

A importância das características culturais na Gestão do Conhecimento (GC): algumas questões da cultura brasileira

César Augusto Tejera De Ré - catdere@ea.ufrgs.br

Sergio João Limberger - lssergio@gmail.com

William B Vianna - wpwilliam@hotmail.com

Cristiano Cunha - 01cunha@gmail.com

Resumo

Partindo do pressuposto de que a criação e a transferência do conhecimento são a base da vantagem competitiva das organizações, esse artigo desenvolve a proposição de que a interação entre as pessoas, necessária para o compartilhamento do conhecimento tácito, e sua transformação em conhecimento explícito, que constituirá o conhecimento organizacional, é frequentemente prejudicado por certas características da cultura organizacional. Defende a idéia de que articulação de um processo gestão do Conhecimento deve levar em consideração as peculiaridades da cultura nacional, atentando para a necessidade de descartar as características que prejudicam a efetividade da Gestão do Conhecimento.

Palavras-chave: Gestão do Conhecimento; Aprendizagem Organizacional; Cultura das Organizações

Introdução

A geração e utilização efetiva de conhecimentos nos novos ambientes competitivos são cada vez mais as principais fontes de vantagem competitiva (ARGOTE e INGRAM, 2000). 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). Isso permite concluir que, na busca de atingir um desempenho superior, as organizações dependem hoje menos de recursos materiais e mais da qualidade do conhecimento.

Esse novo paradigma organizacional baseado no conhecimento, no entanto, impõe a adoção de uma abordagem sistêmica em substituição à lógica funcionalista do paradigma predominante (modelo analítico de pensar), que até hoje vigora na 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 enquete feita com mais de 4.500 cientistas, engenheiros e gerentes.

O estudo revelou que a maioria dos funcionários não compartilha 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.10-11), 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.

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) enquanto processo contínuo de aprendizagem

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”, conforme demonstrado na figura 1.



Fig. 1 – Os processos de conversão do conhecimento organizacional
Fonte: Nonaka, I. e Takeuchi, H., 1997

A gestão do conhecimento exige o uso do 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. A Importância da Cultura Organizacional

Teorizações sobre cultura organizacional vêm sendo produzidas por vários autores (OUCHI, 1982; FLEURY, 1989; SCHEIN, 1992, SROUR, 1998, CAVEDON, 2003). De uma forma muito simples, a cultura organizacional é frequentemente descrita como ‘a maneira como as coisas são feitas na organização’ e constitui seu caráter ou sua personalidade (PARK; RIBIÈRE; SCHULTE JR, 2004: 107).

A idéia comum entre esses diferentes autores, é que a cultura de uma organização constitui um sistema de valores e crenças compartilhados, o qual influencia o comportamento dos membros da organização. Através desses padrões de comportamento, cada organização desenvolve sua própria identidade, ou seja, sua cultura.

A cultura de uma organização poderá ser fraca ou forte, conforme a intensidade com que seus valores estejam introjetados no imaginário das pessoas. Uma das características das empresas que perduram é ter uma ideologia central na qual todos os seus membros acreditam e a seguem, fervorosamente (COLLINS E PORRAS, 1995). Dessa forma, novos funcionários serão compelidos a seguirem esses padrões, sob pena de serem “eliminados como um corpo estranho” (COLLINS E PORRAS, 1995, p. 181).

Entretanto, as organizações não operam num vácuo social. Pelo contrário, elas influem na e influenciadas pelas características da cultura do país onde estão instaladas. Dessa forma, organizações podem ser entendidas como microculturas que operam dentro de um contexto nacional de macrocultura (HARRIS e MORAN, 2000, p. 101).

A influência da macrocultura nacional sobre a microcultura organizacional foi comprovada pelo estudo clássico desenvolvido por Hofstede (1997). Ao analisar as atitudes e valores de

executivos e trabalhadores de uma mesma multinacional em diferentes países, esse autor identificou diferenças significativas entre os profissionais de diferentes países provocadas pela influência da cultura nacional sobre a cultura organizacional.

Sendo assim, a cultura de uma dada organização pode ter pressupostos disfuncionais, em especial nas organizações maduras, ocasionadas pelas características da cultura nacional.

Por isso, a implementação de um processo de gestão do conhecimento requer uma análise cuidadosa dos valores subjacentes aos culturais da organização. Valores como confiança mútua, abertura a pluralidade de opiniões, tolerância a erros, trabalho em equipe e gestão democrática, precisam fazer parte do imaginário organizacional.

4. Elementos da Cultura Brasileira

Para 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).

A construção dos sistemas de gestão do conhecimento normalmente é feita acreditando-se que as pessoas ao natural estarão dispostas a compartilhar seus conhecimentos, 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).

Assim, antes da decisão de implantar um sistema de gestão do conhecimento, preciso analisar as características culturais da sociedade brasileira e como essas características afetarão o modo como as pessoas se comportarão.

Conforme conclusões da pesquisa conduzida por Barros e Prates (1996), a cultura da gestão empresarial brasileira 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.

Entretanto, a implantação bem-sucedida de um sistema de gestão do conhecimento requer estruturas organizacionais horizontalizadas, compartilhamento do poder e um clima de confiança e segurança que incentive a inovação e o risco e motive o trabalhador a desenvolver sua capacidade de aprendizagem.

Se não houver uma cultura organizacional que estimule as pessoas a se conectarem entre elas e a socializar experiências e conhecimentos adquiridos a tendência natural será das pessoas entesourarem seus conhecimentos, guardando-os para si. Existem empresas, por exemplo, que permitem que seus funcionários troquem idéias e conversem nos corredores, na sala do café ou em torno dos bebedouros, enquanto outras acham que essas práticas são um desperdício de tempo, pressupondo que a troca de idéias somente pode ocorrer em reuniões formais (Davenport e Prusak, 1998).

Como se vê, essas exigências contrastam claramente com as características da cultura

empresarial brasileira. Acrescente-se, ainda, que a geração que está no poder em nossas organizações, predominantemente, é uma geração criada e educada dentro do paradigma funcionalista. Embora haja a emergência do modelo sistêmico, no Brasil, as organizações ainda são criadas e geridas de acordo com esse modelo de pensamento,. 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, em curto prazo surge a pressão de agir analiticamente, postergando-se a possibilidade de colocar em prática um pensamento sistêmico (BORBA et al., p. 81).

5. Impacto das características da cultura brasileira no processo de gestão do conhecimento

Nonaka e Takeuchi (1997) e Davenport e Prusak (2000), entre outros, enfatizaram a relação entre cultura organizacional e gestão do conhecimento. Apesar disso, ainda não clareza total sobre o papel desempenhado pela cultura organizacional na gestão conhecimento. Davenport e Prusak (2000) sugerem que antes da empresa adotar a sistemática de gestão do conhecimento, ela deve examinar com profundidade as características de sua cultura.

Em um ambiente caracterizado por mudanças intensas, as organizações devem aprender com rapidez. Para que esse processo seja efetivamente desenvolvido, são necessárias mudanças nos pressupostos básicos compartilhados pelas pessoas, e que sustentam seu agir organizacional. Para isso, os líderes desempenham um papel fundamental, ao fomentarem uma cultura de aprendizagem, recompensando aqueles comportamentos desejados (ARGYRIS, 2001, p.7) .

Entretanto, o desenvolvimento desse processo não é tão simples, como aparenta ser. Considerando o modelo de espiral do conhecimento do Nonaka e Takeuchi (1997), há os seguintes pontos críticos para os quais se precisa atentar:

- Socialização – exteriorização dos conhecimentos tácitos atuais;
- Explicitação – internalização de novos conhecimentos;
- Qualidade das conversações – troca efetiva de informações.

A figura 2 abaixo identifica esses pontos críticos:

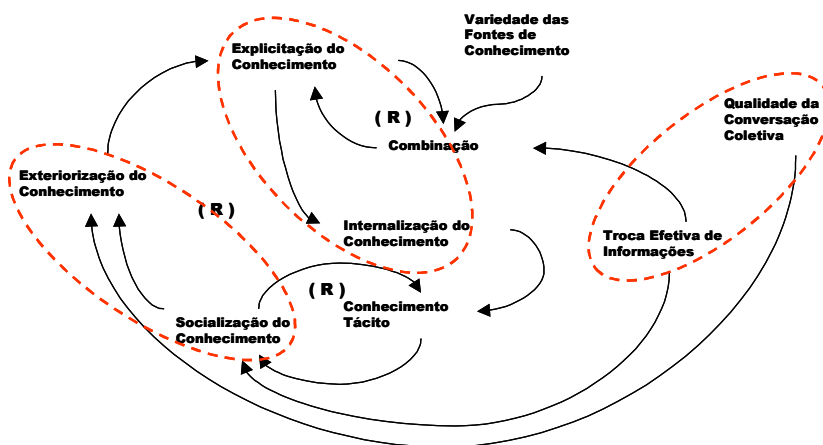


Fig. 2 – Pontos críticos no processo de conversão do conhecimento organizacional

Face às características da cultura brasileira, a disposição para socializar conhecimento termina sendo prejudicada pelo temor da demissão. Em um ambiente onde as empresas, ante a menor crise, demitem pessoas para reduzir custos, apesar do discusso de elas são o patrimônio mais valioso da organização, as pessoas evitarão compartilhar seu saber, pois este a garantia da manuteção de seu emprego.

Da mesma forma, as pessoas se limitarão a trabalhar estritamente dentro do escopo de suas atribuições formais, como forma de reduzir o risco de erros, reduzindo a capacidade de internalização de novos conhecimentos.

Também, enquanto predominar a idéia de que as conversas informais são apenas perda de tempo, a troca de informações se limitará ao processo formal, reduzindo a amplitude do conhecimento.

Outro aspecto importante a considerar é a postura de expectador, a qual, 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.

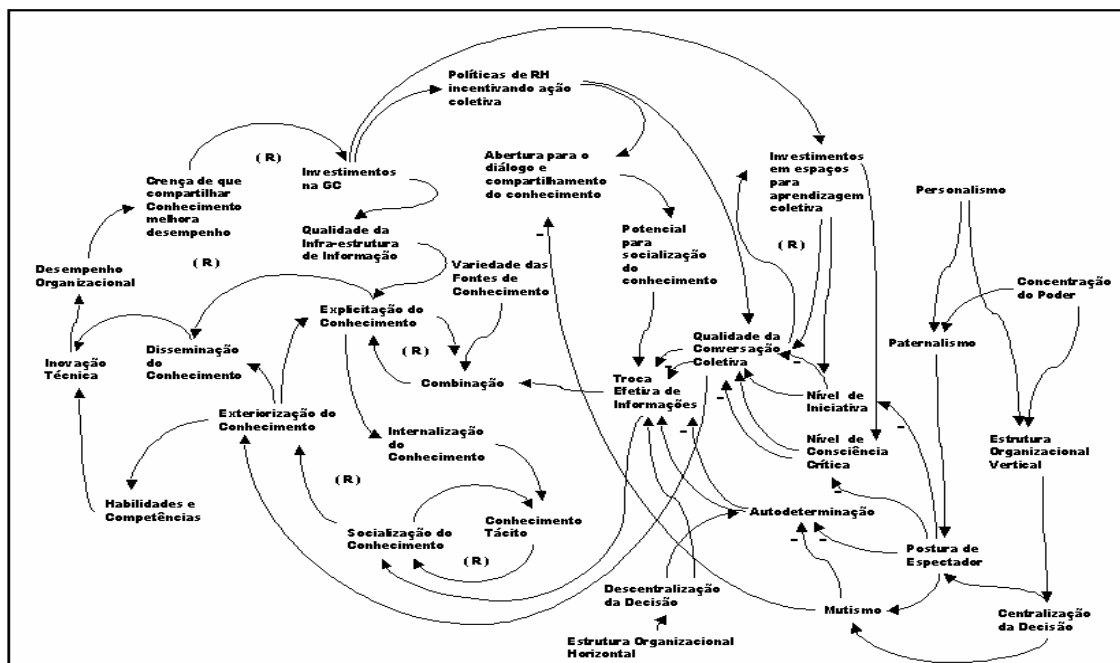


Figura 3 – Impacto da Cultura Brasileira na Gestão do Conhecimento

Portanto, na implantação de um sistema de GC é preciso considerar as características culturais da sociedade brasileira, pois elas, inevitavelmente, afetam o modo como as pessoas se comportam e de como resistem à mudança. 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.

6. Considerações finais

Ao tratar-se de Gestão do Conhecimento é necessário considerar que a Gestão do Conhecimento é um processo que depende fortemente do contexto sócio-cultural e que o ambiente organizacional brasileiro, embora experimente mudanças significativas, ainda é muito caracterizado por elementos culturais que dificultam a implementação de técnicas de gestão mais atualizadas, como é o caso da Gestão do Conhecimento, o que se torna uma das principais fontes de resistência à mudança.

O desafio que se impõe aos gestores é articular uma gestão do Conhecimento entendida como processo social de aprendizagem com a cultura organizacional existente e avançar no sentido de criar uma lógica de gestão que leve em consideração peculiaridades culturais favoráveis a esse processo e, ao mesmo tempo seja capaz de descartar características que prejudicam uma efetiva Gestão do Conhecimento.

Nesse sentido a gestão do conhecimento só será eficaz se ocorrer uma ampla mudança na gestão das pessoas na organização. 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.

Bibliografia

- ARGYRIS, C. *Sobre el aprendizaje organizacional*. México (D.F.): Oxford, 2001
- ARGOTE, L.; INGRAM, P. Knowledge transfer: a basis for competitive advantage in firms. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. Volume 82, Issue 1, May 2000.
- 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. *Antropologia para administradores*. Porto Alegre: Ed. da UFRGS, 2003.
- 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.
- COLLINS, J.; PORRAS, J. *Feitas para durar*. Rio de Janeiro: Rocco, 1999.
- DAVENPORT, T. H. & PRUSAK, L. *Conhecimento Empresarial*. São Paulo: Campus, 1998.
- _____. *Working knowledge: how organizations manage what they know*. Boston (MA): Harvard Business School Press, 2000.
- 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.
- HARRIS, P. R.; MORAN, R. T. *Managing cultural differences*. Houston (Tx): Gulf Professional Publishing, 2000.
- HOFSTEDE, G. *Culturas e organizações*. Lisboa: Edições Silabo, 1997.
- 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.
- OUCHI, W. *Teoria Z: como as empresas podem enfrentar o desafio japonês*. São Paulo: Ed. Fundo Educativo Brasileiro, 1982.
- PARK, Heejun; RIBIÈRE, Vicent; SCHULTE JR, William D. Critical attributes of organizational culture that promote knowledge management technology implementation success. *Journal of Knowledge Management*, vol. 8, n.º. 3, 2004.
- 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 .
- SROUR, Robert Henry. *Poder, Cultura e Ética nas Organizações*. São Paulo, Editora Campus, 1998.
- 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