



O IMPACTO DA CULTURA ORGANIZACIONAL NO PROCESSO DE GESTÃO DO CONHECIMENTO

César Augusto Tejera de Ré (UFSC)
catdere@ea.ufrgs.br

Sergio João Limberger (UFSC)
lssergio@gmail.com

William Barbosa Vianna (UFSC)
wpwilliam@hotmail.com

Cristiano José Castro de Almeida Cunha (UFSC)
cunha@deps.ufsc.br

Há uma abundante literatura sobre o tema Gestão do Conhecimento (GC). Muitos são os autores que insistem na tese de que um processo eficaz de GC será a chave para o futuro de qualquer organização. No entanto, um bom número dos projetos de GGC que são desenvolvidos enfatiza unicamente a infraestrutura de informação. Esquece-se que o desenvolvimento de um sistema eficaz de GC requer, além de sistemas de informação, a reformulação das crenças e valores da organização, das políticas de recursos humanos e da estrutura organizacional. A premissa deste artigo é que, sem uma clara compreensão das características culturais da sociedade brasileira que afetam a gestão das empresas, o desenvolvimento de um sistema de GC não atingirá seu objetivo principal, que é o de contribuir para a melhoria do desempenho organizacional.

Palavras-chaves: gestão do conhecimento, cultura organizacional

1. Introdução

Não há como negar que a mudança de século trouxe consigo a mudança de paradigma organizacional. O modelo industrial dos séculos XIX e XX está sendo substituído pela sociedade do conhecimento.

Dentro desse novo ambiente, a geração e utilização efetiva de conhecimentos são, cada vez mais, as principais fontes de vantagem competitiva, pois “à medida que muda o ambiente organizacional, como se diz no jargão dos estrategistas, a organização precisa aprender a executar novas tarefas e dar conta das antigas com mais rapidez e eficácia” (GARVIN et al., 1998 p.58). Stewart (1998, p.5) afirma que “o conhecimento tornou-se um recurso econômico proeminente – mais importante que a matéria-prima; mais importante, muitas vezes, que o dinheiro”. Se antes o que gerava riqueza e poder eram os fatores de produção tradicionais – capital, terra e trabalho – atualmente, segundo o Banco Mundial, 64% da riqueza mundial advém do conhecimento (NEEF, 1998). Isto permite concluir que, na busca de atingir um desempenho superior, as organizações dependem hoje menos de recursos materiais e mais da qualidade do conhecimento. Daí a importância da Gestão do Conhecimento (GC) como vantagem competitiva.

O novo paradigma organizacional, no entanto, impõe a adoção de um enfoque e uma metodologia sistêmica (BORBA et al, 2004) em substituição à lógica taylorista do paradigma anterior (modelo analítico de pensar), que até hoje molda a forma de gerir as organizações. Acontece que a maioria dos sistemas de GC é concebida apenas como processo de administração da informação (identificação das necessidades, organização e armazenamento em banco de dados e distribuição através de internet, intranet, páginas amarelas, etc.). Esquece-se que o conhecimento organizacional por si só não existe, pois ele decorre da soma do conhecimento dos indivíduos que compõem a organização, sendo, como defendem Nonaka e Takeuchi (1997), fruto de uma interação sinérgica, contínua e dinâmica entre o conhecimento tácito e o explícito. A tecnologia serve para facilitar sua partilha e não para substituir as suas origens humanas, é apenas facilitadora do processo, pois “a tecnologia isoladamente não transforma uma empresa em criadora do conhecimento” (DAVENPORT E PRUSAK 1998, p.171).

Na reunião do Foro Econômico Mundial (WEF) em janeiro de 2000, em Davos, na Suíça, Mohrman e Finegold (2000) apresentaram relatório com as conclusões de uma pesquisa desenvolvida com 10 empresas de uso intensivo em tecnologia, operando numa série de setores, na América do Norte, na Europa e na Ásia. A pesquisa tinha como objetivo analisar as práticas de gerenciamento de conhecimento e de recursos humanos. Incluiu enquête feita com mais de 4.500 cientistas, engenheiros e gerentes. O estudo revelou que a maioria dos funcionários não compartilham conhecimentos fora das fronteiras departamentais; que somente 28% dos entrevistados relataram que os conhecimentos são reutilizados em outras partes da empresa; apenas 12% disseram que têm acesso às lições aprendidas em outras partes da organização; e para a maioria dos cientistas e engenheiros, compartilhar conhecimentos fora de sua unidade mais imediata não estava definido como sendo uma parte explícita de suas funções.

Na opinião de Gilmour (2003, p.10), esse tipo de problema ocorre porque a maioria dos sistemas de GC é concebida num paradigma falho de divulgação, onde “alguém coleta a informação com os funcionários, organiza o material, anuncia sua disponibilidade e em seguida espera”. Esse modelo, alerta o autor, “supõe erroneamente, que as pessoas estão

dispostas a partilhar seus conhecimentos mais preciosos sem receber nada em troca” (2003, p.11).

Considerando que o compartilhamento do conhecimento tem que ser um ato voluntário, para que haja um efetivo processo de gestão do conhecimento, alguns requisitos são necessários, como: a definição de políticas de gestão de pessoal que estimulem as pessoas a se conectarem entre elas e a realizarem trocas de conhecimento; disponibilidade de sistemas (tecnologia de informação) que facilitem o contato e a troca de idéias entre as pessoas, sem obrigá-las, necessariamente, a disponibilizar suas informações e conhecimento; e uma cultura organizacional que valorize o processo de socializar a experiência e o conhecimento adquiridos (partilhar informações; colaboração de pessoas com diferentes habilidades na solução de um problema).

2. A Gestão do Conhecimento (GC)

A gestão do conhecimento se refere ao desenvolvimento de sistemas e processos que visam a criação, identificação, integração, recuperação, compartilhamento e utilização do conhecimento dentro da empresa. Ela volta-se para a criação e organização de fluxos de informação dentro e entre os vários níveis organizacionais, no sentido de gerar, incrementar, desenvolver e partilhar o conhecimento dentro da organização, com o objetivo de aumentar o aprendizado individual e grupal e, dessa forma, criar competências exclusivas que diferenciarão a organização no mercado em que compete. Na definição de Bukowitz e Williams (2002, p. 17), “a gestão do conhecimento é o processo pelo qual a organização gera riqueza, a partir do seu conhecimento ou capital intelectual”.

A gerência de conhecimento é o ato intencional de esquematizar a organização e seus processos, para fomentar conhecimentos e adquirir vantagem competitiva (MOHRMAN e FINEGOLD, 2000) e segundo esses autores, ela focaliza: a geração e aplicação de conhecimentos; a alavancagem ou partilha de conhecimentos para aumentar o valor derivado desses conhecimentos; a conexão entre os criadores de conhecimento para que possam se beneficiar mutuamente de seus conhecimentos; a importação de conhecimentos, na forma de funcionários habilitados ou de conhecimentos estruturados de fontes externas; e a motivação dos criadores de conhecimento para que contribuam com o crescimento e a utilização dos conhecimentos da empresa.

Vista por alguns, no início, como mais um dos tantos modismos das teorias de gestão, a GC vem se firmando como uma útil ferramenta de gestão. Hoje, transcorridos pouco mais de 10 anos da publicação em inglês do livro de Nonaka e Takeuchi (1995), a GC passou a fazer parte da estratégia organizacional. Pesquisa realizada pela *Management Review* no final de 1998, com 1.626 entrevistados, constatou que 79% dos respondentes acreditavam que a gestão do conhecimento era vital para o sucesso futuro de suas empresas. (HSM, 2000, p. 53).

De acordo com Nonaka e Takeuchi (1997), obtém-se a construção do conhecimento organizacional através da relação sinérgica entre conhecimento tácito e conhecimento explícito, quando novos conhecimentos são criados por meio da conversão do conhecimento tácito em explícito. O conhecimento explícito pode ser facilmente processado por um computador, transmitido eletronicamente ou armazenado em banco de dados. Devido à sua natureza subjetiva e intuitiva, o conhecimento tácito não pode ser processado ou transmitido por qualquer método lógico. Para que possa ser compartilhado, o conhecimento tácito precisa ser convertido em conhecimento explícito. As organizações precisam aprender a converter o conhecimento tácito em explícito, porque “enquanto permanecer guardado como know-how pessoal, o conhecimento tácito tem pouco valor para a organização” (CHOO, 2003, p. 37).

Ainda conforme Nonaka e Takeuchi (1997), esse processo de conversão ocorre de quatro maneiras: na socialização, onde há a conversão de conhecimento tácito em conhecimento tácito; na exteriorização, onde há a conversão de conhecimento tácito em conhecimento explícito; na combinação, que permite a conversão de conhecimento explícito em conhecimento explícito; e na internalização, quando há a conversão de conhecimento explícito em conhecimento tácito.

Socialização é o processo pelo qual se adquire conhecimento tácito partilhando experiências. Pela exteriorização, o conhecimento tácito é traduzido em conceitos explícitos por meio a utilização de metáforas, analogias e modelos. Através da combinação, o conhecimento explícito é construído reunindo-se conhecimentos explícitos provenientes de várias fontes. Por fim, por meio da internalização, o conhecimento explícito é incorporado ao conhecimento tácito. Choo (2003, p. 40) esclarece que essas “quatro maneiras de conversão do conhecimento se retroalimentam, numa espiral contínua de construção do conhecimento organizacional”.

A gestão do conhecimento impõe o conceito de organizações que aprendem. Uma organização que aprende é aquela que desenvolve uma capacidade de mudar e se adaptar continuamente. Nela as pessoas “expandem continuamente sua capacidade de criar os resultados que realmente desejam, onde surgem novos e elevados padrões de raciocínio, onde a aspiração coletiva é libertada e onde as pessoas aprendem continuamente a aprender em grupo” (SENGE, 1990, p. 11). Portanto, da mesma forma que as pessoas, as organizações também aprendem, quer elas conscientemente escolham fazê-lo ou não, pois esse é um requisito fundamental para sua (KIM, 1993).

Senge (1990) também defende que para que uma organização se transforme de uma organização de controle em uma organização de aprendizagem, é necessário o domínio de cinco disciplinas que constituem programas de longo prazo de desenvolvimento, aprendizagem e prática organizacional. Estas disciplinas são o domínio pessoal; os modelos mentais; a visão compartilhada; a aprendizagem em equipe e o pensamento sistêmico.

Robbins (2002:546) propõe três ações para transformar uma organização em um aprendiz permanente e estas envolvem o estabelecimento de uma estratégia, o replanejar a estrutura da organização e a de remodelar a cultura da organização. No entanto, é preciso ter presente a recomendação de Senge (1999) de que a aprendizagem não pode ser forçada, apressada ou imposta a outros, especialmente porque há a tendência humana de guardar o conhecimento próprio a sete chaves, sem dividi-lo com os outros. Esta regra frequentemente passa despercebida aos gestores na ânsia transformar a organização em uma organização que aprende.

É preciso, também, redirecionar os objetivos da tecnologia de informação (TI). Em vez de estar a serviço da extração do conhecimento e de seu armazenamento, a tecnologia deve ser orientada para facilitar a conexão entre pessoas, criando ambientes para a troca de idéias (GILMOUR, 2003), e de acordo com sua proposta, a tecnologia não deve inundar as pessoas de informações e sim identificar os contatos mais valiosos para as pessoas e conectá-las.

3. Cultura Organizacional e seu impacto na gestão das organizações

A implementação bem-sucedida de um sistema de gestão do conhecimento está estreitamente relacionada com a análise crítica da cultura organizacional existente. Por cultura organizacional, Schein (1992) diz que é o que diferencia as organizações na forma como novos membros aprendem a maneira correta de perceber, pensar e sentir-se em relação aos

problemas que afetam a organização. Fleury (1989), por sua vez, define a cultura organizacional como “um conjunto de valores, expressos em elementos simbólicos e em práticas organizacionais, que em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a identidade organizacional, tanto agem como elementos de comunicação e consenso, como expressam e instrumentalizam relações de dominação”.

Dessa forma, a cultura de uma organização é um sistema de valores e crenças compartilhados que influenciam (e não condicionam) o comportamento daqueles que os compartilham. Cada organização desenvolve sua própria cultura, produzindo sua identidade, a qual manifestar-se-á através de padrões de comportamento assumido pelos funcionários, regendo sua conduta. Novos funcionários serão incentivados a seguirem esses padrões. E para alterar a cultura de uma empresa, “necessita-se, através das mais diversas formas, motivar as pessoas a buscar a aprendizagem continuada ...” (CAVEDON, 2004, 446-447). Isto pressupõe que os indivíduos dentro da organização tenham liberdade para questionar e alterar suas práticas, convicções e valores, ou seja, que a aprendizagem e inovação contínuas sejam valores básicos da organização, sem o que não se poderá mudar sua cultura.

No entanto, isto não é um processo fácil de implantar, pois a cultura organizacional pode ter pressupostos disfuncionais, em especial nas organizações maduras. Após uma década de “reengenharias”, as pessoas, para manterem seus empregos, desenvolveram inúmeros mecanismos de defesa (e, por conseqüência, modelos mentais), como: limitar-se a atuar dentro de faixas estritas de soluções para reduzir riscos de erro; evitar compartilhar seu saber, pois há a crença em que a manutenção de seu emprego só é possível apenas se guardarem o que sabem para si mesmas; e o desejo de não mudar, pois a inovação pode ser ameaçadora.

Além disso, conforme ensina Ramos, “as empresas, qualquer que seja a escala, refletem, invariavelmente, as características, os estados, os estágios, conjunturas, a estrutura da sociedade global” (1983, p. 11). Na mesma linha de raciocínio, Vasconcellos (1995, p. 231) esclarece que “nenhuma empresa é *implantada* (grifo do autor) num determinado espaço. Ela, antes, nasce dele, e está imbricada com ele. Uma empresa está necessariamente envolvida pelo ambiente que a cerca”. A empresa, além de uma unidade econômica com a função empreendedora e produtiva “deve ser entendida também como uma unidade sociocultural, palco de fenômenos de socialização e de aculturação” (BARROS e PRATES, 1996, p.14).

Portanto, na implantação de um sistema de GC é preciso considerar as características culturais da sociedade brasileira, pois elas, inevitavelmente, afetarão o modo como as pessoas se comportarão. Ao entrarem nas organizações, as pessoas o fazem imbuídas de uma série de normas e valores originados dos valores culturais da sociedade mais ampla. Estas normas e valores, juntamente com a valorização que cada um tem de sua própria eficiência e o nível dos incentivos oferecidos pela empresa, influirão significativamente no rendimento das pessoas.

De acordo com Barros e Prates (1996), alguns dos traços culturais que impactam e agem sobre o sistema de gestão são: a concentração de poder; o personalismo; o paternalismo; e a postura de espectador. Vasconcellos destaca, que dentre os fatores que impedem a modernização da sociedade brasileira, está a “gerência paternalista e autoritária como obstáculo cultural ao nosso desenvolvimento organizacional e empresarial” (1995, p.232). A gênese desse modelo é o coronelismo, cujos traços passaram para o mundo organizacional, pois relaciona a convivência histórica das empresas, públicas e privadas com a lógica do: autoritarismo, nepotismo, clientelismo, favoritismo e ausência de critérios internos (1995, p.240).

Nossa cultura de concentração de poder faz com que haja a transferência da responsabilidade

pela tomada de decisão para as instâncias superiores e cria “um círculo vicioso em que os liderados se mostram sempre inexperientes em tomar a decisão e os líderes concentram decisões de caráter mais operacional” (BARROS e PRATES, 1996, p. 80-81). Como consequência, os liderados mostram-se incapazes de assumir responsabilidades e aprender com seus próprios erros.

O processo de inovação e mudança, consequência lógica do aprendizado organizacional, também sofre impacto negativo, sendo muito afetado pelo traço de postura de espectador, pois, como esclarece Barros e Prates, “é comum observarmos pessoas com idéias inovadoras, mas se não houver uma recomendação explícita do chefe para desenvolver o projeto, as idéias ficam apenas como idéias. Mesmo porque é pouco claro ou até mesmo inexistente o incentivo ao risco, inerente à inovação e à proposição de melhorias” (1996, p. 99). As práticas gerenciais voltam-se muito mais para a manutenção da situação atual do que para a busca da inovação e mudança.

Esta postura das lideranças não é adequada para um processo efetivo de Gestão do Conhecimento. Nele, espera-se que o papel da liderança seja o de ajudar as pessoas a aprender. Para tanto, deve articular uma relação de confiança e compreensão entre os membros da organização, estimulá-los a trocar informações e criar ambientes organizacionais que facilitem a socialização do conhecimento, pré-requisitos para a criação de um ambiente de aprendizagem.

Maturana e Varela (2003), postulam que o tipo de seres humanos que cada organização humana produz depende centralmente dos paradigmas que esta organização professa. Antes de decidir pela implementação de um sistema de GC, as lideranças da organização devem questionar esses paradigmas e verificar se são coerentes com a organização que pretendem desenvolver.

4. O Círculo Virtuoso da Gestão do Conhecimento

O modelo ideal investigado por Nonaka e Takeuchi (1997) implica em uma seqüência de movimentos contínuos, intercâmbios e transformações de um tipo de conhecimento em outro. Partindo do conhecimento individual, há um processo de interação contínua que vai do indivíduo ao grupo (combinação/socialização) e do grupo para o indivíduo (externalização/internalização).

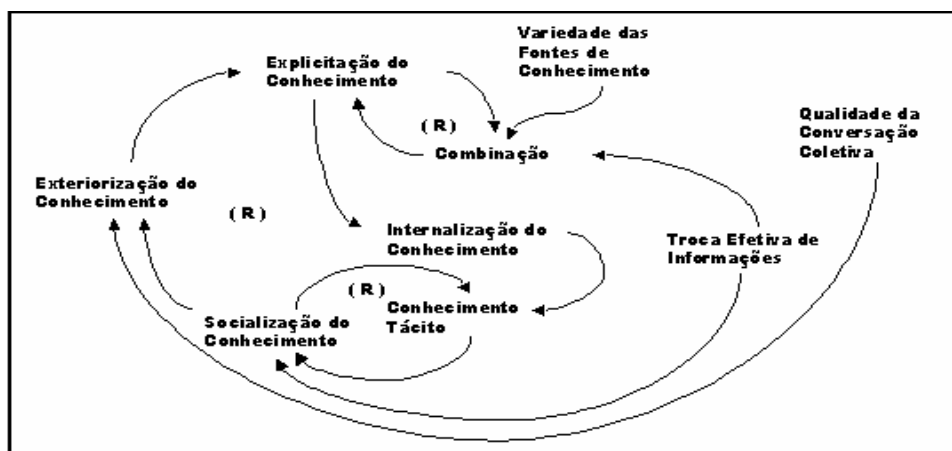


Figura 1. O processo de conversão do conhecimento organizacional Fonte: Nonaka e Takeuchi, 1997

A construção do conhecimento ocorre quando há a conversão do conhecimento tácito interno

dos indivíduos em conhecimento explícito externo que a organização possa explorar sob a forma de inovações, novos produtos e novas capacidades organizacionais. E para que esse processo se concretize, é importante que haja a disponibilidade para a troca efetiva de informações. A qualidade do processo também estará vinculada à variedade das fontes de conhecimento e à qualidade da conversão coletiva, conforme demonstrado na Figura 1. Estando presente todos esses elementos haverá uma seqüência de processos reforçadores da capacidade de aprendizagem, identificados com a letra R (*loops de feedback*, no dizer de SENGE, 1999).

A disseminação do conhecimento e sua conseqüente transformação em uma diversidade de capacitações, produtos ou serviços e melhorias das atividades organizacionais, melhorará o desempenho da organização, reforçará a crença de que compartilhamento de conhecimento melhora desempenho. Dessa forma, a organização se sentirá estimulada a investir no processo de Gestão do Conhecimento, buscando melhorias nos sistemas de informação e desenvolvimento de políticas de recursos humanos que favoreçam o compartilhamento e socialização do conhecimento, desenvolvendo espaços para a aprendizagem coletiva.

Para que os conhecimentos possam ser alavancados, existe também a necessidade de criar comunidades de conhecimentos, cujos membros possam trabalhar juntos e aprender mutuamente. Para tanto, é necessário desenvolver uma estrutura organizacional horizontalizada que permita tecer redes de relacionamento, que conectem pessoas geograficamente e organizacionalmente dispersas. A Figura 2 explicita as relações desse processo.

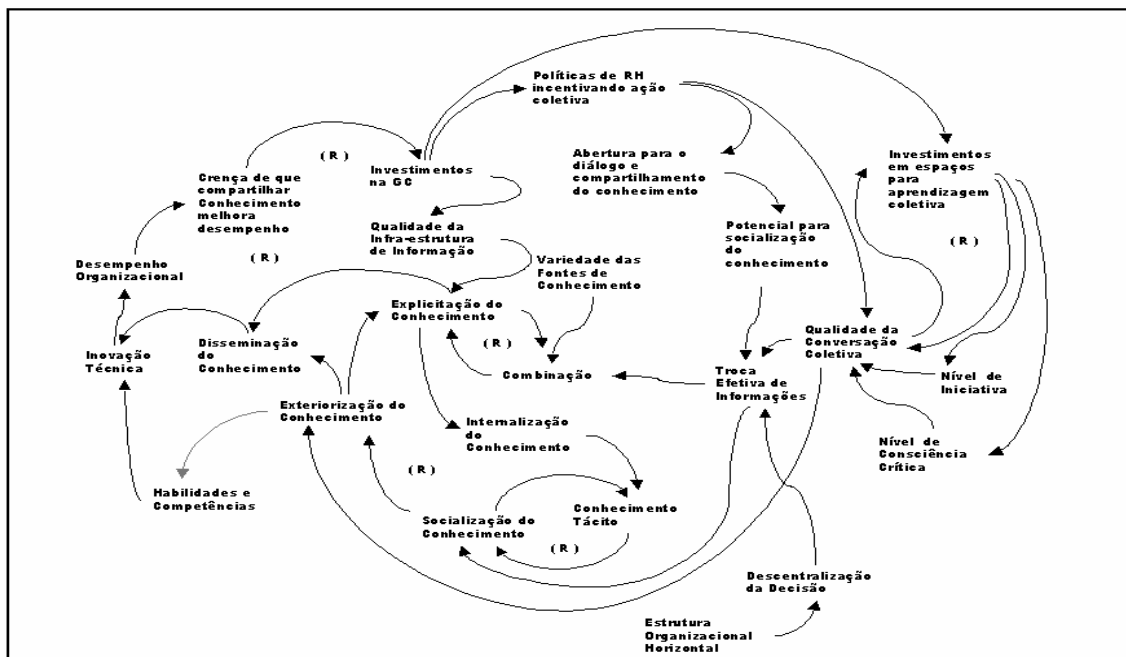


Figura 2 – Impacto da Gestão do Conhecimento no desempenho organizacional

5. Como a Cultura Brasileira afeta o Círculo Virtuoso da Gestão do Conhecimento

Predominantemente, a geração que está no poder nas organizações foi uma geração criada e educada dentro do paradigma taylorista. As organizações ainda são criadas e geridas de acordo com esse modelo de pensamento, embora haja a emergência do modelo sistêmico. Apesar de ser “aceito que a forma analítica de pensar é um modelo esgotado” (BORBA et al.,

p. 81) a apropriação e utilização dos conceitos do novo modelo pelos gestores ainda deixa a desejar porque “como as questões sistêmicas têm resultado a médio e longo prazos, a curto prazo surge a pressão de agir analiticamente, postergando-se a possibilidade de colocar em prática um pensamento sistêmico” (BORBA et al., p. 81).

Por isso, a construção dos sistemas de gestão do conhecimento é feita acreditando-se que as pessoas ao natural estão dispostas a compartilhar seus conhecimentos, desde que hajam ferramentas adequadas e esquecendo-se que as organizações operam envolvidas pelo ambiente que a contém, e que a “ação organizacional não depende apenas do desejo daqueles que a administram. Ela depende, em grande parte, do empenho daqueles que vão pôr em prática as decisões, da vontade destes em transformá-las em sucesso” (VASCONCELLOS, 1995, p. 231). Os valores culturais de uma sociedade influenciam os valores pessoais, a motivação e o comportamento dos trabalhadores. Estas características fazem com que as pessoas entrem em seu local de trabalho impregnadas de uma série de normas e valores culturais vindos da cultura maior da sociedade. Dessa forma, é preciso ter presente que os valores que caracterizam a sociedade brasileira podem impactar negativamente o sistema de gestão do conhecimento, neutralizando os efeitos positivos do círculo virtuoso.

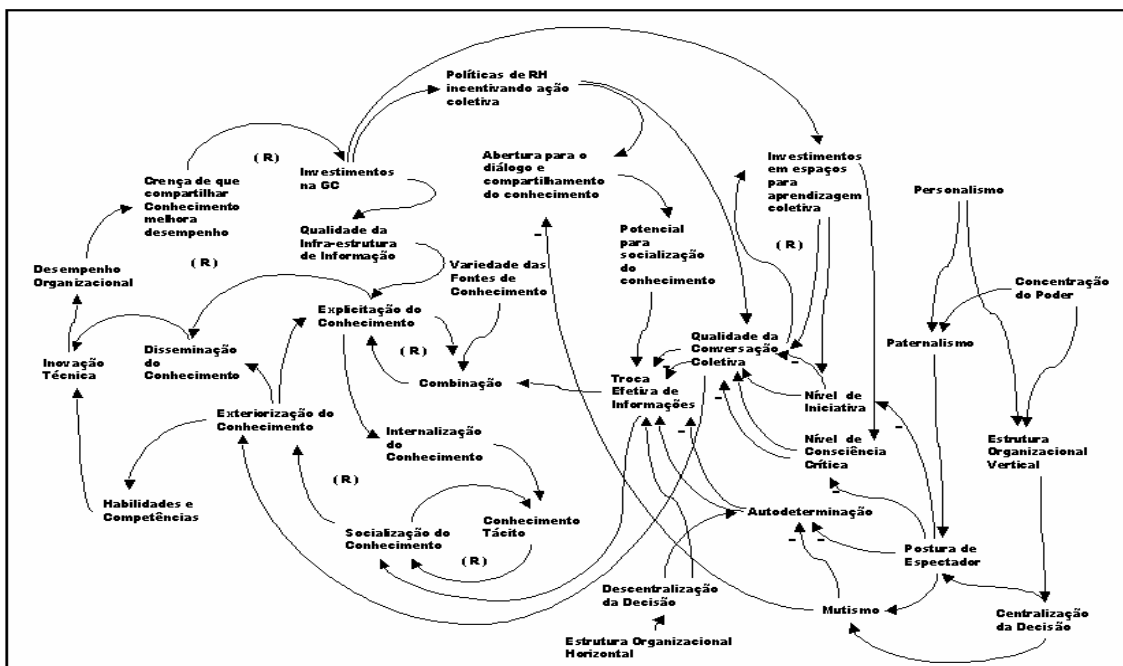


Figura 3 – Impacto da Cultura Brasileira na Gestão do Conhecimento

Conforme conclusões da pesquisa conduzida por Barros e Prates (1996), a cultura da gestão empresarial é influenciada pelos traços de personalismo e concentração de poder. A conjugação desses dois fatores reforça a característica do paternalismo e o desenvolvimento de estruturas organizacionais verticalizadas, as quais, por sua vez, geram um processo de centralização das decisões e uma postura de espectador nos trabalhadores.

A idéia de estruturas horizontalizadas é a premissa básica para a criação de uma organização que aprende. A postura de expectador, por sua vez, influencia negativamente o nível de iniciativa das pessoas e o nível de consciência crítica e reduz sua autodeterminação. A conjugação desses fatores, prejudicam a qualidade da conversação coletiva, a troca efetiva de informações e a abertura para o diálogo e compartilhamento do conhecimento, elementos

esses fundamentais para que ocorra o processo de conversão do conhecimento, conforme defendido por Nonaka e Takeuchi (1997). A Figura 3 mostra como se dá esse processo.

Conclusão

A empresa é um espaço sociocultural. Essa perspectiva não pode ser esquecida pelos gestores ao se definirem pela implantação de um processo de Gestão do Conhecimento. Antes de decidir pela sua implementação, é importante ter presente quais são as normas e valores da sociedade brasileira e como eles se expressam na gestão das empresas.

Embora o ambiente organizacional brasileiro experimente mudanças significativas, ainda persistem elementos culturais que dificultam a implementação de técnicas de gestão mais atualizadas, como é o caso da Gestão do Conhecimento.

É preciso mais do que a retórica de que “as pessoas são o nosso mais importante recurso”. Essa retórica é, invariavelmente, diferente da realidade de como as empresas gerenciam as pessoas. O desafio que se impõe aos gestores é articular as novas teorias organizacionais com a cultura organizacional existente e avançar no sentido de criar uma lógica de gestão que leve em consideração nossas peculiaridades culturais. A gestão do conhecimento só será eficaz se ocorrer uma ampla mudança nas normas e valores que orientam a gestão das pessoas na organização.

Bibliografia

- BARROS, B. T. e PRATES, M. A. P.** *O estilo brasileiro de administrar*. São Paulo: Atlas, 1996.
- BORBA, G. S.** et al. In: **BITENCOURT, C.** (org.). *Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais*. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- BUKOWITZ, W. R. e WILLIAMS, R. L.** *Manual de Gestão do conhecimento*. Porto Alegre: Bookman, 2002.
- CAVEDON, N. R.** In: **BITENCOURT, C.** (org.). *Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais*. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- CHOO, C. W.** *A organização do conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significados, construir conhecimento e tomar decisões*. São Paulo: Ed. Senac São Paulo, 2003.
- DAVENPORT, T. H. & PRUSAK, L.** *Conhecimento Empresarial*. São Paulo: Campus, 1998.
- FLEURY, M. T. L. & FISCHER, R. M.** (coord.). *Cultura e poder nas organizações*. São Paulo: Atlas, 1989.
- GARVIN, D. A.** et al. *Aprender a aprender*. **HSM Management**, São Paulo, ano 2, n. 9, p. 58 – 64, jul – ago, 1998.
- GILMOUR, D.** *Como reparar a gestão do conhecimento*. **Harvard Business Review**, vol. 81, n. 10, out. 2003.
- HSM Management.** *Muito além de um modismo*. **HSM Management**, São Paulo, ano 4, n. 22, p. 52 – 64, set – out, 2000
- KIM, D. H.** *The link between individual and organizational learning*. **Sloan Management Review**; v 35, iss.1, fall 1993.
- MATURANA, H. R., VARELA, F. G.** *El árbol del conocimiento*. Chile: Universitaria / Lumen, 2003.
- MOHRMAN, S. e FINEGOLD, D.** *Estratégias para a economia do conhecimento: da retórica à realidade*. Davos, 2000. disponível em : <http://www.kornferry.com.br/upload/informacao/artigos/KFDavos2000.pdf>. 31 de janeiro de 2000. Acessado em: 04/10/2001.
- NEEF, D.** *The Knowledge Economy*. EUA: Butterworth- Heinemann, 1998.
- NONAKA, I.; TAKEUCHI, H.** *Criação e conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

NONAKA, I. e TAKEUCHI, H. *The knowledge-creating company: how Japanese companies create the dynamics of innovation.* **Nova York: Oxford University Press, 1995.**

RAMOS, A. G. *Administração e contexto brasileiro: esboço de uma teoria geral da administração.* Rio de Janeiro: **Ed. da FGV, 1983.**

ROBBINS, S. P. *Comportamento organizacional.* **São Paulo: Prentice Hall, 2002**

SCHEIN, E. H. *Organizational culture and leadership.* **San Francisco: Jossey-Bass, 1992**

SENGE, P. *A quinta disciplina.* **São Paulo: Círculo do Livro, 1990.**

_____. *A dança das mudanças.* **Rio de Janeiro: Campus, 1999.**

SNOWDEN, D. *A nova forma de ser simples.* **HSM Management**, São Paulo, ano 4, n. 39, p. 98 – 106, jul – ago, 2003 .

STEWART, T. A. *Capital intelectual – a nova vantagem competitiva das empresas.* **Rio de Janeiro : Campus, 1998.**

VASCONCELLOS, J. G. M. *O coronelismo nas organizações: a gênese da gerência autoritária brasileira.* In: **DAVEL, E. P. B. e VASCONCELLOS, J. G. M.** *Recursos humanos e subjetividade.* **Petrópolis, RJ: Vozes, 1995**