

Título: Estudio descriptivo del rol de la dirección de RR. HH. en la implementación de la gestión del conocimiento en una empresa distribuidora de alimentos, oeste del estado de Bahía, Brasil

Autor: Laédiane Dourado Oliveira

Director: Cristina Gutiérrez

Fecha: setembro de 2017

Tema: Gestión del Conocimiento

1. Introducción

En la actualidad, la capacidad para crear y compartir información y conocimiento constituye el principal factor de innovación y obtención de ventajas competitivas en el mundo empresarial. La creatividad y puesta en común de saberes distingue a las organizaciones contemporáneas de aquellas formadas en la sociedad industrial, caracterizadas por la búsqueda de la eficiencia a partir de la especialización y el desarrollo de habilidades individuales basadas en rutinas físicas e intelectuales. En el presente, las competencias esenciales deben constituirse en un parámetro de orientación de las políticas de la empresa. La gestión de personas, al involucrar las competencias de los individuos que conforman la organización, debe considerar un conjunto de estrategias que faciliten la reciprocidad entre lo individual y lo colectivo, además de buscar los mecanismos para estimular el desarrollo de conocimientos. Por ello, nuestra tesis se desarrollará a partir del siguiente interrogante: ¿en qué forma las prácticas y políticas de la gestión de recursos humanos podrían facilitar la implementación de la gestión del conocimiento?

La gestión del conocimiento ocupa un espacio cada vez mayor en las organizaciones; en parte, ello se debe a que las mismas están asumiendo crecientemente el desafío de innovar en nuevos modelos de negocios y desarrollar nuevos productos y servicios que les permitan ganar reconocimiento y sobresalir en ambientes de alta competitividad. Para lograr los objetivos mencionados más arriba, las organizaciones precisan utilizar los procesos generados por su departamento de RR. HH., que es el espacio desde el cual pueden atraer, retener y desarrollar el capital intelectual con que cuentan, en el marco de la utilización de herramientas y modelos de gestión que procuren compartir el conocimiento y volverlo colectivo. Considerando esta situación, observamos la necesidad de realizar un estudio sistematizado sobre la forma en que las prácticas y las políticas de la gestión de personas pueden auxiliar en la gestión del conocimiento al interior de las

organizaciones. En particular, en este trabajo buscamos estudiar cómo está utilizando su área de RR. HH. --para la implementación de las prácticas y políticas recientemente mencionadas--, una organización del ramo de la distribución de alimentos situada en el oeste del estado de Bahía, observando los aspectos que facilitan o dificultan su implementación en la era de la información y analizando si el ambiente organizacional es propicio para estos fines.

Nuestra investigación persigue conocer cuáles son los medios que el área de RR. HH. de la empresa estudiada pone en acción para implementar la gestión del conocimiento; además, a partir del aporte del capital intelectual, pretendemos identificar las fortalezas y debilidades a considerar para asegurar la sustentabilidad y competitividad del negocio. El objeto central que nordea esta investigación y conocer el rol de la gestión de RR. HH. en la implementación de la gestión del conocimiento en la empresa estudiada. Para alcanzar el objetivo general se delinearon los siguientes objetivos específicos: Conocer la percepción de los colaboradores y de los responsables de puestos de dirección acerca de la gestión del conocimiento en la empresa; Describir los elementos que vinculan a la gestión de RR. HH. con la gestión del conocimiento.; Analizar los aspectos relevantes en la gestión de RR. HH. y en la implementación de la gestión del conocimiento.

El trabajo está dividido en cinco capítulos. En el capítulo primero o Introducción ofrecemos una visión general, presentamos los objetivos, la justificación, y resaltamos las cuestiones centrales y su relevancia; en la segunda parte o marco teórico, buscamos construir los fundamentos conceptuales de nuestro trabajo, a partir de las contribuciones de los principales autores especialistas en gestión de conocimiento y RR. HH.; en la tercera parte, explicamos la metodología aplicada y presentamos los instrumentos de recolección de datos, la historia de la empresa estudiada y la caracterización de los sujetos que forman parte de la investigación; en cuarto lugar, exponemos y analizamos los resultados de la investigación de acuerdo a un plan oportunamente descripto, siguientemente demostramos las posibles deducciones que de ellos se desprenden, en vistas a las resolución de los objetivos de la investigación y a fines de permitir al lector comprender e interpretar los resultados; por último, presentamos las consideraciones finales, recomendaciones y conclusiones de la investigación. Para finalizar, presentamos el listado de referencias bibliográficas utilizadas y, en anexo, los materiales estructurados para aquellos especialmente interesados en la temática.

2. Antecedentes y Planteo teórico

El departamento de RR. HH. y la gestión del conocimiento

Si el área de RR. HH. reconoce la importancia de las competencias de los colaboradores para construir una ventaja competitiva y alcanzar sus objetivos, también debe asumir un rol en la gestión del conocimiento organizacional. Como ya mencionamos, de acuerdo a Ulrich (1997), las prácticas de RR. HH. constituyen procesos organizacionales que pueden ampliar las competencias individuales y las capacidades colectivas (p. 8). Además, dentro de las organizaciones también adquirieron importancia los beneficios intangibles, como señala Antunes (2000) “Admitir al conocimiento como recurso económico impone nuevos paradigmas en la forma de valorar al ser humano y a una organización, debido a que genera beneficios intangibles que modifican su patrimonio” (p. 33).

El capital intelectual en la organización

En la mirada de Nonaka y Takeuchi (1997), el capital intelectual es un activo intangible disperso en las mentes de las personas que componen una organización, en documentos representativos como informes, memorándums, archivos electrónicos, y en la práctica cotidiana. Al principio, el colaborador utilizará su conocimiento, luego incorporará todos los conocimientos disponibles en la organización, conformando su capital intelectual. Para gerenciar el conocimiento acumulado dentro de una empresa será necesario un cambio en la forma de pensar de los gestores y/o ejecutivos en relación a los procedimientos con los activos intelectuales. Una vez que el capital intelectual es puesto en el centro, es posible modificar los roles de las personas y los procesos administrativos, incorporar la confección de una memoria organizacional y transformar la cultura organizacional existente.

La gestión del conocimiento en las organizaciones.

En este segmento definiremos los conceptos de dato, información y conocimiento, en la forma específica en que los utilizamos en la presente tesis. Apuesto a que estas definiciones aportarán claridad a los temas discutidos en este capítulo. Aunque los tres conceptos están interrelacionados, comenzaremos su análisis por separado.

Dato: De acuerdo a Davenport y Prusak (1998), “Los datos son la materia prima esencial para la creación de la información. No obstante, un punto fundamental que muchas veces no es considerado, es que el dato no tiene un significado inherente” (p. 3).

Lins (2003) afirma que los datos son “(...) registros puros y simples de eventos, que en un contexto empresarial pueden corresponder simplemente a registros estructurados de transacciones” (p. 25). Para ambos autores, los datos, vistos de forma aislada, pueden tener muchos significados y no representan unívocamente nada, constituyen información en bruto. **Información:** La información posee el atributo de servir para la producción de conocimiento, facilitando que los profesionales capaces e instruidos puedan extraer y asimilar el máximo de informaciones. De acuerdo a Capurro (2003), la información es una estructura significativa con la competencia e intención de generar conocimiento en el individuo y su grupo, posibilitando su desarrollo y bienestar. **Conocimiento:** Una característica notable de la sociedad de la información es la integración de los diferentes tipos de conocimientos que coexisten en una organización. Nonaka y Takeuchi (1997) señalan que la clave de la creación de conocimiento reside en la distinción entre el conocimiento tácito y el explícito. De acuerdo a Carvalho (2012), el conocimiento tácito no es palpable ni puede ser explicado, es empírico, práctico, personal y por ende difícil de ser compartido; además, comprende las emociones del individuo, sus creencias, intuición, habilidades, capacidad de percepción y experiencias informales. Las organizaciones encuentran dificultades en gerenciar este tipo de conocimiento, constituye un desafío saber como utilizarlo. El conocimiento tácito es también llamado conocimiento inconsciente o intrínseco.

Concepto de gestión del conocimiento

Respecto del concepto de gestión del conocimiento, Terra (2005) lo define como el esfuerzo dirigido a conseguir que el conocimiento organizacional se encuentre disponible para todos aquellos que lo necesiten y en la forma en que lo precisen, con el objetivo de mejorar el desempeño individual y organizacional (p. 245). Esta concepción no significa que todos los colaboradores serán capaces de crear productos y servicios innovadores, sino que son responsables como conjunto de crear y sostener ambientes favorables a su producción. Por ello, es importante que todos los miembros estén comprometidos con la estrategia del conocimiento. Davenport y Prusak (1998) afirman que una gestión del conocimiento se compone de una buena gestión de sistemas de información, una gestión de cambio organizacional y buenas prácticas en la gestión de los recursos humanos (p. 196).

Factores estratégicos para la implementación de la gestión del conocimiento.

Al comenzar a diseñar la puesta en práctica de una gestión del conocimiento, deben considerarse aquellos factores estratégicos que movilizan los procesos de creación, adquisición y transferencia de conocimientos en la organización, y que, además, permiten que se produzca un movimiento de aprendizaje organizacional. A continuación, presentamos a estos factores: la cultura organizacional, liderazgo y comunicación, en la forma en que fueron establecidos luego del trabajo de campo.

3. Materiales y Métodos (Extensión no más de 1 carilla)

Carácter de la investigación.

Con el propósito de encontrar estas respuestas desarrollamos el presente estudio, en el que buscamos conocer y evaluar los problemas que se presentan en un proceso de implementación de gestión del conocimiento, considerando tanto a sus fines como a sus medios, en una empresa que actúa en el área de distribución de alimentos. Respecto del estudio de los fines del proceso de gestión de conocimiento, la investigación es exploratoria y descriptiva, y tiene como objetivo facilitar la familiarización con el problema, el perfeccionamiento de ideas, el refinamiento de la percepción sobre el tema y la descripción de las características del proceso de gestión a partir de una muestra. Respecto del estudio de los medios, la investigación es bibliográfica y de campo. En la investigación de campo, la recolección de datos se realiza normalmente en las condiciones naturales en que ocurren los fenómenos y la observación es directa (Severino, 2007, p. 130).

También puede entenderse a la investigación de campo como aquella que se utiliza con el objetivo de conseguir las informaciones y conocimientos acerca del problema para el cual se busca una respuesta, así como la corroboración de hipótesis o el descubrimiento de nuevos hechos y sus relaciones (Markoni y Lakatos, 1990, p. 75). La investigación es de carácter cualitativo, la interpretación de los datos recolectados tiene por objetivo la producción de información. En ello seguimos a Vergara (2008), para quien las investigaciones cualitativas apuntan a destacar lo realmente relevante (p. 19).

La investigación también tiene un carácter cuantitativo, se aplican cuestionarios tabulados que posibilitan el manejo estadístico de los datos resultantes, recurrimos al auxilio del lenguaje matemático para describir las causas de un fenómeno. Creemos que, como afirma Fonseca (2002), la conjugación de la investigación cualitativa y cuantitativa permite la obtención de una mayor cantidad de informaciones (p. 20).

La investigación se realizó en tres etapas. La primera estuvo destinada a la identificación de los participantes del estudio, para ello se les solicitó: el nombre del departamento en el cual trabajan, el cargo o función que desempeñan, su nivel educativo, la antigüedad en la empresa, y la edad. En la segunda etapa se aplicó un cuestionario con dieciséis preguntas para los colaboradores de los distintos departamentos. En la última etapa fue aplicada una entrevista semi-estructurada con preguntas para los dos supervisores y los dos gerentes. La investigación fue realizada en una empresa distribuidora de alimentos ubicada en el oeste del estado de Bahía (Brasil). Los datos recolectados se obtuvieron en los siguientes departamentos: ventas, comercial, contabilidad, finanzas, RR. HH., y dirección. Los mismos fueron tabulados y transformados en información. Participaron de la investigación veintitrés funcionarios, diecisiete de sexo masculino, y seis de sexo femenino. Se observa que el plantel de la empresa está mayoritariamente compuesto por varones.

4. Resultados y Discusión

A partir de estos resultados, puede observarse como evidente la importancia de la gestión de personas en la implementación de la gestión del conocimiento. Verificamos también la existencia de la necesidad de involucrar al director de RR. HH. en el programa de gestión del conocimiento aplicado en el momento. Se identifica al área de RR. HH. con las funciones de reclutamiento y desarrollo de los integrantes de la empresa, con vistas al logro de los objetivos de la organización y a la obtención de ventajas competitivas. Creemos que las ventajas competitivas, tan deseadas por las empresas, solo serán alcanzadas gracias a la correcta implementación de la gestión del conocimiento, o lo que es lo mismo, al gerenciamiento de las ideas y percepciones producto del conocimiento tácito y explícito de los colaboradores. Es en este contexto en el que debe pensarse una gestión de RR. HH. moderna.

De acuerdo a Gil (2009), la gestión de personas es la función gerencial que busca la cooperación de las personas para el logro de los objetivos individuales y organizacionales. Compartiendo esta concepción, el profesional de RR. HH. debe saber identificar a la gestión de conocimiento no solo como un proyecto, sino como un ideal a ser incorporado a la estrategia de la empresa; además, debe saber que su rol consiste en dirigir el conjunto de las áreas hacia un objetivo institucional global que suponga una interacción total.

Dutra (2002) señala que la gestión de personas se caracteriza por estar conformada por un conjunto de políticas y prácticas que permiten conciliar las

expectativas de las personas y de la organización, para que ambas partes puedan conseguir su realización. La gestión de personas es por lo tanto aplicable a cualquier organización y posee un gran valor para las empresas, permitiéndoles encontrar el camino para la competitividad y el éxito.

En relación a las dificultades en la implementación de la gestión del conocimiento, se destacaron las respuestas que señalaron como causa de estas dificultades a la cultura y al clima organizacional. Estos son dos factores estratégicos fundamentales para toda organización que quiera alcanzar sus objetivos. El clima organizacional ejerce una fuerte influencia sobre todos los colaboradores, construye una atmósfera perceptible para cualquiera que ingrese a una organización, y sus características nos hacen sentir más o menos confortables. La cultura organizacional está compuesta de valores morales, creencias, políticas internas y externas, y reglas que todos los miembros de la organización adoptan como directrices y premisas que orientan su trabajo cotidiano. Carvalho (2012) señala que la cultura de una empresa no es externa ni preexistente al individuo, sino que se construye a partir de su interacción y de la interacción de los diferentes grupos que componen la organización. En la empresa existen subculturas que hacen al funcionamiento de sectores y departamentos, que limitan territorios, ritmos de trabajo, formas de relacionarse, formas de solucionar problemas, etc.

Por otro lado, Coda (1997) afirma que el clima organizacional es un indicador del grado de satisfacción de los integrantes de una empresa y de su relación con diferentes dimensiones de la organización: la política de recursos humanos, el modelo de gestión, la misión, los procesos de comunicación, la valorización del personas y los niveles de identificación del personal con la empresa.

Cuando la cultura y el clima organizacional están en armonía, la gestión del conocimiento encuentra facilidades para alcanzar a todos los sectores de la empresa y renovar al conocimiento. Este nuevo conocimiento está compuesto de valores, misión, ideas y normas compartidas. La gestión del conocimiento permite a las empresas saber la forma en que sus miembros reaccionarán frente al cambio.

Para finalizar, creemos que la empresa objeto de estudio precisa: reflexionar sobre su cultura y clima organizacional, realizar un mapeo de las formas en que el clima y la cultura influyen su desarrollo, adoptar instrumentos y métodos que sirvan de canal de comunicación, escuchar y conocer las percepciones de los colaboradores. En resumen, la organización debe optar por formas que representen mejor su capacidad, sustentabilidad y feedback con los colaboradores. Los resultados obtenidos precisan ser revertidos para que el cambio y la innovación sean posibles. En este sentido, la gestión debe incluir en su

estrategia el conocimiento de las percepciones de sus colaboradores, ellos son los verdaderos protagonistas de las transformaciones de la cultura y el clima organizacional, y del logro de nuevas metas que permitan construir un nuevo futuro

5. Conclusiones / Recomendaciones

Los resultados de la investigación demuestran que la gestión del conocimiento en la empresa estudiada se encuentra en una fase inicial. Aunque la empresa realiza grandes esfuerzos para obtener mejores resultados, es evidente que las diferentes secciones deben ser reestructuradas. Consideramos que es necesaria la implementación de medidas de bajo costo que, a mediano y largo plazo, favorezcan la recreación de una visión positiva.

Respecto del objetivo general de la investigación, los resultados demostraron que la gestión de RR. HH. ha desarrollado algunas políticas que apuntan a la implementación de la gestión del conocimiento. Por otro lado, podemos afirmar que los objetivos específicos de la investigación fueron parcialmente resueltos. El primer objetivo consistió **en averiguar cuál es la percepción de los colaboradores y los funcionarios de mayor responsabilidad en relación a la gestión del conocimiento.** En el segundo objetivo específico **nos propusimos describir los elementos que vinculan a la gestión de RR. HH. con la gestión del conocimiento.** En el tercer objetivo intentamos analizar los aspectos más importantes **en la gestión de RR. HH. y en la implementación de la gestión del conocimiento.** Todos los resultados en la investigación están disponibles en la metodología y el análisis de los datos.

Además, el presente estudio permitió concluir que, dentro de la especificidad cultural de una organización, la gestión del conocimiento es favorecida, en función de la existencia de un ambiente propicio a la innovación, la creatividad y el intercambio conocimiento tácito. El caso estudiado puede indicar que en organizaciones pequeñas y medianas, es probable que se observe la personalización como estrategia predominante de gestión del conocimiento. Se propone para estudios futuros, extender la problemática de esta investigación a otros ejemplos, y también explorar, de forma más profunda, limitaciones y facilitadores de la gestión del conocimiento en organizaciones familiares. En el presente trabajo nos propusimos contribuir a la comprensión de la importancia de la gestión del conocimiento, expusimos las posibilidades que ella brinda a las organizaciones para la administración de la información y la creación de una dinámica positiva entre el conocimiento tácito y explícito. Además de auxiliar a la organización en el desarrollo de acciones estratégicas, la gestión del conocimiento estimula la creación de

nuevas ideas, la toma de decisiones correctas y el encuentro de soluciones para diferentes problemas. Como en todo proceso de cambio, la implementación de un sistema de gestión del conocimiento supone riesgos y oportunidades, es tarea de las organizaciones comprender que transformar al conocimiento en una ventaja competitiva requiere de un compromiso práctico con el desarrollo de las competencias de sus colaboradores. También es importante subrayar que las organizaciones que examinan sus bases de conocimiento con frecuencia, y la trazabilidad de estrategias plausibles están abiertas para innovaciones, creando espacios sólidos para construir y compartir conocimiento, solucionando problemas presentados en su cotidiano, con ello obteniendo resultados positivos en la toma de resolución de los problemas en corto, medio y en a largo plazo.

6. Bibliografía

- Albuquerque, L. G. (2002). A gestão estratégica de pessoas. En Fleury, M. T. L (Org.). *As pessoas na organização*. (pp. 35-50). São Paulo: Editora Gente.
- Antunes, M. T. P. (2000). *Capital Intelectual*. São Paulo: Atlas.
- Argyris, C.; Schön, D. A. (1978). *Organizational Learning: a Theory of Action Perspective*. Reading/Mass: Addison-Wesley.
- Arvalho, F. (2012). *Gestão do Conhecimento*. São Paulo: Editora Pearson.
- Barros, B. T. y Prates, M. A. P. (1996) *O estilo brasileiro de administrar*. São Paulo: Atlas.
- Becker, B. E., Huselid, M. A. y Ulrich, D. (2001). *Gestão estratégica de pessoas com "scorecard"*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Beckman, T. (1999). *The Current State of Knowledge Management*. Knowledge Management Handbook. Liebowitz, J. ed. CRC Press.
- Bueno, W. (2003). *Comunicação empresarial: teoria e pesquisa*. São Paulo: Manole.
- Bukowitz, W. R. y Williams, R. (2002). *Manual de gestão do conhecimento: Ferramentas e técnicas que criam valor para a empresa*. Porto Alegre: Bookman.
- Capurro, R. (noviembre, 2003). Epistemologia e Ciência da informação. Trabajo presentado en el *V Encontro Nacional de Pesquisa em Ciência da Informação*. Escola de Ciência da Informação da UFMG, Belo Horizonte. Recuperado de: http://www.capuro.de/enancib_p.htm
- Carvalho, F. C. A. (2012). *Gestão do Conhecimento*. São Paulo: Editora Pearson.

- Chiavenato, I. (2004). *Recursos humanos: o capital humano das organizações*. (8ª ed.). São Paulo: Atlas.
- Chiavenato, I. (2005). *Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Campus.
- Coda, R. (1997). *Pesquisa de Clima organizacional e gestão estratégica de recursos humanos*. São Paulo: Atlas.
- Cruz, T. (2002). *Gerência do Conhecimento*. São Paulo: Editora Cobra.
- Davenport, T. H. y Prusak, L. (1998). *Conhecimento Empresarial; como as organizações gerenciam o seu capital intelectual*. Rio de Janeiro: Campus.
- Drucker, P. F. (1999). *Administrando em Tempos de Grandes Mudanças*. São Paulo: Pioneira.
- Dutra, J. S. (2002). *Gestão de pessoas. Modelos, Processos, Tendências e Perspectivas*. São Paulo: Atlas.
- Edvinsson, L. y Malone, M. S. (1998). *Capital Intelectual – Descobrimo o Valor Real de sua Empresa pela Identificação de seus Valores Internos*. São Paulo: Makron Books do Brasil.
- Fischer, A. L. y Albuquerque, L. G. (2004). Para onde vai a gestão de pessoas. *HSM Management*, 3(44), 53-59.
- Fleury, M. T. L. (2002). *As pessoas na organização*. São Paulo: Editora Gente.
- Fleury, A. y Fleury, M. T. L. (1995). *Aprendizagem e Inovação Organizacional: as experiências de Japão, Coréia e Brasil*. São Paulo: Atlas.
- Fleury, M. T. L. y Fischer, R. M. (1998). *Processo e relações do trabalho no Brasil*. São Paulo: Atlas.
- Floriano, P. R. (2009). *Sete obstáculos ao compartilhamento do conhecimento e três maneiras de superá-los*. Biblioteca Digital Terra Fórum Consultores. Recuperado de: <http://www.terraforum.com.br>
- Fonseca, J. J. S. da; (2002). *Metodologia da Pesquisa Científica*. Fortaleza : UEC.
- Gil, A.C. (2009). *Gestão de Pessoas, enfoque nos papéis profissionais*. São Paulo: Atlas.
- Gil, A. C. (2010). *Como elaborar projetos de pesquisa*. (5ª ed.). São Paulo: Atlas.
- Gore, E. (2006). *Aprendizaje y Organización. Una lectura educativa de teorías de la organización*. Buenos Aires: Granica.
- Herrera, C. G. N. (diciembre, 2007). El liderazgo en la gestión del conocimiento. *Revista Perspectivas en psicología*, 1(10). Recuperado de: <http://www.umanizales.edu.co/programs/psicologia/Perspectivas.pdf>

- Hunter, J. C. (2004). *O Monge e o Executivo: Uma história sobre a essência da Liderança*. Rio de Janeiro: Sextante.
- Jamil, G. L. (2001). *Repensando a TI na empresa moderna: atualizando a gestão com a tecnologia da informação*. Rio de Janeiro: Axcel Books do Brasil.
- Klein, D. (2012). *Gestão Estratégica do Capital Intelectual*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Kunsch, M. M. K. (1997). *Relações Públicas e Modernidade: novos paradigmas na comunicação organizacional*. (3a ed.) São Paulo: Summus.
- Lacombe, F. J. M. (2005). *Recursos humanos: princípios e tendências*. São Paulo: Saraiva.
- Lacombe, F. J. M. y Heilborn, G. L. J. (2003). *Administração: princípios e tendências*. São Paulo: Saraiva.
- Lins, S. (2003). *Transferindo conhecimento tácito: uma abordagem construtivista*. Rio de Janeiro: EPapers Serviços Editoriais.
- Marconi, M. de A. y Lakatos, E. M. (1990). *Técnicas de pesquisa*. (2a ed.). São Paulo: Atlas.
- Marconi, M. de A. y Lakatos, E. M. (2003). *Fundamentos de metodologia científica*. (5a ed.). São Paulo: Atlas, 2003.
- Maximiano, A. C. A. (2006). *Teoria Geral da Administração: da revolução urbana à revolução digital*. (6ª ed.). São Paulo Atlas.
- Moreira, E. G. (2012). *Clima Organizacional*. Curitiba: IESDE.
- Nonaka, I. y Takeuchi, I. (1997). *Criação de Conhecimento na Empresa – Como as Empresas Japonesas Geram a Dinâmica de Inovação*. Rio de Janeiro: Campus.
- Oliveira, D. P. R. (1992). *Sistemas de informação gerenciais: estratégias, táticas, operacionais*. (8a ed.) São Paulo: Atlas.
- Perroti, E. (2004). *Estrutura organizacional e gestão do conhecimento*. (Dissertação Mestrado em Administração) Escola de Administração, Economia e Contabilidade, Universidade de São Paulo.
- Probst, G.; Raub, S. y Romhardt, K. (2002). *Gestão do conhecimento: os elementos construtivos do sucesso*. Porto Alegre: Bookman.
- Ribeiro, A. L. (2005). *Gestão de pessoas*. São Paulo: Saraiva.
- Robbins, S. P. (2002). *Comportamento Organizacional*. São Paulo: Prentice Hall.
- Romani, C. y Dazzi, M. C. S. (2005) “Estilo gerencial nas organizações da era do conhecimento”. En: Angeloni, M.T. (comps.) *Organizações do conhecimento: infraestrutura, pessoas e tecnologia*. (pp. 44-61). São Paulo: Saraiva.

- Senge, P. M. (1990). *A quinta disciplina*. (14. ed.). São Paulo: Best Seller.
- Setzer, V. W. (1999). Dado, informação, conhecimento e competência. Rio de Janeiro: Datagramazero.
- Severino, A. J. (2007). Metodologia do trabalho científico. (23ª ed.). São Paulo: Cortez. (1ª ed. 1941).
- Stair, R. M. (1998). *Princípios de sistemas de informação: uma abordagem Gerencial*. (2a ed.) Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos.
- Stewart, T. A. (1998). *Capital Intelectual – A Nova Vantagem Competitiva das Empresas*. Rio de Janeiro: Campus.
- Terra, J. C. C. (2005). *Gestão do Conhecimento. O grande desafio empresarial*. (5a ed.). Rio de Janeiro: Negócio.
- Triviños, A. N. S. (1987). *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Atlas.
- Ulrich, D. (1997). *Recursos Humanos Champions. Cómo pueden los Recursos Humanos cobrar valor y producir resultados*. Buenos Aires: Granica.
- Vergara, S. C. (2008). *Métodos de pesquisa em administração*. (3ª ed.). São Paulo: Atlas.
- Von Krogh, G.; Ichijo, K. y Nonaka, I. (2001). *Facilitando a criação do conhecimento*. Rio de Janeiro: Campus.