atendimento direto aos clientes (recepção e vendas), sistema de informação internos da empresa (cadastro, histórico de pagamentos, etc.), sites da *Web*, informações indiretas (por meio dos funcionários), mídia (jornais, TV, rádio) e pesquisas formais (TEIXEIRA FILHO, 2000).

A retenção de clientes é definida por Hoffman e Bateson (2008, p. 421) como “focalizar os esforços de *marketing* da empresa na base de clientes existente [...] em vez de procurar novos clientes, as empresas empenham-se em satisfazer os clientes atuais com a intenção de estabelecer com eles relacionamentos de longo prazo”. A intensa competição e baixa diferenciação de produtos e serviços ocasionam a rápida mudança na opção dos

consumidores por uma empresa e altos custos na busca por novos compradores, o que envolve *marketing* de massa (propaganda) e promoção de vendas (descontos e redução de preços). Entretanto a retenção de clientes tem custo mais baixo, mostrando-se economicamente mais eficaz. O CRM estabelece base de conhecimento para que as organizações possam se empenhar em manter seus clientes e, ao mesmo tempo, informa seu histórico de consumo, possibilitando à empresa ter a noção da quantidade de clientes que tem conseguido reter.

A necessidade de obter conhecimento sobre os clientes e utilizar esse conhecimento para alavancar os resultados da empresa pode ser atendida pelas quatro aplicações do CRM mencionadas por Turban *et al.* (2005), explicitadas a seguir.

A primeira é **voltada para o cliente**, onde todas as áreas em que os clientes têm contato com a empresa estão incluídas, tais como os *call-centers*, informatização dos processos de vendas e do serviço de campo, aquele que vai até a porta do cliente, tais como os serviços de entrega, montagem, manutenção e venda direta em domicílio. O CRM fornece suporte aos funcionários dessas áreas e automatiza o fluxo de informações na empresa.

A segunda aplicação é de **contato com cliente**, onde os clientes interagem diretamente com as aplicações de CRM, como ao usufruir do auto-atendimento em bancos ou quando realiza transações de comércio eletrônico; no gerenciamento de campanhas de *marketing*, em que se realiza pesquisa de mercado ou no levantamento da satisfação do cliente. A terceira aplicação é de **inteligência centrada no cliente**, destinada a analisar os relatórios das operações da empresa e utilizar o conhecimento dos resultados alcançados para melhorar a eficácia do CRM e refinar o relacionamento com os clientes.

A quarta aplicação é a **rede on-line**, e refere-se aos procedimentos que viabilizam a construção de relações pessoais com os clientes e pessoas interessadas no tipo de negócio da empresa. As redes sociais, tais como o *Facebook* e o *Twitter*, têm sido as mais utilizadas, além dos grupos de discussão, comunidades virtuais que têm o objetivo de discutir questões de comum interesse dos participantes ou procurar auxílio para esclarecer alguma dúvida, como por exemplo, o *Google Groups* e o *Yahoo Respostas*. Essas ferramentas geram relacionamentos mais próximos da empresa com os atuais e futuros clientes, descobrindo suas preferências e ampliando as formas de oferecer-lhes seus produtos.

4. METODOLOGIA

A elaboração da metodologia desta pesquisa foi baseada nos conceitos e procedimentos apresentados por Vergara (2009), Andrade (2005) e Lakatos e Marconi (2001).

Segundo Vergara (2009) a pesquisa, quanto aos fins, tratou-se de investigação explicativa que esclarecerá a importância do conhecimento dentro das organizações, e como a gestão do conhecimento leva a obtenção de vantagem competitiva, a qual é essencial à sobrevivência na atual conjuntura de mercado. Quanto aos meios foi pesquisa bibliográfica, desenvolvida com base em material publicado em livros, artigos e redes eletrônicas, utilizando principalmente fontes primárias ou precursoras acerca do tema Gestão do Conhecimento e também com base em fontes secundárias que descrevem ou analisam os princípios dessas primeiras fontes.

De acordo com o conceito de Andrade (2005), com relação à natureza, a pesquisa foi resumo de assunto, por tratar-se de pesquisa sobre um tema já existente e tratado por outros autores, fazendo também uma análise e interpretação dos fatos e idéias existentes sobre o assunto em questão, gestão do conhecimento, mantendo o foco no ponto de vista central do trabalho, utilizar o conhecimento em benefício das organizações. Para a fundamentação teórica foram pesquisados os seguintes assuntos: conhecimento, gestão do conhecimento,

estratégia e vantagem competitiva, infraestrutura organizacional, pessoas e aprendizagem organizacional, e tecnologia da informação.

Conforme Lakatos e Marconi (2001) o método de abordagem usado na pesquisa é o método dedutivo, que parte das teorias e leis, situações mais abrangentes, para constatações mais particulares, no geral predizendo a ocorrência de fenômenos. Nesse caso relacionando as teorias sobre gestão do conhecimento a sua aplicabilidade nas organizações.

A fundamentação teórica proporcionou base para o levantamento e análise de dados referentes à área estudada, assim como para a elaboração de sugestões para a utilização e aperfeiçoamento da gestão do conhecimento na obtenção de melhor desempenho e posicionamento singular no mercado. São apresentadas as considerações finais desta pesquisa, fazendo conexão entre o referencial teórico abordado e as possibilidades de utilizar a gestão do conhecimento em benefício das organizações.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Baseado no que foi vastamente exposto nesta pesquisa, nota-se que, nas duas últimas décadas, a Gestão do Conhecimento passou a receber a atenção dos estudiosos, o que tem beneficiado as organizações, melhorando o seu desempenho. A gestão do conhecimento, apesar de amplamente discutida hoje, ainda precisa ser mais esclarecida e utilizada pelas organizações, pois muito se comenta sobre o assunto, mas poucas empresas percebem sua real importância e se ocupam em promover ações para que o conhecimento seja criado, compartilhado e utilizado efetivamente como vantagem competitiva.

Conforme apresentado neste estudo, é necessário que as empresas apresentem estrutura favorável ao compartilhamento do conhecimento, o que inclui a cultura organizacional e o estilo de gestão adotado pela organização. É preciso também promover o aprendizado das pessoas e usar tecnologia adequada para aperfeiçoar os processos, o que contribuirá decisivamente para a obtenção de resultados superiores aos de seus competidores, que lhe proporcione facilidade para obter e disseminar o conhecimento.

O referencial teórico abordado neste estudo servirá para o esclarecimento do significado e da relevância da Gestão do Conhecimento em todo tipo de organizações, e como as organizações, independente de seu porte e área de atuação, poderão iniciar o estudo e a prática de ações voltadas ao gerenciamento do conhecimento no dia-a-dia de suas operações. Poderá servir também para as organizações que já se empenham em administrar o conhecimento aprimorarem seus esforços no alcance dos melhores resultados.

6. REFERÊNCIAS

ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à metodologia do trabalho científico**: elaboração de trabalhos na graduação. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2005.

ANGELONI, Maria Terezinha. **Organizações do conhecimento**: infra-estrutura, pessoas, e tecnologias. São Paulo: Saraiva, 2002.

BARNEY, Jay B; HESTERLY, William S. **Administração estratégica e vantagem competitiva**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

BARROS, Cristiano de Magalhães. **Verificação automatizada de regras de sequenciamento de execução em Workflows**. Dissertação de Pós-Graduação. Belo Horizonte: PUC, 2010. Disponível em: <http://www.biblioteca.pucminas.br/teses/Informatica_BarrosCM_1.pdf> Acesso em: 03 mar. 2011.

BORTOLI, Lis Ângela de; PRICE, Ana Maria de Alencar. O uso de *Workflow* para apoiar a elicitação de requisitos. In: WER- Workshop em Engenharia de Requisitos, 3, 2000, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: PUC-Rio, Universidade de Brasília, 2000, p. 22-38. Disponível em: <<http://wer.inf.puc-rio.br/wer00/>>. Acesso em: 23 fev. 2011.

- DAVENPORT, Thomas; PRUSAK, Laurence. **Conhecimento empresarial**. São Paulo: Publifolha, 1999.
- DRUCKER, Peter. **Sociedade pós-capitalista**. São Paulo: Pioneira, 1994.
- EBOLI, Marisa. **Educação corporativa no Brasil: mitos e verdades**. São Paulo: Gente, 2004.
- FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Práticas de recursos humanos: conceitos, ferramentas e procedimentos**. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- GROTTO, Daniela. O compartilhamento do conhecimento nas organizações. In ANGELONI, Maria Terezinha (Coord.). **Organizações do conhecimento: infra-estrutura, pessoas, e tecnologias**. São Paulo: Saraiva, 2002.
- HOFFMAN, K. Douglas; BATESON, Jonh E. G. **Princípios de marketing de serviços: conceitos, estratégias e casos**. 2 ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008.
- KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing**. 12 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos humanos: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2005.
- LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia do trabalho científico: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- LAUDON, Kenneth C.; LAUDON, Jane P. **Sistemas de informações gerenciais**. 7 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- MEISTER, Jeanne C. **Educação Corporativa**. São Paulo: Pearson Makron Books, 1999.
- NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de conhecimento da empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- PORTER, Michael. **Estratégia competitiva: Técnicas para a análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- PROBST, Gilbert; RAUB, Steffen; ROMHARDT, Kai. **Gestão do conhecimento: os elementos construtivos do sucesso**. Porto Alegre: Bookman, 2002.
- REZENDE, Denis Alcides. **Tecnologia da Informação aplicada a sistemas de informação empresariais: o papel estratégico da informação e dos sistemas de informação nas empresas**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- RICHTER, Fábio Andreas. Cultura organizacional e gestão do conhecimento. In ANGELONI, Maria Terezinha (Coord.). **Organizações do conhecimento: infra-estrutura, pessoas, e tecnologias**. São Paulo: Saraiva, 2002.
- ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. 11 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.
- ROMANI, Cláudia; DAZZI, Márcia Cristina Schiavi. Estilo gerencial nas organizações da era do conhecimento. In ANGELONI, Maria Terezinha (Coord.). **Organizações do Conhecimento: infra-estrutura, pessoas, e tecnologias**. São Paulo: Saraiva, 2002.
- SENGE, Peter. **A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende**. 2 ed. São Paulo: Best Seller, 1998.
- SLACK, Nigel. **Administração da produção**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- TEIXEIRA FILHO, Jayme. **Gerenciando conhecimento: como a empresa pode usar a memória organizacional e a inteligência competitiva no desenvolvimento de negócios**. Rio de Janeiro: SENAC, 2000.
- TURBAN, Efraim; RAINER, R. Kelly; POTTER JÚNIOR, Richard E. **Administração de tecnologia da informação: teoria e prática**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 10 ed. São Paulo: Atlas, 2009.