



EVERSON GUEDES DA SILVA

GERENCIAR O CONHECIMENTO NA ÁREA DE MANUFATURA

Trabalho apresentado ao curso MBA Executivo em Desenvolvimento Humano de Gestores, Pós-Graduação *lato sensu*, Nível de Especialização, do Programa FGV Management da Fundação Getulio Vargas, como pré-requisito para a obtenção do Título de Especialista.

Edmarson Bacelar Mota

Coordenador Acadêmico Executivo

Prof. Cláudio de Souza Pereira

Orientador

Curitiba – PR

2017

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS

PROGRAMA FGV MANAGEMENT

MBA EXECUTIVO EM DESENVOLVIMENTO HUMANO DE GESTORES

O Trabalho de Conclusão de Curso, Gerenciar o conhecimento na área de manufatura, elaborado por Everson Guedes da Silva e aprovado pela Coordenação Acadêmica, foi aceito como pré-requisito para a obtenção do certificado do Curso de Pós-Graduação *lato sensu* MBA Executivo em Desenvolvimento Humano de Gestores, Nível de Especialização, do Programa FGV Management.

Curitiba 16 de Setembro 2017.

Edmarson Bacelar Mota

Coordenador Acadêmico Executivo

Prof. Cláudio de Souza Pereira

Orientador

TERMO DE COMPROMISSO

O aluno Everson Guedes da Silva, abaixo assinado, do curso de MBA Executivo em Desenvolvimento Humano de Gestores, Turma DHG1/15 do Programa FGV Management, realizado nas dependências da instituição conveniada ISAE, no período de 26/06/2015 a 06/07/2017, declara que o conteúdo do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado Gerenciar o conhecimento na área de manufatura, é autêntico e original.

Curitiba, 01/07/2017

Everson Guedes da Silva

Dedico este trabalho à minha esposa e filhas que ao longo desta jornada souberam entender minha ausência e dedicação para poder concluir esta etapa de meus estudos.

Agradeço a todos os professores por compartilharem seus conhecimentos em nossos encontros contribuindo para nosso desenvolvimento intelectual, e aos colegas de classe que por meio de suas experiências e vivências profissionais trouxeram vários exemplos para serem discutidos em sala, sou eternamente grato.

“Operadores em fábrica e usinas às vezes hesitam ao explicar sua misteriosa habilidade de prever quando um equipamento está prestes a falhar. Um operador de forno de cimento uma vez interrompeu uma entrevista e saiu correndo, dizendo simplesmente “algo está errado; ele [o forno] está fazendo um barulho esquisito”. Mais tarde, pressionado a explicar, ele não conseguiu – ou não pode- explicar melhor o som que fazia o forno rotativo e que fez com que ele corresse para fazer os ajustes. “ Não é nada científico”, disse, um pouco na defensiva. “ Nada que um engenheiro acreditaria. Eu simplesmente sei”.

D. LEONARD-BARTON & S SENSIPER ⁸

RESUMO

O presente trabalho tem o objetivo de identificar e analisar algumas ferramentas e práticas em gestão do conhecimento, que auxiliam o gerenciamento em manufatura, tornando os processos mais robustos, transformando a ação em criação de novos produtos. A busca e aplicação de técnicas em gerenciamento ajuda a melhorar os processos operacionais, que quando aplicados de forma correta contribuem para o compartilhamento do conhecimento, melhoram o desempenho das equipes, e identificam as competências necessárias para manter os processos produtivos tornando as ações em resultados eficazes. O capital intelectual passou a ser o bem intangível de maior valor agregado para as empresas. O ser humano criativo e disposto a contribuir é o responsável por manter a organização competitiva. Também foi possível identificar que a organização não somente processa o conhecimento, mas também os cria dentro de um ambiente saudável e de respeito.

Palavras Chave:

Gestão do conhecimento. Manufatura. Organização. Processos.

ABSTRACT

The presente work aims at identifying and analysing some tools and practices in knowledge management, which support the manufacturing management, making the processes more robust, transforming the actions in the making of new products. The search and application of manufacturing techniques helps to improve the operational processes, and when applied correctly contribute to the sharing of the knowledge, improve the performance of teams, and identify the skills required to maintain the production processes turning the actions in effective results. The intellectual capital became the intangible good with higher added value in the organizations. The creative human being, and willing to contribute, is the responsible for maintaining the companies competitive. It was also possible to identify that the company not only processes the knowledge, but also creates it inside a healthy and respectful environment.

Key Words:

Knowledge management. Manufacturing. Organization. Operational processes.

SUMÁRIO

| | |
|---|----|
| 1. INTRODUÇÃO | 10 |
| 2. DESENVOLVIMENTO | 11 |
| 2.1 Como gerenciar o conhecimento em manufatura?..... | 11 |
| 2.1.1 Perfil do trabalhador na era do conhecimento..... | 14 |
| 2.1.2 Perfil do líder da era do conhecimento..... | 18 |
| 2.1.3. Gerenciar o conhecimento por meio de ferramentas que auxiliam a formação de competências voltadas para o conhecimento..... | 21 |
| 3. MODELO DE GESTÃO E GERENCIAMENTO DO CONHECIMENTO..... | 26 |
| 3.1 Como gerenciar as práticas do conhecimento?..... | 27 |
| 4. CONCLUSÃO..... | 32 |
| 5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS..... | 34 |

1. INTRODUÇÃO

Com a globalização as organizações vêm sofrendo grandes mudanças, entrada de novas tecnologias, novos processos, reestruturação de layouts, e a entrada de novos produtos. É preciso gerenciar melhor os recursos da empresa sem precisar investir em espaço e em áreas internas. Para isso é preciso ter as pessoas certas nos lugares certos, que tenham conhecimentos e informações que possam compartilhar com outras áreas da organização, criando assim uma rede de relacionamentos interna com os mesmos objetivos, que atendam seus interesses pessoais e da organização.

Nos últimos anos foi possível observar que o perfil do trabalhador mudou, passando a trabalhar mais com seu intelecto e a usar menos a força física. Esta mudança também ocorre em manufatura, onde as pessoas procuram se qualificar melhor, e estão cada vez mais participando em projetos e dando idéias para melhorar continuamente os processos e os produtos, atendendo as demandas com resultados eficazes e reduzindo o custo do produto final.

As equipes estão se tornando auto gerenciáveis, e dependo cada vez menos de um líder direto para resolver os problemas diários. Tudo isso graças à evolução que vem ocorrendo nas últimas décadas, e a valorização do ser humano como o capital mais valioso que a empresa tem.

Para atender essa demanda é necessário ter gestores capacitados, que saibam lidar com esta nova realidade, e valorizar o ser humano, fazendo com que os conhecimentos dos colaboradores sejam disseminados para todos os envolvidos na equipe, em um ambiente onde eles possam compartilhar suas ideias e opiniões.

O gestor precisa aprender a gerenciar o conhecimento, mapear as competências de cada colaborador e saber o que cada um tem de melhor para oferecer. Criar um ambiente agradável onde os processos e as ideias fluam de forma natural. Para isso é necessário utilizar toda a estrutura que a organização oferece, como intranet, treinamentos, educação corporativa, realizar workshops, a fim de incentivar o compartilhamento do conhecimento.

Para entender melhor essa demanda foi realizado este trabalho, por meio de pesquisas bibliográficas com autores em gestão do conhecimento e pesquisas na internet em teses e artigos científicos acadêmicos, estudando e compreendendo melhor este contexto.

2. DESENVOLVIMENTO

2.1 Como gerenciar o conhecimento em manufatura?

Um novo fator vem se difundindo nas organizações e mudando o cenário atual, transformando as organizações em empresas que aprendem, para (SILVA et al., 2007, p. 31). “Nessa economia nova as capacidades de inovação, de diferenciação, de criação de valor agregado, de adaptação à mudança, são determinadas pela forma como velho e novo conhecimento integram [...]”. Como descreve Dutra (2013, p. 11) “ A forma como as organizações efetuam a gestão de pessoas passa por grandes transformações em todo o mundo”. Isto vem ocorrendo devido a transformação do modelo tradicional de gerenciar pessoas para um modelo com estratégias organizacionais que possam atender as expectativas das empresas e das pessoas.

Segundo (WILLIAMS e BUKOWITZ 2002), os autores contribuem para este trabalho quando relatam que o aprender e contribuir são processos novos dentro das organizações, e que cada gestor deve encontrar a maneira correta para reconhecer que as experiências e conhecimento de cada indivíduo dentro da organização é um diferencial competitivo.

Para (ANGELONI et al., 2002, p. XV) “ A gestão do conhecimento vem cada vez mais se constituindo foco de análise e aplicação nas organizações”.

Esta nova economia está estruturada em novas tecnologias de informação, processos inovadores, redes de contatos, bem como a aptidão das organizações, governos, e de pessoas para aprenderem permanentemente. Este caminho do aprendizado não tem mais fim nesta nova era, pois o mercado exige cada vez mais produtos inovadores com desenvolvimento de tecnologia de ponta, e com preços que satisfaçam o cliente, gerando custo x benefício ao produto ofertado.

Em manufatura não é diferente, os gerentes precisam acompanhar as mudanças e identificar onde os processos precisam ser melhorados. A partir disso devem criar estratégias para que as empresas possam continuar crescendo e competido neste cenário de turbulência gerado pela globalização.

De acordo com Hall (1988, p. 4), há uma grande necessidade em desenvolver o conhecimento e habilidade de produção, para que as empresas sejam mais competitivas, e que possam manter os empregos contínuos e a balança comercial forte.

Manufatura pode significar diferentes coisas para pessoas diferentes e está relacionada a operações que criam produtos com valor de troca. Segundo Hall (1988, p. 2). “Manufatura é toda a atividade de uma empresa operacional que participa da produção”.

“Vivemos na era da informação e do conhecimento um novo mundo, onde o trabalho físico é feito por máquinas. Nela cabe ao homem uma tarefa para a qual é insubstituível: ser criativo, ter idéias” (adaptado de Lucci, sd apud SILVA et al., 2007, p. 43).

De acordo com Angeloni (2002), uma empresa voltada ao conhecimento trabalha no modelo tridimensional de Prax, que é baseado em três categorias de análises, na dimensão do homem, na dimensão da empresa, e na dimensão de novas tecnologias.

Na dimensão do homem podemos citar os estágios da comunicação oral, da escrita e das novas tecnologias como meio de comunicação nas empresas, que exercem grande influência sobre os modelos mentais.

Na dimensão da empresa está relacionado sobre as problemáticas coletivas, e estratégias voltadas ao conhecimento para as empresas contemporâneas.

Na dimensão de novas tecnologias, a entrada de vários recursos tecnológicos, que favorecem a construção do conhecimento.

Cada vez mais vemos a valorização do ser humano nas organizações, pois sem o capital intelectual de nada adiantaria a entrada de novas tecnologias, novos processos e novas demandas do mercado. O ser humano é quem domina a sabedoria do aprendizado e do compartilhamento, o trabalho bruto passou a ser executado por máquinas, onde o homem precisa ter mais conhecimento e qualificação para operar equipamentos, otimizar processos e criar sistemas para atender as demandas de determinados segmentos da indústria.

Para Chiavenato (1999) agregar novos valores aos ativos intangíveis da organização faz com que ela possa alcançar seus objetivos por meio dos valores humanos, da criatividade e inovação que o capital intelectual produz.

Segundo (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. XII). “ [...] a organização de negócios não só “processa” o conhecimento, mas também o “cria””.

A humanidade vem passando por diversas mudanças caracterizadas, como ondas no decorrer de vários períodos.

Primeira onda, a agrícola, durou cerca de 6000 anos. Nesta época, o homem partia em busca de novas terras e de riqueza. A segunda onda durou 300 anos, e se consolidou pelos fatores de produção quem detinha o capital, e os meios de produção a quem detinha o poder. A terceira onda é a da informação, foi estabelecida há algumas décadas e vem sendo superada pela quarta onda, a do conhecimento. Nestas ondas, quem detém o poder é quem tem a informação e o conhecimento. (SILVA, et al., 2007, p. 43).

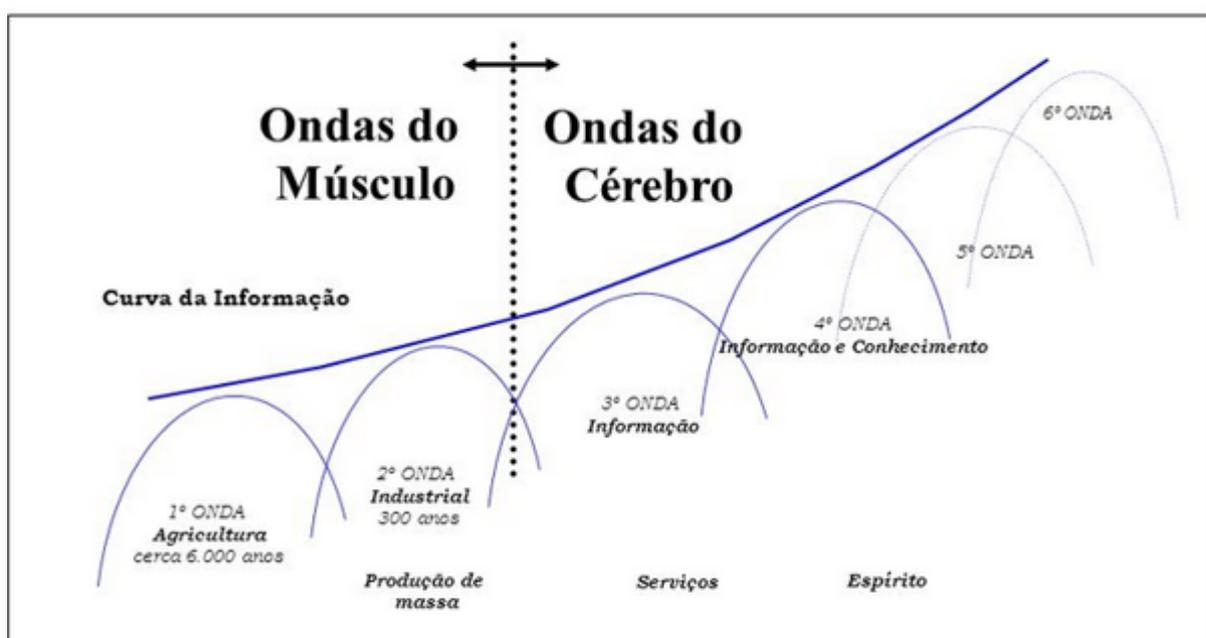


Figura 1: ilustra as Ondas de Mudança.

Fonte: SILVA et al., (2007, p.43).

Como podemos observar na figura acima, da primeira até a segunda onda era exigido mais força física do homem do que o conhecimento. A partir da terceira onda o nível de informação começa a aparecer, o desenvolvimento para a execução das tarefas mais simples exige mais qualificação, e o cérebro precisa trabalhar a favor do homem para a execução das atividades diárias. Com a entrada de novas tecnologias no mercado doméstico, bem como no ambiente profissional, mais conhecimento e desenvolvimento são exigidos para a realização do trabalho. A partir da quarta onda o gestor precisa ficar atento para gerenciar o conhecimento, e se adaptar às novas mudanças que começam a aparecer. (SILVA et al., 2007, p. 43).

“[...] a necessidade de um novo modelo de gestão das organizações que leve em consideração a competitividade global e o conhecimento como recursos estratégicos essenciais [...]” (SILVA et al., 2007, p. 44).

A capacidade intelectual representa o diferencial competitivo das organizações, em função das informações e dos conhecimentos. As empresas devem criar estratégias para captar e gerenciar esse potencial interno onde novas ideias surgem. O homem nela inserido não é apenas aquele que executa, mas sim um ser criativo, com novas ideias, e que pensa antes de tomar as decisões. Que contribui para que a organização seja mais competitiva e se destaque no mercado em que atua.

As organizações precisam ser mais flexíveis nesta nova economia, onde o aprender e o desenvolvimento das pessoas fazem a diferença, segundo (ANGELONI et al., 2002, p. 76).

Para Hall (1988, p. 136) “[...] o fator mais crítico do sucesso é o desenvolvimento das pessoas.” Com o passar do tempo elas irão assumir responsabilidades, estarão com suas habilidades desenvolvidas, as mudanças ocorrerão de forma natural, e o ambiente de trabalho irá produzir o aperfeiçoamento.

Para (SILVA et al., 2007, p. 46). “A busca é a de encontrar novos modelos que permitam que o trabalho operacional e cotidiano seja realizado, ao mesmo tempo que o trabalho criativo, gerador da inovação”.

Desaulniers (1997, p. 54 apud SILVA et al., 2007, p. 48). “Lembra que, «atualmente, com a globalização da economia, o desenvolvimento de todas as capacidades do trabalhador como um ser integral constitui uma das condições ao avanço desta nova ordem social»”.

Como podemos observar, os três autores acima afirmam que nesta nova economia o desenvolvimento e o conhecimento das pessoas são primordiais, bem como a valorização do trabalhador criativo e inovador são características da evolução de uma economia voltada para o conhecimento.

Chiavenato (1999) descreve que pessoas são seres humanos dotados de personalidade próprias, diferenciadas por suas culturas e crenças, e possuidoras de conhecimentos, habilidades, destrezas e capacidades adequadas a atender os recursos organizacionais, elementos essenciais a impulsionar a organização neste mercado de mudanças e desafios.

2.1.1 Perfil do trabalhador na era do conhecimento

De acordo com (SILVA et al., 2007, p. 50). O trabalhador precisa pôr em prática suas habilidades, seu conhecimento tácito e explícito. Deve compartilhar suas experiências entre outras equipes e grupos de trabalho. Este trabalhador necessita ser um bom ouvinte e um bom comunicador, deve ter uma rede de contatos onde possa buscar mais conhecimentos que o ajude

a se desenvolver com eficiência, e as suas atividades sejam executadas dentro dos padrões exigidos pelo mercado.

Segundo (ANGELONI et al., 2002, p. 106). “ [...] de nada adianta dispor de conhecimentos importantes se não se promove a sua partilha. A organização só se beneficia como um todo quando o conhecimento é difundido, transferido, compartilhado [...]”.

Todo conhecimento e informação devem ser compartilhados com a equipe na organização. De nada adianta o indivíduo deter todo conhecimento sem compartilhar. A organização só terá sucesso quando os seus bens intangíveis forem disseminados e compartilhados, e todos na organização tenham acesso a informação e conhecimento.

Para (WILLIAMS e BUKOWITZ 2002), motivar as pessoas a compartilharem seus conhecimentos envolve alguns desafios, como remover as barreiras do compartilhamento, enxergar esta contribuição como oportunidades, e encontrar pontos que beneficiam os dois lados, a organização e o colaborador.

A organização pode adotar algumas estratégias a fim de incentivar o compartilhamento do conhecimento, criando um local agradável onde os colaboradores possam trocar informações informalmente, promover passeios e viagens aonde o funcionário possa discutir determinado assunto sem a pressão do cotidiano, onde possam se sentir mais à vontade.

O profissional do conhecimento deve ter atitudes inovadoras e criativas que possibilitem seu crescimento e aprendizado, onde ele possa aprender cada vez mais. Nos dias atuais é necessário se adaptar as mudanças que ocorrem, o profissional deve aprimorar suas competências. Antes de tomar uma decisão é preciso pensar e refletir.

O perfil do profissional segundo (SILVA et al., 2007, p. 50). [...] domínio da tecnologia, domínio de línguas estrangeiras, saber trabalhar em equipe, valorização dos aspectos cognitivos, atitude empreendedora ou intra-empreendedora, cultura ampla, domínio de informação cultural do seu país e de outros povos, profissional multi-especialista, habilidades interpessoais, comunicação oral, saber ouvir, liderança, muita leitura, flexibilidade e adaptabilidade, predisposição para a mudança, ética. [...]

A evolução do conhecimento exige uma formação continua do trabalhador, de forma que ele possa atender as necessidades complexas na organização, a transformação de novos processos, elaboração e preenchimento de documentos, planilhas, manuais e procedimentos de normas internas, sistema de tecnologia da informação, manuais e documentos de certificação de ISO

bem como de auditorias internas e externas para atender às necessidades da produtividade e da competitividade. (SILVA et al., 2007, p. 88).

São seis os fatores que determinam o perfil o trabalhador do conhecimento e a sua produtividade.

- (1) A produtividade do trabalhador do conhecimento requer que façamos a pergunta: “Qual é a tarefa? ”
- (2) Ela exige que coloquemos a responsabilidade pela produtividade nos próprios trabalhadores do conhecimento. Eles **precisam** gerenciar a si mesmo e ter **autonomia**.
- (3) A inovação continuada tem de fazer parte do trabalho, da tarefa e da responsabilidade dos trabalhadores do conhecimento.
- (4) O trabalho do conhecimento requer aprendizado contínuo por parte do trabalhador, mas também ensino contínuo.
- (5) A produtividade do trabalhador do conhecimento não é – ao menos principalmente – uma questão de **quantidade** produzida. A **qualidade** é, no mínimo, igualmente importante.
- (6) Finalmente, a produtividade do trabalhador do conhecimento requer que ele seja visto e tratado como um “ativo”, e que os trabalhadores do conhecimento **queiram** trabalhar para a organização. (DRUCKER,1999, p. 117 grifos do autor).

Segundo (SILVA et al., 2007, p. 88). “Torna-se, assim, decisivo que os trabalhadores sejam cada vez mais flexíveis, capazes de resolver problemas, de decidir e de agir, num ambiente complexo. ”

Surge uma necessidade de um ambiente que promova a formação dos colaboradores dentro da organização, um incentivo que atenda as demandas onde existe um déficit de pessoas com conhecimento e competência. O gestor deve orientar seus colaboradores de que a formação é necessária para o crescimento e desenvolvimento pessoal e profissional de cada indivíduo.

Segundo Kovács é necessário a promoção da formação dentro das organizações para a realização de um desenvolvimento econômico desejável.

[...] nos seguintes vetores-chave:

promoção de competências gerais, técnicas e sociais (e não apenas qualificações especializadas e técnicas) necessárias à construção de uma compreensão e visão global dos processos de trabalho, permitindo uma maior polivalência e mobilidade profissional.

flexibilização das estruturas de formação como respostas às novas necessidade;

reciclagem daqueles, cujas competências, foram ultrapassadas;

promoção do ensino-formação como indutor de mudança e não apenas de adaptação;

aumento da formação nas empresas, complementada de acordo com as suas necessidades específicas. (Kovács 1998a, p.88 apud SILVA et al., 2007, p. 91).

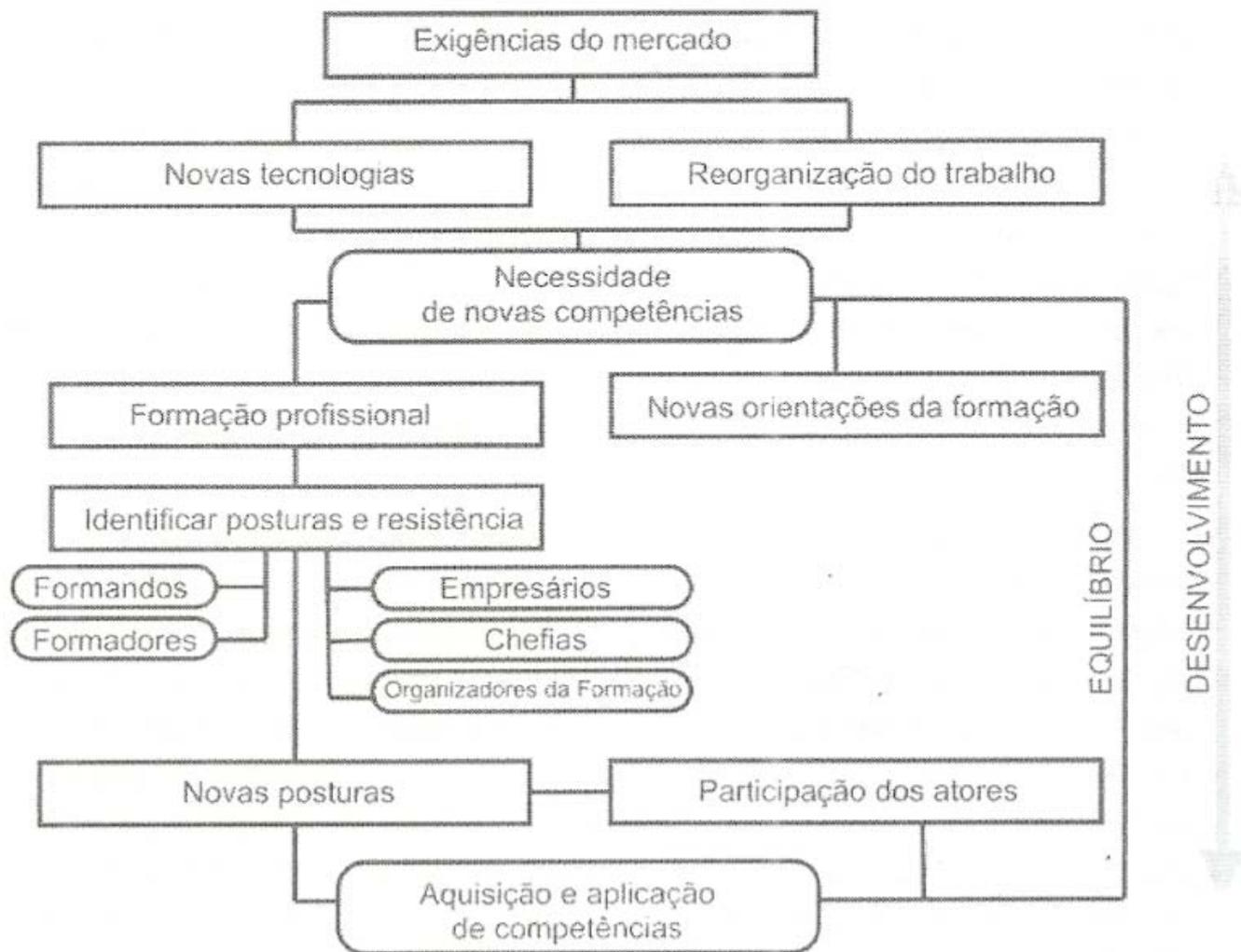
Os dois autores afirmam que há uma necessidade de uma formação sólida e contínua por parte dos colaboradores dentro das organizações, a fim de suprir as necessidades de mão de obra qualificada e de competências que atendam as organizações. Por outro lado, é necessário que as empresas sejam provedoras da formação do conhecimento.

Para (ANGELONI et al., 2002, p. XXI), “ Aprender e desaprender são qualidades essenciais aos colaboradores inseridos nas organizações da era do conhecimento”.

Afirma (DRUCKER apud VERGARA, 2010, p. 51). “ [...] as pessoas costumavam perguntar-lhe: “Como posso preparar-me para a próxima promoção? ” Agora eles indagam: “o que eu preciso aprender que possa ajudar-me onde quer que eu venha a trabalhar? ”.

O mercado necessita de pessoas criativas, inovadoras, dispostas a aprender a aprender de aceitar as mudanças como algo natural, e que se adaptem aos momentos de crise como algo natural e passageiro. Pessoas capazes de pensar e refletir antes de tomar uma ação, formadoras de opiniões.

Há uma nova exigência no mercado para entrada de novas tecnologias, para isso as empresas precisam fazer uma reorganização do trabalho e dos processos, criando uma necessidade de novas competências. O desenvolvimento e a formação profissional necessitam de orientação dos gestores, empresários e chefias. É papel deles identificar posturas e resistência dos formandos e formadores, pois essa nova postura necessita da participação de todos para a aquisição e aplicação de competências no compartilhamento do conhecimento na organização. (SILVA et al., 2007, p. 100).



Fonte: SILVA et al., (2007, p.100).

Afirma (SILVA et al., 2007, p.114). Estas mudanças ocorrem de uma produção padronizada, centralizada com tecnologia rigidamente automatizada e com trabalho de rotina, alienante e que banaliza o trabalhador, para uma produção, fundamentada na flexibilidade, diversificação e autonomia, com tecnologia informatizada de forma flexível e o trabalhador valorizado como gestor de processos.

2.1.2 Perfil do líder da era do conhecimento

O líder nesta nova forma de gestão precisa ser mais participativo e menos autoritário, os estilos autoritário, rígido ou benevolente, não suprem as necessidades do mercado atual.

Para (WILLIAMS e BUKOWITZ 2002, p.367) “Os líderes atuais devem prestar atenção nos ambientes, em vez de nas regras; instruir em vez de mandar; fazer as perguntas certas, em vez de dar respostas certas. ”

Os mesmos devem ter capacidade de engajar suas equipes para tarefas desafiadoras, desenvolvendo e aproveitando o potencial de cada integrante da sua equipe, criando um ambiente de trabalho onde as pessoas também queiram mudar.

Para (ANGELONI et al., 2002, p. 52). [...] o líder deve mudar sua maneira de atuação, tendo que desaprender determinadas atitudes que ora vinha desenvolvendo. Deve ter consciência de sua posição, da responsabilidade e das respostas que surgirão como nova proposta de trabalho. Devera aprender ouvir; orquestrar as iniciativas e o engajamento coletivo; comprometer-se com o processo, sem imposições; dar consistência à teoria em ação e à teoria em uso, ou seja, ser exemplo de seu discurso, ser verdadeiro, ter paixão pelos valores, visão e propósitos da organização.

Os líderes devem valorizar as pessoas de forma que todos contribuam para o fortalecimento da equipe, ensinar como fazer as atividades, delegar serviços, e acompanhar o andamento, auxiliando no que for preciso para obterem o melhor resultado. Enxergar no trabalho a oportunidade de desenvolvimento pessoal e profissional, não somente os benefícios e salários ofertados pela organização.

Segundo Hall (1988, p.21) em manufatura o envolvimento das pessoas é a agregação de valor e o caminho certo para atingir a excelência. Quando as pessoas estão envolvidas há uma grande perspectiva de sobrevivência da organização. Ocorre uma reforma total na organização, em processos, decisões e em compartilhamento de responsabilidades. Gera um clima agradável nas soluções de problemas, os colaboradores ficam mais flexíveis, criando um ambiente favorável para o desenvolvimento das pessoas.

Os trabalhadores passam a ser associados, explica Drucker (1999, p.25) “[...] para a organização, cada vez menos pessoas são “subordinadas” – mesmo em níveis bastante baixos. Elas são em escala crescente, “trabalhadoras do conhecimento”, não subordinadas, mas sim associadas”.

Quadro 1: O LÍDER TRADICIONAL VESUS O LÍDER DA ERA DO CONHECIMENTO.

| LÍDER TRADICIONAL | LÍDER DA ERA DO CONHECIMENTO |
|---|---|
| Apoia-se em regras, normas e procedimentos. | Apoia-se nas pessoas, suas capacitações e habilidades. |
| Distingue suas ações das dos subordinados, tendo cada um o seu papel. | Rotina é o reinício de novas oportunidades. |
| Comunica o suficiente para manter as coisas funcionando. | Debate e pesquisa. |
| Vê, acompanha e controla tudo. | Vê, acompanha e controla o que é mais importante. |
| Cultura específica de uma tarefa. | Cultura ampla, visando entender e criar alternativas. |
| Delega o que fazer. | Delega como fazer. |
| Motivado pelo poder e pelo dinheiro. | Motivado pelo desafio da auto realização. |
| Poder baseado no cargo. | Poder baseado na competência. |
| Trabalho é simples troca econômica. | Trabalho é um processo de enriquecimento cultural, além de uma troca econômica. |
| Visão de especialista. | Visão ampla de generalista. |

Fonte: (ANGELONI et al., 2002, p. 53).

Segundo Angeloni (2002) os líderes das organizações do conhecimento devem adotar um estilo gerencial, onde o processo gerencial possa transformar e permitir o desenvolvimento da organização e das pessoas nela inserida.

Para Drucker (1999, p.28) “ Não se “gerencia” pessoas. A tarefa é liderar pessoas. A meta é tornar produtivos as forças e o conhecimento específicos de cada pessoa”.

De acordo com os dois autores, é preciso criar estratégias gerenciais para desenvolver as pessoas, mas esta tarefa não pode ser controlada, é preciso um líder que conheça bem seus liderados, e que possa contribuir com o desenvolvimento das pessoas e da organização, aproveitando as competências e o conhecimento de cada indivíduo. As pessoas somente compartilham seus conhecimentos se estiverem dispostas.

Como diz Vergara (2010, p. 83) “Liderança requer humildade suficiente para se aprender, permanentemente, a lidar com indivíduos e grupos, de forma a mobilizá-los para uma causa, no caso, atrelada às escolhas da empresa.

Hall (1988, p. 153) afirma “[...] se o gerente puder conversar diretamente com muitos operários tratando em detalhes do que fazem com as mãos e porquê. A confiança, a atitude e a responsabilidade fazem a diferença ”.

2.1.3. Gerenciar o conhecimento por meio de ferramentas que auxiliam a formação de competências voltadas para o conhecimento.

Segundo (DUTRA, 2013, p. 17). Houve uma transformação na forma de gerenciar pessoas ao longo dos anos 90 e da primeira década dos anos 2000.

Dutra (2013) descreve que ocorreu uma alteração no perfil das pessoas exigido pelas empresas. As pessoas mudaram o comportamento de obedientes e disciplinados, para serem mais criativas, autônomas e empreendedoras. Isto fez com que a cultura organizacional mudasse, dando apoio e estímulo a este novo perfil do trabalhador em busca de novos resultados para a empresa. Foi observado também o deslocamento do foco da gestão de pessoas, do controle para o desenvolvimento. As organizações estão deixando aqueles modelos de gestão fordista e taylorista de administração que intensificava o controle das pessoas, para um modelo onde o desenvolvimento das pessoas é o mais importante, levando em consideração que também desenvolvem a empresa na qual atuam, e o indivíduo passa a ser responsável pela sua carreira. E por fim, a maior relevância das pessoas no sucesso da empresa: as pessoas passam a ficar mais comprometidas com os resultados da organização.

Como afirma Dutra (2013, p. 17) “[...] mobilizando não somente músculos e parte da inteligência, mas todos o seu potencial criador, sua intuição e capacidade de interpretar o contexto e de agir sobre ele [...]”.

Afirma Drucker (1999, p. 111, grifo do autor). “ Os ativos mais valiosos de uma empresa do século XX eram seus **equipamentos de produção**. Os mais valiosos ativos de uma instituição de século XXI, seja empresa ou não, serão seus **trabalhadores do conhecimento** e sua **produtividade** ”.

Para Drucker (1993) apud (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 51), as organizações têm um grande desafio frente a sociedade do conhecimento, criar novas práticas de administração por meio da melhoria contínua de todas as suas atividades, aplicar sistemas e processos a partir de seus próprios sucessos, e manter a inovação contínua, aumentando a produtividade do trabalhador do conhecimento, e da área de serviços, a fim de atender as demandas deste novo desafio.

Algumas ferramentas podem auxiliar os gestores nesta nova demanda do mercado, e são citadas abaixo:

Treinamento e desenvolvimento:

A busca por treinar e desenvolver pessoas é um diferencial dentro das empresas pois facilita o aprimoramento das atividades executadas, tem baixo custo, evita retrabalhos e reclamações de clientes [...] “**treinamento** está relacionado a um processo de aquisição ou aperfeiçoamento de conhecimentos, habilidades e mudanças de atitude, particularmente envolvidos com o desempenho de uma tarefa” [...] (SILVA et al., 2007, p.111).

Segundo Chiavenato (1999, p. 12), o processo de treinamento e desenvolvimento são processos utilizados para capacitar o trabalhador e incrementar o desenvolvimento profissional.

Os treinamentos ajudam a disseminar o conhecimento entre os colaboradores de uma determinada atividade. É uma maneira de desenvolver competências nas pessoas para que elas se tornem mais produtivas.

Desenvolvimento está relacionado ao indivíduo como pessoa. Suas habilidades e conhecimentos que fazem o diferencial para resolver diferentes situações e problemas [...] “desenvolvimento seria, sobretudo, o processo voltado para o crescimento integral do homem, observável na mudança comportamental, na expansão das suas habilidades” [...] (SILVA et al., 2007, p.111).

Educação corporativa:

“A educação corporativa configura-se nos conceitos de um processo contínuo de ensino/aprendizagem definido a partir das estratégias organizacionais, o que possibilita o desenvolvimento de competências [...]” (SILVA et al., 2007, p.118).

Para Chiavenato (1999, p.17) “[...] a única vantagem competitiva e auto-sustentada são os ativos humanos.” Somente irão sobreviver as empresas que consideram o trabalho humano como desenvolvimento da mente e da emoção e não apenas como uma atividade braçal. Cada vez mais o conhecimento constitui a garantia de permanência e competitividade das empresas, e sobrevivência dos indivíduos e da sociedade.

Segundo (SILVA et al., 2007), temos uma evolução em termos de treinamento e desenvolvimento nas organizações. É uma forma de agregar valor aos negócios. A prática usada na educação corporativa estimula o *senso crítico* das pessoas, estimulando ativamente para as soluções dos problemas, estando o trabalhador apto a responder questões como: O quê? Para quê? Por quê? Como? Quando? e Onde? Referentes a diferentes atividades.

Por meio da educação corporativa na era da gestão do conhecimento, e quebra de paradigmas referente à *cultura*, percebe-se uma evolução na mudança da mentalidade das pessoas em relação a sua visão de mundo e do trabalho.

O ser *humano passa a ser valorizado*, fica claro que o conhecimento só pode ser produzido por pessoas, independente do seu papel social. O indivíduo é responsável pela formação das competências profissionais.

Ter uma *visão sistêmica* do negócio, ver o todo, não somente a sua área de atuação, isso faz com que se tenha maior compreensão da realidade.

Como descreve Chiavenato (1999). A era da informação trouxe desdobramentos imprevisíveis. A informação passou a cruzar o planeta em milésimos de segundos, e nos deu condições básicas para o surgimento da globalização. Nestas condições os fatores tradicionais de produção, mão-de-obra e capital produzem retornos cada vez menores. Agora é a vez do conhecimento, do capital humano, isso torna o conhecimento útil e produtivo, e o maior desafio gerencial para isso é a necessidade de utilizar as ferramentas da tecnologia da informação.

E-LEARNING

“A primeira competência que o e-learning deve estimular é, portanto, a capacidade de identificar problemas e propor soluções em todas as etapas do processo produtivo”. (SILVA et al., 2007, p.138). O instrumento para a educação corporativa, e-learning, necessita da tecnologia da informação (TI) para que o aluno possa interagir com o professor, e juntos construir o conhecimento. A vantagem da utilização desta ferramenta é a conversão do conhecimento tácito para explícito, bem como o registro do conhecimento gerado, e o compartilhamento entre os colaboradores da organização.

Para Terra (2005, p. 172) o e-learning inclui estratégias que ajudam a reduzir os custos com treinamentos, amplia o número de pessoas que podem receber o treinamento, e possibilita que as pessoas aprendam a qualquer hora, e em alguns casos, em qualquer lugar.

INTRANET

Para (SILVA et al., 2007, p.214). “A intranet é uma ferramenta adequada para sistematizar conhecimento explícito que se encontra disperso entre os departamentos da empresa”. Por meio da intranet, o colaborador pode obter informações da empresa, e realizar alguns treinamentos on-line, e compartilhar documentos e normas internas.

Afirma (ANGELONI et al., 2002, p. 155). “ A **tecnologia**, nesse contexto, é definida como os recursos de hardware e software que apoiam a tomada de decisão e o gerenciamento de informações e conhecimento, considerando os indivíduos que participam ativamente desses processos. ” Somente a aplicação da tecnologia da informação não garante o sucesso da organização, pois o fator humano é o diferencial para a transmissão do conhecimento, não como um mero usuário, mas como o responsável por alimentar os sistemas com o conhecimento necessário.

MAPAS DO CONHECIMENTO

É necessário mapear quem detem o conhecimento dentro da organização, quais são as habilidades que cada colaborador tem, onde pode ser aplicado, e como aproveitar este conhecimento de forma estruturada. “Mapear a *expertise* de uma organização válido principalmente porque permite dar a conhecer os recursos humanos de conhecimento a quem deles necessita” (SILVA et al., 2007, p.228).

O capital intelectual está na cabeça das pessoas, portanto é difícil de medir, mas é o ativo intangível que envolve habilidade, experiência, conhecimento e informação (CHIAVENATO, 1999, P.17)

Para Angeloni et al., (2002, p.113) “ Por meio dele, as pessoas conseguem saber onde e com quem procurar o conhecimento de que necessitam. ”

Como descreve (DUTRA, 2013, p. 58) “ permitir ao gestor mapear as alternativas decisórias sobre as pessoas e os riscos de cada alternativa [...] assim o gestor pode avaliar com maior precisão suas decisões e garantir um processo contínuo no aprendizado e desenvolvimento das pessoas.

Para Terra (2005) os mapas ajudam a incluir listas e descrições das competências de cada indivíduo dentro da organização, facilitando assim o compartilhamento do conhecimento e a aproximação das pessoas.

Além de facilitar a busca dentro da organização de quem detém o conhecimento, ainda possibilita que o conhecimento de uma pessoa ou grupo seja compartilhado. O mapeamento da capacidade intelectual pode facilitar o crescimento da empresa.

3. MODELO DE GESTÃO E GERENCIAMENTO DO CONHECIMENTO

Para obter um melhor resultado é necessária uma gestão eficaz. E que se apliquem algumas estratégias. Para Dutra (2013, p.18) é necessário aplicar os conceitos de competência, complexidade e espaço ocupacional, para que o gestor possa acompanhar e avaliar os riscos e os resultados das suas decisões.

Vergara (2010), afirma que equipes multifuncionais, denominadas equipes auto gerenciadas, são estratégias adotadas para que os colaboradores tenham mais autonomia na decisão de suas tarefas. As equipes são orientadas quanto aos resultados obtidos e agregam mais valor ao que é produzido.

Manter uma equipe de pessoas mais experientes é importante para que a cultura da empresa e o conhecimento sejam transferidos, mantendo o nível de qualidade, para que os processos continuem sendo executados de forma a garantir os resultados esperados.

Para Silva [...] “empresas perdem a memória, experiência, a sua capacidade de mobilizar o conhecimento e de promover a aprendizagem quando, além de dispensarem os seus funcionários mais velhos, se limitam a contratar jovens [...]” (SILVA et al., 2007, p.298).

As empresas que atraírem pessoas mais idosas e trabalhadores do conhecimento mais velhos, acima da idade tradicional de aposentadoria, e torná-los produtivos terá uma enorme vantagem competitiva, segundo Drucker (1999, p.47).

Segundo (ANGELONI et al., 2002, p. 17). “As equipes são formadas segundo algumas características que estimulam a criatividade, como, por exemplo, a diversidade de perspectivas e a formação de seus membros [...]”, quando as equipes são formadas por pessoas que tem as mesmas opiniões e concordam com tudo, sem colocarem seus pontos de vista, acabam destruindo o processo criativo, por isso é importante formar uma equipe diversificada.

É preciso identificar os talentos existentes na organização, e retê-los. Não adianta a formação e a qualificação dos funcionários sem a retenção dos talentos. “As empresas do conhecimento precisam aprender a criar diferenciais que sejam, não só capazes de manter as mais produtivas e motivadas pessoas [...]” (SILVA et al., 2007, p.298).

O tur over dentro das organizações é algo natural, e em algumas é realizado com mais frequência, em outras nem tanto, mas sempre haverá a necessidade na oxigenação dos funcionários. Alguns são transferidos para outras áreas ou unidades, e há entrada de novos funcionários. Esta mistura na troca de experiência gera uma maior transferência do conhecimento.

É preciso dar liberdade e autonomia às pessoas, disponibilizar os recursos financeiros e tempo para a criação de novas formas de trabalho, projetos e ideias que agreguem valor ao processo. Para isto é necessário o apoio da gerencia e de toda a organização. (ANGELONI et al., 2002, p. 17).

É necessário contratar as pessoas certas, hoje não basta ter experiência, competência e habilidade, é preciso ter atitude e comportamentos adequados, ser proativo, e ter a capacidade de aprender, ensinar e criar conhecimentos.

Segundo (SILVA et al., 2007), também é considerado uma prática da gestão do conhecimento entrevistar o candidato à vaga de emprego. Esta é uma forma de perceber o perfil do candidato, suas expectativas, ansiedades, e se o mesmo corresponde ao que se espera por parte da empresa. Além do representante do RH participar da entrevista, é importante que o gestor da área contratante participe.

3.1 Como gerenciar as práticas do conhecimento?

Para (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 185 e p.141). O estilo gerencial mais adequado para criação do conhecimento dentro das organizações é o middle-up-down. Porque “coloca a gerência de nível médio no centro da gestão do conhecimento e redefine o papel da alta gerência e dos funcionários da linha de frente”. O gerente quando atua do meio para cima e para baixo acaba exercendo influência nas decisões da alta gerência. Ele contribuiu na tomada de decisões pois consegue ter uma visão da linha de frente, compartilha o conhecimento, cria conceitos, e é responsável pela difusão do conhecimento envolvendo a alta gerência e a linha de frente.

Segundo (ANGELONI et al., 2002, p.32) o gerenciamento do conhecimento “[...] trata-se fundamentalmente de uma forma de alavancar a eficácia organizacional, que se utiliza de elementos presentes no comportamento individual/grupal, nas tecnologias de informação e nos elementos estruturais da organização”.

Ainda é uma questão duvidosa qual é a melhor forma de gerenciar o conhecimento dentro das organizações, num ambiente cada vez mais complexo. Criar indicadores que se possam medir a quantidade de pessoas formadas e treinadas, quantidade de grupos de discussão existentes, quantidade de documentos disponíveis na memória organizacional. (SILVA et al., 2007, p.400).

Segundo (SILVA et al., 2007), estes *indicadores podem ser de esforço*, quantidade, percentual de pessoas treinadas, quantidade, percentual de documentos atualizados na intranet quantidade de grupos de discussão criados na empresa.

Indicadores de resultados mostram a redução de custos operacionais, nível de satisfação do cliente com o atendimento.

Indicadores quantitativos tem relação com quantidade, percentual de pessoas formadas e treinadas nas funcionalidades da intranet, quantidade de contribuições válidas à memória organizacional, percentual de redução do retrabalho no processo.

Indicadores qualitativos se relacionam ao nível de satisfação das equipes com a intranet, percepção do cliente em relação ao suporte pós-venda, percepção dos colaboradores em relação aos meios de comunicação interna disponíveis.

TABELA 1: Indicadores do conhecimento, quanto ao tipo de esforço, de resultado, quantitativo, qualitativo.

| TIPO DE INDICADOR | INDICADORES |
|--------------------------|---|
| De esforço | Quantidade /percentual de pessoas treinadas em ferramentas e processos. Quantidade / percentual de documentos atualizados na intranet. |
| De resultado | Redução de custos operacionais. |
| Quantitativo | Quantidade de pessoas formadas e treinadas nas funcionalidades da intranet. Quantidade de contribuições e ideias validas a inovação. Quantidade de contribuições validas a projetos. Quantidade de redução de retrabalhos nos processos. |
| Qualitativo | Nível de satisfação das equipes com a intranet. Nível da satisfação quanto ao ambiente de trabalho. Percepção dos colaboradores em relação aos meios de comunicação interna disponíveis. |

FONTE: (SILVA et al., 2007)

TABELA 2: Indicadores do conhecimento, quanto ao tipo de passagem.

| INDICADOR DE PASSAGEM | INDICADORES |
|------------------------------|---|
| Explícito para explícito | Nível de informatização dos processos. Grau de certificação dos processos. Grau de reaproveitamento de soluções. |
| Tácito para tácito | Efetividades das reuniões presenciais. |
| Tácito para explícito | Grau de atualização da documentação dos processos na intranet. Quantidade de contribuições úteis à inovação dos processos e produtos por período de tempo. |
| Explícito para tácito | Nível de competência dos colaboradores. Quantidade percentual de colaboradores com competência certificada por agente independente. |

FONTE: (SILVA et al., 2007)

TABELA 3: Indicadores do conhecimento, quanto a criação, disseminação e do uso do conhecimento.

| INDICADOR DE PROCESSO | INDICADORES |
|------------------------------|---|
| Criação do conhecimento | Quantidade de sugestões úteis incorporadas aos processos produtivos ou produtos. |
| Disseminação do conhecimento | Percepção dos colaboradores em relação aos meios de comunicação interna disponíveis. |
| Uso de conhecimento | Tempo médio para resolução dos problemas. Grau de redução de reclamações de clientes sobre produtos e serviços. Grau de redução de retrabalhos. |

FONTE: (SILVA et al., 2007)

TABELA 4: Indicadores do conhecimento, quanto a dimensão da gestão do conhecimento.

| | |
|--------------|--|
| Estratégia | Grau de cumprimento de metas estratégicas. Grau de desenvolvimento das competências estratégicas. |
| Cultura | Percepção dos colaboradores sobre o nível gestão. Indicadores do clima organizacional. |
| Estrutura | Desempenho das equipes. Nível de certificação dos processos do negócio. |
| Pessoas | Nível de capacitação dos colaboradores. Nível de turn-over nas diversas funções. |
| Sistemas | Grau de informatização dos processos de negócio. Nível de integração das bases de dados. Atualização dos sistemas da tecnologia de informação. |
| Resultados | Rentabilidade. Participação no mercado. Crescimento e faturamento. |
| Aprendizagem | Grau de inovação em produtos / serviços. Satisfação de clientes quanto à solução de problemas. |

FONTE: (SILVA et al., 2007)

Para (SILVA et al., 2007 p. 406) [...] “indicadores que servem para uma organização não são necessariamente úteis a outra empresa.” Cabe a cada gestor verificar qual é o indicador mais adequado a sua realidade. Importante lembrar que cada empresa tem sua cultura, e se ela ainda não tem o hábito de acompanhar os índices da gestão do conhecimento ela deve ir com cautela, pois pode haver uma insatisfação junto aos colaboradores que não estão acostumados com esta prática.

É um processo de mudança, e devem ser tomadas algumas estratégias para que o impacto da implementação seja o menor possível, é necessário avaliar e definir quais serão os critérios adotados para cada item do indicador, e qual será a periodicidade do levantamento dos resultados obtidos, bem como a sua divulgação.

Para Hall (1988, p.17), é necessário para chegar à excelência em manufatura a participação dos gerentes em estratégias que possam tornar a organização competitiva no mercado mundial.

Segundo Terra (2005, p.2), para os gestores é um desafio a aplicabilidade dessas ferramentas “gerenciais e tecnológicas que servem para melhorar a capacidade das organizações para aprender, inovar, utilizar suas competências e proteger seus conhecimentos e ativos intangíveis estratégicos”. O conhecimento de fato só existe na cabeça das pessoas, por isso é difícil gerenciar algo invisível e abstrato, sendo assim os processos gerenciais são importantes para favorecer e estimular os processos de criação, compartilhamento e o uso do conhecimento individuais e coletivos. E para que o conhecimento seja difundido e aplicado na organização é necessário que a alta direção apoie e libere recursos, como tempo, pessoas e capital. Assim como formular estratégias para o desenvolvimento, disseminação, proteção e uso de competências, conhecimentos e ativos intangíveis.

Segundo Terra (2005, p.263). Os profissionais ainda enfrentam algumas dúvidas que são as seguintes:

“Como mapear o conhecimento (competências individuais) existentes nas empresas?
Como facilitar e estimular a explicitação do conhecimento tácito dos funcionários?
Como incentivar e premiar o Knowledge Sharing (compartilhamento do conhecimento)? E desencorajar o Knowledge Hoarding (que as pessoas guardem o conhecimento para si próprias)? ”

Estas questões são de extrema importância para reflexão do gerente. Ele pode avaliar e criar estratégias que atendam as demandas existentes na sua organização, contribuindo para que a organização atinja seus objetivos.

4. CONCLUSÃO

O objetivo deste trabalho foi identificar como o gerenciamento do conhecimento pode melhorar os processos nas organizações, e como as ações aplicadas de forma correta contribuem satisfatoriamente para o desempenho em manufatura, tornando os resultados mais eficazes.

Com a entrada de novas tecnologias, e novos equipamentos, os cenários dentro das empresas mudaram, percebe-se que houve uma evolução na mão de obra. Hoje os trabalhadores necessitam ter mais conhecimento e desenvolvimento para realizarem suas atividades, e para isso, buscam qualificar-se de acordo com suas atividades, a fim de atender as demandas de mercado. O trabalhador passou a usar mais seu conhecimento do que a força física, por conta disso os gestores da atualidade necessitam adaptar-se e aprender a lidar com esta nova demanda, onde as pessoas passaram a ser a chave principal para o sucesso de qualquer empresa, e não mais somente o capital direto que as empresas empregam.

No decorrer deste trabalho pudemos observar que o perfil do trabalhador mudou, ele passou a ser mais criativo, inovador, responsável pelo seu crescimento profissional e pessoal, que busca o autoconhecimento. Passou a ser questionador na execução de suas tarefas, o trabalhador quer saber porque está fazendo o trabalho, e de qual forma ele pode contribuir para que o mesmo seja feito com segurança, qualidade e a entrega ocorra na hora desejada pelo cliente.

Este trabalhador deixou de executar atividades onde se exigia mais esforço físico e passou a trabalhar de uma forma mais inteligente, onde pensar e refletir é essencial antes de tomar qualquer decisão. Para isto ele utiliza todo o seu conhecimento. Ele deixou de ser apenas aquele que aperta o parafuso e que só executa o que lhe é pedido, mas sim um ser criativo, inovador, flexível, que aprende e desaprende, e se adapta as mudanças que ocorrem neste mercado globalizado, cheio de turbulências e complexo.

As organizações estão criando estratégias a fim de entenderem melhor o perfil do novo trabalhador, que passou a ser o valorizado, e ser reconhecido como o bem intangível com maior valor agregado na era do conhecimento. E se bem aproveitado dentro da organização, é o que trará melhores resultados para toda a empresa.

Ainda acrescento que a maioria das empresas não enxergam o conhecimento como uma estratégia para melhorar seus resultados. Há uma grande dúvida pelos profissionais em como gerenciar e captar este conhecimento, como fazer para que as pessoas compartilhem o que sabem, como mapear as competências internas, e o que fazer para estimular que o conhecimento implícito de cada colaborador seja disseminado para o maior número de pessoas possíveis.

As organizações estão buscando conhecer melhor esta nova realidade, e treinando seus gestores e gerentes, para que aprendam e criem novas estratégias para aproveitar melhor o conhecimento e as competências de cada indivíduo.

As ferramentas apresentadas neste trabalho irão contribuir para que gestores e gerentes trabalhem de uma forma eficaz para mapear dentro de suas empresas as competências, e valorizar o conhecimento de cada colaborador, fazendo com que este seja compartilhado entre as equipes.

Por meio de coleta de dados e a criação de alguns indicadores será possível avaliar e analisar quais foram as áreas com os melhores resultados, e onde as equipes evoluíram mais. Para gerenciar é necessário um trabalho árduo e de longo prazo pois nenhuma empresa consegue mudar a sua cultura do dia para noite. E ainda assim, com tantas ferramentas, o gestor corre o risco de chegar à conclusão de que não obteve nenhum resultado satisfatório.

5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

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

BORHO Heiko, NETO Alfredo Iarozinski, LIMA Edson Pinheiro de. **Gestão do conhecimento na manufatura**. Gest. Prod. vol.19 no.2 São Carlos 2012 Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-530X2012000200002&lng=en&nrm=iso&tlng=en. > Acesso em: 20 Ago. 2016.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas; o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus 1999.

DUTRA, Joel Souza. **Competências conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na Empresa Moderna**. 1 ed. -11 reimpr. – São Paulo: Atlas, 2013.

DRUCKER, Peter F. **Desafios Gerenciais para o Século XXI**. São Paulo: Editora Pioneira, 1999.

HALL, Robert W. **Excelência na Manufatura**. São Paulo: Imam, 1988.

SENGE, Peter M. **A Quinta Disciplina: arte e pratica da organização que aprende**. 27 Ed. Rio de Janeiro: BestSeller, 2011.

SILVA Ricardo Vidigal da; NEVES, Ana. **Gestão de Empresas na Era do Conhecimento**. 2. Ed. São Paulo: Serinews, 2007.

TAKEUCHI, Hirotaka; NONAKA, Ikujiro. **Gestao do Conhecimento**. bookman. Virtual books, 2008 Disponível em: <<https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=oNUYV8AoPgAC&oi=fnd&pg=PR7&dq=gest%C3%A3o+do+conhecimento&ots=8by29dEcJ&sig=j5RjLKoxmh7ZSMhE8oq2qnxKsB8#v=onepage&q=gest%C3%A3o%20do%20conhecimento&f=true>.> Acesso em: 12 Ago 2016.

TAKEUCHI, Hirotaka; NONAKA, Ikujiro. **Criação de conhecimento na empresa**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

TERRA, José Cláudio Cyrineu. **Gestão do Conhecimento: o grande desafio empresarial**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

VERAGARA, Sylvia Constant. **Gestão de Pessoas**. 9 ed. – São Paulo: Atlas, 2010.

WILLIAMS, Ruth L. ; BUKOWITZ, Wendi R. **Manual de Gestão do Conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2002.