

## **Políticas de recursos humanos direcionadas para a gestão do conhecimento: um estudo de caso em uma indústria metalúrgica**

**Paula Michelle Purcidonio (CEFET-PR) ppurcidonio@ig.com.br**

**Dr. Antonio Carlos de Francisco (CEFET-PR) acfrancisco@pg.cefetpr.br**

### **Resumo**

*O objetivo do presente estudo foi mapear as práticas e políticas de recursos humanos direcionadas para a gestão do conhecimento em uma indústria metalúrgica. A abordagem metodológica adotada foi uma pesquisa qualitativa, exploratória com um estudo de caso realizado em uma indústria metalúrgica da cidade de Ponta Grossa. Os dados foram coletados através de entrevista semi-estruturada e pesquisa bibliográfica. O artigo foi dividido em três partes. Na primeira é feita uma recapitulação sobre a teoria envolvendo a gestão do conhecimento, partindo dos conceitos de dado, informação, conhecimento, tipos de conhecimentos. Em seguida é apresentada a empresa pesquisada, bem como as práticas e políticas de recursos humanos da mesma. Observou-se que a empresa demonstra uma preocupação com o recrutamento e seleção de novos empregados. Como análise conclusiva deste estudo destaca-se o seguinte aspecto: as políticas de treinamento, recompensa e plano de carreira devem ser reavaliadas pela empresa, buscando adotar práticas inovadoras pautadas nos princípios da gestão do conhecimento.*

*Palavras-chave: Gestão do Conhecimento; Recursos Humanos, Indústria Metalúrgica.*

### **1. Introdução**

O atual contexto caracteriza-se por mudanças aceleradas nos mercados, nas tecnologias e nas estruturas organizacionais, e a capacidade de gerar e absorver inovações vem sendo considerada crucial para que as organizações tornem-se competitivas. Entretanto, para acompanhar as rápidas mudanças no ambiente, torna-se de extrema importância a aquisição de novas capacitações e conhecimentos, o que significa intensificar a capacidade de indivíduos, empresas, países de aprender e transformar este aprendizado em fator de competitividade para os mesmos.

Confirmando essa idéia Nonaka & Takeuchi (1997) dizem numa economia em que a única certeza é a incerteza, o conhecimento representa fonte segura de vantagem competitiva. Assim, vem-se denominando esta fase como a da economia baseada no conhecimento.

Segundo OCDE *apud* Cavalcanti *et al.*, (2001, p.27) “o termo economia do conhecimento pode ser definido como uma economia na qual a criação e o uso do conhecimento é o aspecto central das decisões e do crescimento econômico”.

A gestão do conhecimento na visão de Terra (2000) deve estar relacionada a sete dimensões que avaliam a existência de ações, valores, normas e mecanismos compatíveis com a implantação do processo sistêmico de gestão que envolve três diferentes níveis da prática gerencial: o estratégico, o organizacional e o estrutural.

As práticas gerenciais pautadas nos princípios da gestão do conhecimento têm uma relação direta com a administração de recursos humanos, pois como afirmam Nonaka & Takeuchi (1997, p. 65), “o conhecimento só é criado por indivíduos”.

Diante disso, este artigo tem como objetivo mapear as práticas e políticas de recursos humanos direcionadas para a gestão do conhecimento em uma indústria metalúrgica.

A abordagem metodológica utilizada neste artigo foi uma pesquisa qualitativa, exploratória com um estudo de caso realizado em uma indústria metalúrgica da cidade de Ponta Grossa. Os dados foram coletados através de entrevista semi-estruturada e pesquisa bibliográfica. O artigo foi dividido em três partes. Na primeira é feita uma recapitulação sobre a teoria envolvendo a gestão do conhecimento, partindo dos conceitos de dado, informação, conhecimento, tipos de conhecimentos. Em seguida é apresentada a empresa pesquisada, bem como as práticas e políticas de recursos humanos da mesma. Adotou-se o anonimato da indústria metalúrgica pesquisada, no entanto, no decorrer deste artigo à mesma será falseada como empresa “X”.

## **2. Dado, informação e conhecimento**

Para contextualizar a gestão do conhecimento, se faz necessário abordar os conceitos de dado, informação e conhecimento, pois são esses termos que dão embasamento para o assunto e a implantação de um modelo gerencial com ênfase no conhecimento.

Davenport & Prusak (1999) comentam que a confusão entre dado, informação e conhecimento gera enormes dispêndios com iniciativas de tecnologia que raramente produzem resultados satisfatórios, os autores prosseguem afirmando que entender o que são esses três elementos e como passar de um para outro é essencial para a realização bem-sucedida da gestão do conhecimento.

Segundo Davenport & Prusak (1999 p.2), “dados são um conjunto de fatos distintos e objetivos, relativos a eventos. Num contexto organizacional, dados são utilitariamente descritos como registros estruturados de transações”.

Baseando-se nos autores supracitados, o que se entende a respeito de dado é que ele por si só tem pouca relevância, pois não revela o verdadeiro significado do que ele representa, descreve apenas parte daquilo que verdadeiramente é para quem o interpreta e não fornece previamente um julgamento, nem qualquer base sustentável para tomada de ação. Os dados, são considerados a matéria-prima essencial para a criação da informação.

Os autores Nonaka & Takeuchi (1997, p.64) afirmam que a “informação proporciona um novo ponto de vista para a interpretação de eventos ou objetivos, o que torna visíveis significados antes invisíveis ou proporciona conexões inesperadas”. Por isso, a informação é um fluxo de mensagens, enquanto o conhecimento é criado por esse próprio fluxo de informação, ancorado nas crenças e compromissos de seu detentor.

Corroborando com a idéia citada acima Davenport & Prusak (1999) definem informação como sendo uma mensagem, que visa modelar a pessoa que a recebe no sentido de fazer alguma diferença em sua perspectiva ou insight.

Conhecimento é definido por Davenport & Prusak (1999) como uma mistura de experiência condensada, valores e informação, a qual proporciona uma estrutura para avaliação e incorporação de novas experiências e informações, para Nonaka & Takeuchi (1997 p.63) “conhecimento é um processo humano dinâmico de justificar a crença pessoal com relação à verdade”.

Para uma melhor compreensão da relação do conhecimento com informação e dado, a estrutura hierárquica entre cada elemento é descrita por Probst *apud* Naime (2004) como: os símbolos recebem regras de sintaxe e passam a ser dados; estes são passíveis de interpretação e passam a fornecer informações a quem os recebe; as informações, quando usadas de forma interligada e em atividades específicas, constroem o conhecimento.

O conhecimento possui algumas características próprias, segundo Terra (2000, p.20) “o conhecimento é um recurso invisível, intangível e difícil de imitar. Uma de suas características mais fundamentais, porém, é o fato de esse recurso ser altamente reutilizável, ou seja, quanto mais utilizado e difundido maior seu valor”.

Após a contextualização destes conceitos torna-se importante conhecer os dois principais tipos de conhecimento, ou seja, conhecimento explícito e o conhecimento tácito já mencionado por Polanyi *apud* Nonaka & Takeuchi (1997).

## 2.1 Tipos de conhecimento

Nas organizações, muitos dados e informações perdem-se devido à incompreensão por parte dos seus gestores e colaboradores, da diferença entre os diversos tipos de conhecimento, dificultando, assim, a criação de uma memória organizacional (LINKE, 2001).

Existem dois tipos de conhecimento destacados por Nonaka & Takeuchi (1997, p.7):

O conhecimento explícito pode ser expresso em palavras e números, e facilmente comunicado e compartilhado sob a forma de dados brutos, fórmulas científicas, procedimentos codificados ou princípios universais, e o conhecimento tácito é altamente pessoal e difícil de formalizar, o que dificulta sua transmissão e compartilhamento com outros. O conhecimento tácito está profundamente enraizado nas ações e experiências de um indivíduo, bem como em suas emoções, valores ou ideais.

Nonaka & Takeuchi (1997) prosseguem afirmando, para que o conhecimento tácito possa ser formalizado dentro das organizações, terá que ser convertido em palavras ou números que qualquer um possa compreender. É exatamente durante o tempo em que essa conversão ocorre de tácito em explícito e, novamente em tácito, que o conhecimento organizacional é criado.

O processo de criação do conhecimento, baseia-se na interação entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito. Nonaka & Takeuchi (1997) chamam este processo de conversão do conhecimento e apresentam quatro modos de conversão do conhecimento que constituem o cerne do processo de criação de conhecimento como um todo. São eles: socialização, externalização, combinação e internalização. Seguem abaixo as suas respectivas definições:

- Socialização: conversão do conhecimento tácito em conhecimento tácito, que se liga às teorias dos processos de grupo e da cultura organizacional. Pode ser aprendido ou ensinado através da observação, imitação, prática, ou seja, através do compartilhamento das experiências, que podem ser adquiridas, observadas em reuniões, nas quais pode-se ampliar a confiança mútua entre os participantes, o que é fundamental para a troca de experiências.
- Externalização: conversão do conhecimento tácito em conhecimento explícito. Por meio desse processo de conversão, o conhecimento tácito é transformado em conhecimento explícito por meio de metáforas, analogias, conceitos, hipóteses ou modelos. A externalização é a chave para a criação do conhecimento, pois cria conceitos novos e explícitos a partir do conhecimento tácito.
- Combinação: conversão do conhecimento explícito em conhecimento explícito, que tem suas raízes no processamento de informações. Nesse modo de conversão de conhecimento, a combinação de conjuntos diferentes de conhecimentos explícitos através de reuniões, documentos, conversas telefônicas, etc. Podem levar a novos conhecimentos.
- Internalização: conversão do conhecimento explícito em conhecimento tácito, este ligado intimamente com o aprendizado organizacional. Este tipo de conversão está

muito relacionado ao “aprender fazendo”, quando de incorpora o conhecimento explícito tornando-o tácito.

Segundo Linke (2001) o conhecimento organizacional por si só não existe, pois este conhecimento é a soma do conhecimento dos indivíduos que compõem a organização, sendo fruto de uma interação contínua e dinâmica entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito, ainda, com a inclusão da tecnologia para facilitar sua partilha e não para substituir as suas origens humanas.

No contexto de gerir a organização pautada nos princípios da gestão do conhecimento, torna-se importante analisar o conhecimento explícito e o conhecimento tácito e por sua vez o processo de conversão dos mesmos, que implicam seriamente na utilização desta ferramenta gerencial.

### **3. Gestão do conhecimento**

Na sociedade atual, os fatores tradicionais geradores de produção, capital, terra e trabalho, deixaram de ser as principais fontes de riqueza e poder. À medida que se consolidam as relações participativas dos indivíduos nas organizações, o conhecimento passou a ser o fator de produção que garantirá os ganhos de produtividade (CAVALCANTI *ET AL.*, 2001).

A partir dos anos 90, afirma Terra (2001), “a gestão pró-ativa do conhecimento adquire um papel central para a competitividade tanto das empresas, como dos países.” O autor prossegue dizendo que a “gestão do conhecimento apresenta alguns desafios, e que esses desafios são guiados especialmente por três forças: os enormes volumes de informação que estão sendo criados, armazenados e distribuídos atualmente; a incrível velocidade com que o conteúdo do conhecimento está mudando; e a transformação contínua do local de trabalho.”

Nisembaum *apud* Costa & Gouvinhas (2004) definem a Gestão do Conhecimento como sendo o processo pelo qual apóia a geração, o armazenamento e o compartilhamento de informações valiosas, insights e experiências dentro e entre comunidades de pessoas e organizações com interesses e necessidades similares.

Administar a organização pautada nos princípios da gestão do conhecimento é uma tarefa simples e que já tem sido explorada há muito tempo como afirmam Davenport e Prusak (1999, p. 196) quando dizem que:

A gestão do conhecimento baseia-se em recursos existentes, com os quais a sua organização pode já estar contando - uma boa gestão de sistemas de informação, uma gestão de mudança organizacional e boas práticas de gestão de recursos humanos. Se você tem uma boa biblioteca, um sistema de banco de dados textuais ou até mesmo programas educativos eficazes, provavelmente a sua empresa já está fazendo alguma coisa que poderia ser chamada de gestão do conhecimento.

Corroborando com a definição supracitada, Sveiby *apud* Lima & Beinichis (2004) define a gestão do conhecimento como uma ferramenta estratégica competitiva resistente ao modismo da eficiência operacional e capaz de aproveitar recursos existentes na própria empresa, proporcionando o emprego das melhores práticas.

Segundo Terra (2001), a gestão do conhecimento implica, necessariamente, no:

- Desenvolvimento de competências inter-relacionadas nos planos estratégicos, organizacionais e individuais;
- Aceleração da geração de novos conhecimentos de valor competitivo;
- Descobrir capital intelectual e conhecimento já existente na empresa;

- Gerar novas receitas com base no reuso de conhecimento/capital intelectual existente na empresa;
- Proteger o capital intelectual existente na empresa;
- Melhoria do processo decisório tanto no nível gerencial, na produção e na linha de frente da empresa;
- Redução de custos e re-trabalho.

Diante destes desafios, Costa & Gouvinhas (2004), afirmam que o mapeamento dos processos é um alicerce para todo e qualquer trabalho de gestão do conhecimento, pois uma empresa precisa conhecer como ela mesma funciona, ou seja, como são realizadas suas operações, seus negócios e suas atividades.

Dentro deste espectro da gestão do conhecimento verifica-se a importância das organizações implantarem estratégias inovadoras buscando vantagens competitivas. Terra (2000) afirma que a gestão do conhecimento deve estar relacionada a sete dimensões que avaliam a existência de ações, valores, normas e mecanismos compatíveis com a implantação do processo sistêmico de gestão que envolve três diferentes níveis da prática gerencial: o estratégico, o organizacional e o estrutural. As sete dimensões da gestão do conhecimento são: Dimensão 1- Fatores estratégicos e o papel da alta administração; Dimensão 2- Cultura e valores organizacionais; Dimensão 3- Estrutura organizacional; Dimensão 4- Administração de recursos humanos; Dimensão 5- Sistemas de informação; Dimensão 6- Mensuração de resultados; Dimensão 7- Aprendizado com o ambiente.

No presente trabalho será abordada a dimensão 5- Administração de recursos humanos que está vinculada diretamente com o objetivo do estudo proposto.

#### **4. Administração de recursos humanos**

Segundo Terra (2000, p.128) “as tendências recentes em termos de políticas de recursos humanos, nas organizações reconhecidamente mais inovadoras têm uma relação direta com o crescimento da importância do aprendizado, conhecimento e criatividade para a competitividade das empresas”.

No entanto, torna-se importante ressaltar algumas das tendências mais recentes e relevantes relacionadas à gestão do conhecimento sobre as práticas de recursos humanos, as quais seguem abaixo:

##### **4.1 Recrutamento e seleção**

Para Sveiby *apud* Terra (2000, p.129), “o recrutamento de novos empregados é a decisão de investimento mais importante de um gerente e talvez a sua ferramenta mais estratégica”.

Corroborando com a importância do recrutamento na era do conhecimento, Costa & Gouvinhas afirmam que o ser humano é o principal e imprescindível agente para uma eficiente implementação da gestão do conhecimento, representada pela capacidade de uma organização em converter o conhecimento tácito em conhecimento explícito e vice-versa.

Já para Teixeira Filho *apud* Lima & Beinichis (2004) a dimensão trabalho é a passagem do trabalho manual para o intelectual, demandando um novo perfil profissional cujos adjetivos são a iniciativa, o discernimento e o aprendizado.

As organizações do conhecimento buscam através do recrutamento selecionar indivíduos com iniciativa, autonomia, criatividade, capacidade para trabalhar em equipe, motivação individual, capacidade cognitiva, para Cusumano *apud* Terra (2000, p.129), “são características pessoais que os indivíduos desenvolveram ao longo de suas vidas, portanto, dificilmente modificáveis em sua essência”.

Terra (2000), complementa que na prática, verifica-se cada vez mais, intensos e competitivos processos de seleção pessoal, que exigem grande dedicação de tempo e recursos, inclusive da alta administração.

O autor acima prossegue afirmando que é necessário aumentar a variedade genética das empresas pela contratação e promoção de pessoas essencialmente diferentes do padrão, pois só assim as empresas conseguirão desenvolver novas perspectivas e criar coisas absolutamente novas.

#### **4.2 Treinamento**

Segundo Simonsen *apud* Terra (2000), o desenvolvimento tecnológico leva ao imperativo da educação continuada, o ensino formal não conseguirá ser um ciclo fechado, capaz de ensinar ao indivíduo tudo o que precisará estudar para o exercício da sua profissão, ele deve sintonizar-se com outro objetivo maior: ensinar a aprender.

As empresas líderes estão passando do paradigma do treinamento para o paradigma do aprendizado, pois já não conseguem determinar, quais são todas as habilidades e competências que cada área ou funcionário precisa desenvolver (TERRA, 2000)

Nesse novo paradigma, segundo Terra (2000, p.135) “os resultados dos treinamentos precisam ser analisados de maneira muito mais holística, ou seja, avalia-se o desempenho e a contribuição dos funcionários para o sucesso da empresa”.

#### **4.3 Carreira e sistemas de recompensas**

No parecer de Terra (2000, p.140), “para sustentar as estratégias de aprendizado organizacional, as empresas inovadoras têm trabalhado para tornar as carreiras e políticas de remuneração instrumentos de estímulos”. Isso se tem traduzido em dois conjuntos de práticas gerenciais (TERRA, 2000, p.140 e 141):

- Os cargos são definidos de forma cada vez mais ampla e a rotação entre diferentes áreas é estimulada;
- Sistemas de recompensa envolvem incentivos ao autodesenvolvimento individual e coletivo, são multidimensionais e procuram aumentar o compromisso com o desempenho geral e de longo prazo da empresa, não são exclusivamente monetários.

Segundo Terra (2000) a definição de cargos é incompatível com tendências recentes como o uso de equipes multifuncionais, estruturas em células, no entanto, o conceito substituto, seria o do “espaço ocupacional”, centrado na idéia de que as pessoas são estimuladas a aplicar sua competência, com determinado grau de autonomia, na defesa dos interesses da organização.

Acompanhado as tendências do trabalho em equipe, compromisso de aquisição de habilidades variadas, entre outras, surgem às novas políticas de remuneração. Terra (2000) afirma que uma tendência que vem ganhando bastante espaço nas empresas é o pagamento por competências, outra tendência é à participação acionária que busca aumentar o compromisso de todos os funcionários com o sucesso da empresa.

Terra (2000) complementa que a empresa que não atrair, cultivar e manter motivados os melhores recursos humanos que o mercado pode oferecer, tende, a ter sua posição competitiva diminuída de modo significativo.

### **5. Caso: Empresa “X”**

#### **5.1 Empresa**

A empresa “X” surgiu no final da década de 80 em Ponta Grossa, Paraná, onde iniciou suas atividades. Sua produção consistia de móveis em aço tais como armários, guarda-roupas e arquivos para escritórios, estantes e prateleiras de diversos modelos e medidas. Em 1992 incorporou sua fábrica filial de cofres em aço. Em 1998, surge um novo segmento das

atividades com a fabricação de mobiliário em aço para supermercados e farmácias. Ocupa uma área de aproximadamente 50.000 m<sup>2</sup>, sendo a área construída de 20.000 m<sup>2</sup>. Conta com 305 funcionários diretos. Processa atualmente em torno de 600 toneladas de aço por mês em diversos tipos de produtos, o que a torna uma das maiores empresas do Brasil, neste ramo. (PACHECO APUD LIMA, 2005).

Os principais produtos da empresa são armários, arquivos, estantes, balcões, cofres de aço, bem como a fabricação e montagem de almojarifado para lojas de conveniência, farmácias e supermercados. Conta ainda com uma divisão química que produz tintas especiais e vernizes, sendo auto-suficiente quanto a este tipo de matéria-prima. O excedente da produção desses produtos químicos é comercializado para empresas do mesmo ramo em todo o Brasil. Os produtos da empresa são vendidos em todo o território nacional, através de seus representantes, atingindo o número de 2.674 clientes, e também exportando para os países do Mercosul. (PACHECO APUD LIMA, 2005).

## **5.2 Práticas e políticas de recursos humanos**

Com relação ao recrutamento de pessoal, conforme Lima (2005) a empresa exige:

Geral: experiência profissional, disciplina, solidariedade com os amigos, cooperação com a empresa e capacidade para resolver problemas.

Específico:

- Setor administrativo: ensino médio, cursos profissionais, criatividade e polivalência multitarefa e multifuncional.
- Setor técnico: ensino médio, cursos especiais, criatividade e polivalência multitarefa e multifuncional.
- Setor operacional: não há exigência quanto ao grau de escolaridade mínima, mas habilidades manuais são indispensáveis.

Com o estudo realizado na organização, levantou-se que o processo de seleção de novos empregados para o setor administrativo da empresa é realizado através de indicações e análise de currículos. Sendo a experiência o principal aspecto privilegiado no momento da seleção e contratação de colaboradores da organização.

Em números absolutos a qualificação dos empregados está distribuída da seguinte forma: 41 (quarenta e um) funcionários possuem ensino fundamental, 241 (duzentos e quarenta e um) tem ensino médio, 38 (trinta e oito) possuem graduação e 8 (oito) tem pós-graduação. (LIMA, 2005).

No que se refere à qualificação técnica e educacional, de acordo com Lima (2005), a empresa “X” estimula seus empregados através da motivação à realização de vários cursos: alfabetização, ensino fundamental, supletivo, ensino médio e superior. Conforme o autor supracitado, apesar dos estímulos dados pela empresa, somente 13% dos funcionários continuam estudando.

Os principais benefícios ofertados pela empresa, além dos trabalhistas normais, são: cesta básica, clube social e recreativo, convênio farmacêutico, convênio odontológico, empréstimos a funcionários, restaurante de funcionários, sala de lazer e transporte (LIMA, 2005).

No que se refere à rotatividade dos funcionários da empresa “X”, deve-se salientar que a maioria dos empregados, cerca de 68% trabalha mais de três anos na empresa e, aproximadamente, 92% pelo menos um ano. Cabe ressaltar que dentre os principais fatores determinantes das demissões, estão: enxugamento do quadro, disciplina e reestruturação produtiva (LIMA, 2005).

De acordo com o entrevistado o *turnover* (número de pessoas que se demitem ou são demitidos) no setor administrativo da empresa é muito baixo, e na produção está na média das empresas do ramo.

Segundo Lima (2005), à abrangência dos treinamentos na empresa busca uma capacitação teórica e prática, os treinamentos dos funcionários não são direcionados a uma máquina ou a um posto de trabalho específico. Na entrevista, constatou-se que o treinamento na empresa está associado às necessidades imediata da área de trabalho dos funcionários.

A empresa “X” de acordo com Lima (2005) não utiliza ferramentas gerenciais como TQM, 5S, CCQ’s, ISO’s, células de produção, bem como não possui plano de carreira. O entrevistado corroborou com a idéia acima e afirmou que não há um plano de carreira definido na empresa.

Verificou-se que a organização não utiliza o trabalho em equipe e que não existe participação em lucros por parte dos colaboradores. Segundo entrevistado, na empresa não existe o mapeamento de competências dos colaboradores.

Observou-se que se estimula o aprendizado através da ampliação dos contatos e interações com outras pessoas de dentro e fora da empresa, assim como, incentivo ao treinamento e desenvolvimento profissional e pessoal dos funcionários.

## **6. Considerações Finais**

Concluindo, a empresa “X”, na suas políticas de recursos humanos esboça alguns elementos da gestão do conhecimento, como por exemplo, através do recrutamento e seleção buscam selecionar indivíduos com criatividade, capacidade de resolver problemas, essas são por sua vez, capacidades pessoais privilegiadas pelas organizações com práticas gerenciais pautadas no conhecimento.

No entanto, além de um processo de recrutamento e seleção rigoroso para a empresa realizar uma efetiva gestão do conhecimento, as políticas de recursos humanos devem desenvolver planos de carreira e sistemas de recompensa que reforçam o compromisso com a aquisição de habilidades e competências variadas, com o trabalho em equipe e com o desempenho geral.

Dentro deste contexto, a empresa em estudo precisa reavaliar suas práticas de recursos humanos e buscar políticas mais inovadoras direcionadas para a gestão do conhecimento.

## **Referências**

CALVACANTI, Marcos; GOMES, Elisabeth; PEREIRA, André. (2001) - Gestão de Empresas na sociedade do conhecimento. Rio de Janeiro: Campus.

COSTA, P.E.C.; GOUVINHAS, R.P. (2004) - Gestão do conhecimento: quebrando o paradigma cultural para motivar o compartilhamento do conhecimento dentro das organizações. XXIV Encontro Nacional de Engenharia de Produção – Florianópolis, SC, Brasil.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. (1999) – Conhecimento Empresarial. Rio De Janeiro: Campus.

LIMA, Luciano Ferreira de; (2005) – (Des)Emprego Tecnológico na Indústria Metalúrgica: Estudo de Caso sobre a W3 Indústria Metalúrgica Ltda., Ponta Grossa (PR). Dissertação (Mestrado em Ciências Sociais Aplicadas) – UEPG.

LIMA, M.L.S.C.; BEINICHIS, L. (2004) - Avaliação de elementos da Gestão do Conhecimento em uma empresa prestadora de serviços: caso CASSI. XXIV Encontro Nacional de Engenharia de Produção – Florianópolis, SC, Brasil.

LINKE, J. C. (2001) – A Gestão do Conhecimento como ferramenta de desenvolvimento das empresas da indústria moveleira da região de São Bento do Sul – SC. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.



NAIME, A.G.G. (2004) - Gestão do Conhecimento como diferencial competitivo para a organização: uma revisão bibliográfica sobre o tema. XXIV Encontro Nacional de Engenharia de Produção – Florianópolis, SC, Brasil.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. (1997) - Criação de conhecimento na empresa. Rio de Janeiro: Campus.

TERRA, José C. C. (2000) - Gestão do Conhecimento: o grande desafio empresarial. São Paulo: Negócio Editora.

TERRA, José Cláudio C. (2001) – Fortalecendo Cadeias Produtivas através de Portais do Conhecimento. Disponível em <http://www.terraforum.com.br> Acesso em 17 abril 2005.