

Área temática: Administração Geral

ANÁLISE DA GESTÃO DO CONHECIMENTO EM PEQUENAS EMPRESAS

AUTOR

MARCELLO VINICIUS DORIA CALVOSA

UFRRJ / PROAPE / Tutoria Web

mcalvosa@usp.br

RESUMO

Este trabalho tem como principal objetivo analisar os mecanismos de disseminação do conhecimento em empresas de pequeno porte. Para tal, foi realizada uma pesquisa bibliográfica a respeito do assunto gestão do conhecimento em pequenas empresas. Após o levantamento bibliográfico foram realizadas análises sobre dados documentais qualitativos e quantitativos pertencentes às empresas analisadas no estudo de casos. Foi realizada uma pesquisa de campo entrevistando os empreendedores e os empregados (N=85) das empresas selecionadas para identificar se há gestão do conhecimento nas empresas de pequeno porte e verificar a percepção dos empreendedores e a percepção dos empregados quanto às políticas de implementação da gestão do conhecimento. As principais conclusões foram que nos níveis operacionais a gestão do conhecimento não é estimulada e nem percebida pelos colaboradores, que os empreendedores têm uma visão equivocada quanto à eficácia das políticas e dos mecanismos de compartilhamento de conhecimento adotados e que as causas para isso podem ser a pouca atenção à construção da memória organizacional e a falta de programas formais para o desenvolvimento das habilidades de seus funcionários.

Palavras-chave: Gestão da Informação, Gestão do Conhecimento, Cultura Organizacional.

ABSTRACT

This work has as main objective to analyze the mechanisms of dissemination of knowledge in small businesses. To this end, we performed a literature search on the subject of knowledge management in small businesses. After the literature review were conducted data analysis on qualitative and quantitative documentation belonging to the companies analyzed in the case study. We performed a field survey by interviewing entrepreneurs and employees (N = 85) of selected companies to identify if there is knowledge management in small businesses and entrepreneurs to verify the perception and the perception of employees regarding the policies for implementation of management knowledge. The main conclusions were that the management at the operational levels of knowledge is not encouraged, nor perceived by the employees, the entrepreneurs have a mistaken view about the effectiveness of policies and mechanisms for knowledge sharing adopted and that the causes for this may be the little attention to building organizational memory and lack of formal programs to develop the skills of their employees.

Keywords: Information Management, Knowledge Management, Organizational Culture.

1. INTRODUÇÃO

Gestão do conhecimento pode ser entendida como um processo que visa à criação, armazenamento, disseminação e utilização do conhecimento, integrando pessoas, processos e tecnologias, alinhados com os objetivos da organização, considerando fontes de conhecimento internas e externas à organização (OLIVEIRA et al, 2009). As fases do processo de gestão do conhecimento em uma organização envolvem as quatro formas de conversão (socialização, externalização, combinação e internalização). O conjunto destas quatro formas é conhecido como espiral do conhecimento (TAKEUCHI; NONAKA, 1997). A implementação da gestão do conhecimento em uma organização necessita contemplar estas diferentes formas de conversão do conhecimento (NONAKA, 1994).

O gerenciamento de ativos intangíveis, como o conhecimento, passou ser percebido como importante capacitação para a competição (NONAKA; TAKEUCHI, 1997), passando a ser considerado um recurso de grande valor competitivo, pois fomenta a inovação, gerando vantagem competitiva sustentável para a empresa (JOIA e LEMOS, 2009). A competitividade que a empresa apresenta ao ambiente externo é condicionada pelo nível de desenvolvimento de sua competitividade interna, resultante de um processo de gestão que mobiliza a inteligência e o conhecimento organizacional para que a empresa se desenvolva e se aperfeiçoe continuamente (FISCHER, 1992).

A busca pela excelência em comunicar vai além de bom desempenho e bons resultados. As empresas necessitam de desempenho e resultados otimizados, que, na ótica da gestão, são obtidos quando os gerentes, por meio de suas ações, conseguem que as pessoas reproduzam e multipliquem as rotinas de serviço, objetivando uma melhor qualificação dos colaboradores, a replicação eficaz de processos produtivos e a gestão de conhecimento e de tecnologia em níveis excelentes (CALVOSA, 2008). Conseguir que os colaboradores sejam ativos, eficazes e comprometidos com a organização não é tarefa fácil. Administrar eficazmente, nesse início de século XXI significa empregar o mínimo recurso possível (pessoas, tempo, capital, maquinário etc.) para obter o máximo resultado esperado (aumento das vendas, aquisição de novos clientes, pesquisa e desenvolvimento de produtos e serviços etc.) com máxima velocidade, atingindo níveis extraordinários de produção, e ao mesmo tempo um nível agradável de satisfação dos funcionários (CALVOSA, 2008).

Nesse contexto, a comunicação, a informação e o conhecimento são de suma importância para qualquer organização. O uso eficaz destes deve ser uma preocupação constante das empresas, principalmente das micro e pequenas empresas, sujeitas a sofrerem maior impacto das variações e incertezas do ambiente. Estas incertezas geram preocupações nos empresários e empreendedores sobre a crescente necessidade de incorporação do conhecimento na produção de bens e serviços em função da alta competitividade que os mercados exigem no desenvolvimento de novas competências. Segundo Mohrman e Mohrman Jr (1991), uma organização pode alcançar um nível maior de desempenho aumentando a sua capacidade de processar informação, porém, para Joia e Lemos (2009), para que uma organização tenha uma fonte efetiva de vantagem competitiva sustentável é crucial que o conhecimento tácito seja transferido dentro da organização. Desta forma, as empresas estão buscando, cada vez mais, formas de transferir o conhecimento entre seus funcionários, para evitar que o conhecimento organizacional se perca (JOIA; LEMOS, 2009).

O conhecimento é valioso porque ele conduz a ação. A gestão do conhecimento, quando devidamente utilizada, gera um diferencial competitivo em favor da organização ampliando as competências internas e promovendo um conjunto de recursos únicos que os concorrentes não podem facilmente imitar. A motivação para este estudo nasceu do interesse em pesquisar como o desempenho e os processos organizacionais são afetados pela gestão do conhecimento no ambiente da pequena empresa.

1.1. Problema da Pesquisa e Objetivo

Existe, em volumosa parte da literatura recente sobre o tema, uma grande preocupação em estudar as grandes empresas, multinacionais, empresas globais e metanacionais, mas é dada pouca atenção às micros e pequenas empresas (CALVOSA, PINTO e OLIVEIRA, 2009). No cenário nacional contemporâneo existem cerca de 4,7 milhões de empresas no Brasil (SEBRAE *apud* CALVOSA, 2008), sendo que desse total, 1,5 milhão são compostas de um único funcionário, o empreendedor. Mais de três milhões das restantes são de micros ou pequenas empresas, com poucos funcionários, porém inseridos em um ambiente de constante trocas. Apenas 330 empresas no Brasil têm capital aberto (CALVOSA, 2008), porém atraem a maior parte da atenção de estudos científicos e acadêmicos.

Diante deste fato, surge a pergunta-problema deste trabalho: - Será que existe gestão do conhecimento em empresas de pequeno porte e quais são as políticas para a sua disseminação?

Para responder tal questão foram definidos os seguintes objetivos:

- *Objetivo geral:* Analisar os mecanismos de disseminação do conhecimento em empresas de pequeno porte.
- *Objetivos específicos:* (i) Identificar se há gestão do conhecimento nas empresas de pequeno porte; (ii) Verificar a percepção dos empreendedores e a percepção dos empregados quanto às políticas de implementação da gestão do conhecimento.

2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1. Informação e Conhecimento e seus Processos de Gestão

A sociedade é composta por um conjunto de interações (provenientes de imagens, sons, atitudes e informações) que fluem, formando assim fluxos que determinam os processos econômicos, políticos e simbólicos. Os fluxos relacionados às informações ganharam evidência frente os avanços tecnológicos que diminuíram os custos relacionados ao transporte, à telecomunicação e os aspectos computacionais. Portanto, a perfeita comunicação dentro da empresa, assim como as trocas de dados e informações entre firmas passam a ser cada vez mais freqüentes e necessárias na atual sociedade, ganhando assim maior importância e destaque nas estratégias empresariais. Por isso, existe tanta ênfase e atenção à importância na compreensão do processo de comunicação e transmissão de dados e informação (CALVOSA, 2008). O Quadro 1 esclarece a diferença entre tais conceitos.

Quadro 1: Diferença entre dados, informação e conhecimento.

Dados	São conjuntos de fatos distintos e objetivos, relativos a eventos. Num contexto organizacional, dados são utilitariamente descritos como registros estruturados de transações; os dados descrevem apenas parte daquilo que aconteceu; não fornecem julgamento nem interpretação e nem qualquer base sustentável para a tomada de ação. Os dados são importantes para as organizações porque são matérias-primas essenciais para a criação da informação (CALVOSA, 2008).
Informação	Diferentemente do dado, a informação tem significado, ela está organizada para alguma finalidade. Na visão de Angeloni (2005), a construção de uma informação envolve atividades como coleta, classificação e aglutinação de dados. A informação está inserida em um contexto que lhe confere sentido e utilidade ao passo que conhecimento, que não é sinônimo de acúmulo de informações, é um agrupamento articulado de informações por meio da legitimação empírica, cognitiva e emocional.
Conhecimento	O que atualmente significa conhecimento é a informação que se efetiva em ação, a informação focalizada nos resultados. Esses resultados são vistos fora da pessoa – na sociedade, na economia, ou no progresso do conhecimento em si (BRAUN <i>apud</i> DRUCKER, 2002). Na visão de Nonaka e Takeuchi (1997), a informação é um fluxo de

	mensagens, enquanto o conhecimento é criado por esse próprio fluxo de informação e está “essencialmente relacionado com a ação humana”.
--	---

Fonte: Autor.

A informação contribui diretamente com a propagação de conhecimentos, sendo a forma descrita dele (SETZER *apud* CARNEIRO da CUNHA, 2006). Stair e Reynolds (*apud* CARNEIRO da CUNHA, 2006) dizem que “o conhecimento (...) representa a percepção e a compreensão de um conjunto de informações e de como estas informações podem ser úteis para uma tarefa específica”. Sob estes preceitos, Alter (1999) defende que o conhecimento é gerado a partir da interpretação e ação do receptor sobre a informação adquirida, gerando assim resultados cognitivos que irão alocar-se no estoque de conhecimento do indivíduo receptor. Neste modelo, o conhecimento está embutido no receptor e não no conjunto de informações processadas.

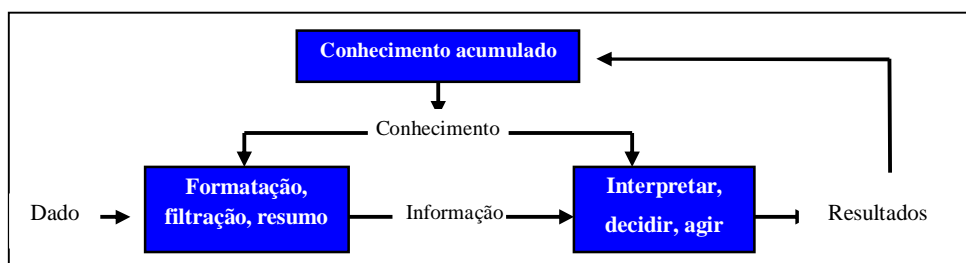


Figura 1: Relação entre dado, informação e conhecimento.

Fonte: Alter, 1999.

É importante estar atento à estrutura da Figura 1 para entender que muitas vezes o que ocorre na verdade não é a transmissão de conhecimentos, mas sim troca de informações. A grande diferença nestas duas é que na transferência de informações não existe a interiorização de um conhecimento e o aprendizado de um *know-how* específico pelo receptor, enquanto na transmissão de conhecimentos há uma habilidade em formação naquele que recebe este conhecimento (CARNEIRO da CUNHA, 2006).

A importância do compartilhamento do conhecimento é inquestionável, bem como a problemática que envolve estas questões. As empresas têm dificuldades em adotar práticas para estabelecer um ambiente propício ao aprendizado, esbarrando muitas vezes em problemas que abrangem fatores culturais, falta de tempo, tecnologia inadequada, confiança mútua, capacidade de absorção/disseminação dos conhecimentos etc. (KRULIANSKAS e KLUKA, 2003). Conforme ressaltam Andrade e Tomaz (2003), a empresa precisa ter ou desenvolver uma cultura orientada para o conhecimento e cabe aos gestores e empreendedores mostrar a todos as contribuições que a gestão do conhecimento pode trazer para a empresa, tornando seus conceitos e teorias parte da rotina das pessoas.

Sabendo que a recente emergência da gestão do conhecimento é resultado direto da administração focada na informação, não se devem confundir epistemologias e conceitos sobre gestão da informação e gestão do conhecimento (CARNEIRO da CUNHA, 2006). Gestão da informação pode ser definida como todas as ações relacionadas à obtenção da informação adequada, na forma correta, para a pessoa indicada, a um custo adequado, no tempo oportuno, em lugar apropriado, para tomar a decisão correta (VALENTIM, 2002). Mañas (1999) diz que para gerir a informação em qualquer organização é importante possuir algumas características e atributos gerenciais como a intencionalidade, a organização, a intuição e a busca por oportunidades. É interessante observar que a assimilação do conhecimento e sua circulação pela organização são facilitadas ou obstruídas por aspectos

como a assiduidade e a continuidade da relação do colaborador com a empresa. Um olhar aprofundado para dentro do ambiente organizacional mostra que o excesso de rotatividade também faz com que a empresa perca seu capital intelectual. Empresas com grande rotatividade em determinado cargo (ou departamento) precisam gerenciar o conhecimento de forma mais intensa sob pena de perder sua identidade.

Conforme ressalta Mañas (1999), os componentes da empresa saem por razões diversas, e com isso levam o conhecimento adquirido e parte do capital intelectual da empresa se perde quando um funcionário deixa a organização. Existem outras formas menos latentes e mais ocultas de se obstruir a disseminação do conhecimento, como barreiras impostas pelos próprios funcionários interessados na manutenção do *status quo* ou em disputar relações e posições de poder, problemas na comunicação e problemas de aculturação (FLEURY, 1989). A gestão da informação, portanto, deve se preocupar com os documentos gerados, recebidos e utilizados para as atividades do negócio corporativo. A gestão documental ou gestão de documentos faz parte desse processo (VALENTIM, 2002). Na Tabela 1, podem ser observados os principais aspectos diferenciadores da gestão da informação e da gestão do conhecimento.

Tabela 1: Diferenças entre gestão da informação e gestão do conhecimento

<i>GESTÃO DA INFORMAÇÃO</i> (Fluxos formais)	<i>GESTÃO DO CONHECIMENTO</i> (Fluxos informais)
<ul style="list-style-type: none"> - Mapear e reconhecer fluxos formais; - Prospectar e monitorar informações; - Coletar, selecionar e filtrar informações; - Tratar, analisar, organizar, armazenar informações, utilizando tecnologias de informação e comunicação; - Desenvolver sistemas corporativos de diferentes naturezas, visando o compartilhamento e uso de informação; - Elaborar produtos e serviços informacionais; - Fixar normas e padrões de sistematização da informação. 	<ul style="list-style-type: none"> - Mapear e reconhecer fluxos informais; - Criar espaços criativos dentro da corporação; - Desenvolver competências e habilidades voltadas ao negócio da organização; - Criar mecanismos de captação de conhecimento, gerado por diferentes pessoas da organização; - Desenvolver sistemas corporativos de diferentes naturezas, visando o compartilhamento e uso de conhecimento; - Fixar normas e padrões de sistematização de conhecimento.

Fonte: Adaptado de Valentim, 2002.

Gestão do conhecimento pode ser entendida como um processo que visa à criação, armazenamento, disseminação e utilização do conhecimento, integrando pessoas, processos e tecnologias, alinhados com os objetivos da organização, considerando fontes de conhecimento internas e externas à organização (OLIVEIRA et al, 2009). O conhecimento da empresa é fruto das interações que ocorrem no ambiente de negócios e se desenvolve por meio do processo de aprendizagem (NONAKA; TAKEUCHI, 1997). Sendo que o conhecimento organizacional é um conjunto de crenças compartilhadas, institucionalizadas, e legitimadas que direcionam a ação.

2.2. Espiral do Conhecimento: conhecimentos tácitos e explícitos

Para estudar a transmissão de conhecimentos, que é algo complexo e depende da interiorização de informações por parte do receptor, devem-se primeiramente compreender os dois tipos de conhecimento considerados na teoria da gestão do conhecimento. O primeiro tipo de conhecimento relevante é o conhecimento explícito (ou codificado), capaz de ser

transmitido por meio da linguagem formal e sistemática. Este conhecimento caracteriza-se por ser representado de forma clara e compreensível para qualquer um que entende a simbologia na qual ele é transmitido, podendo ser manipulado facilmente por meio de informações formalizadas. Isso porque o outro tipo relevante de conhecimento é o tácito está associado à capacidade de agir das pessoas, às suas habilidades, *expertises*, experiências, competências, raciocínio, modelos mentais, conclusões, gerações de idéias, opiniões, emoções, valores, intuição, criatividade, crenças etc. A interação contínua destes dois tipos de conhecimentos gera a chamada “espiral do conhecimento” (NONAKA; TAKEUCHI, 1997), cujas etapas estão representadas na figura a seguir e explicadas posteriormente:



Figura 2. As quatro formas para criação de conhecimento.

Fonte: Adaptado de Nonaka e Takeuchi, 1997: 81.

- *Socialização*: um processo de compartilhamento de experiências, possibilitando assim a criação de conhecimento tácito, como modelos mentais ou habilidades técnicas compartilhadas. Há, portanto, a construção de campo para tal;
- *Externalização*: trata-se do processo em que o conhecimento tácito é articulado em conceitos explícitos, expressando assim o conhecimento tácito na forma de metáforas, analogias, conceitos ou hipóteses do modelo. A forma de se externalizar este conhecimento tácito se dá pelo diálogo ou reflexão coletiva;
- *Combinação*: criados conceitos explícitos por meio da externalização, estes podem ser modelados num processo de sistematização dos conceitos envolvidos para representar o conhecimento (associação do conhecimento explícito). Este processo combina, acrescenta e caracteriza conhecimentos por meio de documentos, formalizações, conversas à distância ou redes de comunicação computadorizada;
- *Internalização*: para incorporação individual do conhecimento explícito para o âmbito tácito (como, por exemplo, o *know-how*), precisa-se aprender na prática, por meio do chamado *learning by doing* (aprender fazendo).

É diante destas interações entre conhecimentos que a organização articula-se e posiciona-se de forma a maximizar a dinâmica da espiral do conhecimento.

2.3. Gestão do Conhecimento e Cultura Organizacional

A aplicação dos conceitos trabalhados até o momento é, sem dúvidas, um grande desafio, principalmente quando tratamos da realidade das micro e pequenas empresas. Porém, na visão de Kruglianskas e Kluka (2003), os conceitos e práticas da gestão do conhecimento podem ser aplicados, com bons resultados, à realidade das menores empresas e ressaltam que isto deveria ser prioridade, pois “no Brasil as milhões de micro e pequenas empresas representam cerca de 98% do universo de empresas e respondem por mais de 60% dos empregos”. Ainda na visão de Kruglianskas e Kluka (2003), para que isto ocorra é necessário

que as ferramentas, a linguagem e as práticas gerenciais relacionadas à gestão do conhecimento sejam adaptadas às possibilidades, aos desafios e às condições financeiras destas empresas menores. A gestão do conhecimento exige, por outro lado, que os empreendedores das empresas compreendam os conceitos essenciais que fundamentam as técnicas e as ferramentas utilizadas. E concluem que a gestão do conhecimento exige um alto grau de sensibilização da empresa quanto às mudanças no cenário externo e também nas aspirações profissionais e pessoais de seus funcionários (KRUGLIANSKAS e KLUKA, 2003).

As formas como se realizam trabalhos específicos, contratações, como funciona o sistema de comunicação, como são socializados os novos membros etc. são diferentes nas organizações, não apenas porque essas organizações são diferentes entre si, mas também pelas técnicas divergentes, pelos valores básicos de cada uma delas, pela capacidade de estabelecer o que é prioritário ou não, de gerar significado e de se expressar como entidade jurídica, gerando uma identidade própria. O pesquisador Edgar Schein (apud FLEURY, 1989) reitera que o conjunto de pressupostos básicos, inventados, descobertos ou desenvolvidos por um grupo, permitem o aprendizado em lidar com problemas de adaptação externa e integração interna, que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como forma correta de perceber, pensar e sentir. A circulação de informações e a incorporação do conhecimento em uma firma, passa pelos mecanismos de disseminação e pelas políticas, diretrizes e valores que uma empresa ratifica em sua cultura organizacional vigente. Nesse contexto, cultura organizacional pode ser entendida como exposto por Fleury:

“(...) conjunto de valores e pressupostos básicos expressos em elementos simbólicos, que em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a identidade organizacional, tanto agem como elemento de comunicação e consenso, como aculturam e instrumentalizam as relações de dominação”. (FLEURY, 1989)

Pode-se dizer que a cultura, por ser um mecanismo de construção de significados que guia e forma os valores, comportamentos e atitudes dos funcionários, condiciona o que se aprende, a forma como se aprende e os resultados dessa aprendizagem para a organização (REBELO, GOMES e CARDOSO, 2001 apud ALIGLERI, VIEIRA e MARQUES, 2008). A socialização organizacional ou “processamento de pessoas” refere-se à maneira pela qual as experiências de aprendizagem de pessoas que assumem novos cargos, *status*, ou papéis nas organizações são estruturadas por outras pessoas dentro da organização (VAN MAANEN, 1989) e isso influenciará como a informação e o conhecimento são movimentados no interior das organizações. Algumas características presentes na cultura organizacional que possibilitam a gestão do conhecimento são apontadas por Schein (apud RICHTER, 2005), no Quadro 2.

Quadro 2: Gestão do conhecimento a partir da cultura organizacional.

A preocupação com os desdobramentos futuros da organização.	O pressuposto de que as trocas de informações devem ser completas e confiáveis.
Ter como pressuposto o fato de as pessoas serem capazes de entender e modificar o seu ambiente pela sua atuação. A atitude esperada dos membros da organização seria a de fazer frente às questões que se apresentarem, de agirem procurando eliminar a resignação.	Ter como necessária a permanente análise dos múltiplos fatores que compõem as questões que se apresentam às organizações, assumindo a necessidade de se pensar o inter-relacionamento desses fatores. Existe a necessidade de se considerar um universo maior e suas inter-relações.
A crença de que as pessoas podem ser inseridas em um processo de crescimento tanto pessoal como	A idéia de que as atividades grupais podem gerar e implementar soluções para os imperativos que forem

grupal.	apresentados à organização.
A crença nas possibilidades da organização de gerenciar o ambiente no qual está inserida. Tal pressuposto serve como diretriz a atitudes que visem criar e implementar soluções para os imperativos do ambiente externo, as quais exigem novos conhecimentos.	A postura de que as questões que se apresentam na organização não podem ser abordadas unicamente de acordo com padrões já previamente estabelecidos. Tais questões necessitam ser trabalhadas de acordo com suas peculiaridades.
O conjunto de características expostas assinala os aspectos coletivos de uma cultura para a gestão do conhecimento.	A percepção de que a criação, a tolerância e o respeito de variadas subculturas organizacionais possibilitariam gerar soluções aos mais diversos problemas.

Fonte: Adaptado de Schein (*apud* RICHTER, 2005).

A cultura organizacional influencia principalmente o compartilhamento, que é central para as habilidades de uma firma no efetivo gerenciamento de seus conhecimentos. O diálogo entre os funcionários ou grupos é normalmente a base à criação de novas idéias e pode assim ser visto como potencial gerador de conhecimento (LEIS, VARGAS e BAETS, 2008). A interação dos funcionários deveria ser encorajada, seja de maneira formal ou informal, de forma que as relações, os contatos e as perspectivas sejam compartilhados por aqueles que não trabalham próximo (O'DELL e GRAYSON, 1998). Ou seja, para que haja fluxo de informações e para que seja possível à organização gerar conhecimento é preciso que sua cultura incentive o diálogo e a troca de experiências. Isto também é verdadeiro no ambiente da pequena empresa conforme observam Kruglianskas e Kluka (2003):

“Pecam as pequenas empresas em muitos casos pela excessiva informalidade, pouca atenção à construção da memória organizacional e pela falta de programas formais para o desenvolvimento das habilidades de seus funcionários”.

O conhecimento representa a percepção e a compreensão de um conjunto de informações e de como estas informações podem ser úteis para uma tarefa específica, sem negligenciar o compartilhamento deste com os colaboradores da organização (CALVOSA, 2008).

3. METODOLOGIA

O presente trabalho se apresenta inicialmente como uma pesquisa bibliográfica (GIL, 2007:56) a respeito do assunto gestão do conhecimento em pequenas empresas. Para a efetivação desse artigo foram consultados os principais teóricos sobre o tema em âmbito internacional e nacional, em livros, teses, trabalhos científicos e *sites* na Internet. Após o levantamento bibliográfico foram realizadas análises sobre dados documentais qualitativos e quantitativos pertencentes às empresas analisadas. Após, foi realizada uma pesquisa de campo, levantando dados primários, coletados no ambiente de trabalho dos empregados, entrevistados nas duas empresas participantes da pesquisa, em que foram entrevistados os empreendedores do negócio e os empregados das empresas.

O trabalho classifica-se como uma pesquisa de natureza descritivo-exploratória de acordo com a tipologia de Gil (2007). Possui esse cunho descritivo-exploratório por se restringir a um número reduzido de casos em uma abordagem de uma pesquisa inédita e por buscar, descrever as características do fenômeno, sem buscar estabelecer relações ou explicações causais. Metodologicamente, o estudo se caracteriza como estudo de casos múltiplos (YIN, 2005). Nesta pesquisa, os casos foram selecionados dentro da população alvo obedecendo ao critério da conveniência, pois os empreendedores eram conhecidos do pesquisador e professavam ter implementado, em um passado recente, um estilo de

administração voltado para a gestão do conhecimento. O terreno de pesquisa compreendeu uma pequena empresa do setor automobilístico, varejista e de pequeno porte (até 100 funcionários), do estado de São Paulo, na cidade de Guarulhos, com duas filiais na cidade de São Paulo e outras duas empresas, do mesmo ramo, porte e setor, no estado do Rio de Janeiro, cidade do Rio de Janeiro, totalizando 83 empregados entrevistados (n=83) e 2 empreendedores (n=2), perfazendo o total amostral de 85 elementos (N=85).

A pesquisa de campo foi de natureza qualitativa e quantitativa, pois apenas a análise quantitativa não daria respostas casuísticas ao estudo, perdendo o caráter subjetivo (FENTON e PETTIGREW, 2000), importante para o total entendimento do assunto. Na parte qualitativa da pesquisa buscou-se preponderantemente compreender um fenômeno – ao invés de mensurá-lo, pois segundo Figueiredo (2004), a pesquisa qualitativa surge diante da impossibilidade de investigar e compreender por meio de dados estatísticos alguns fenômenos voltados para a percepção, a intuição e a subjetividade. Quanto à parte quantitativa não houve pretensões de generalização dos seus achados para o segmento do qual participaram a empresa, buscou-se ter acesso ao conjunto de cognições que estruturam a forma dos gestores perceberem, interpretar e darem sentido aos processos encontrados e implantados na empresa.

Os dados primários foram coletados por meio das entrevistas semi-estruturadas com os empreendedores, essencialmente qualitativa, e as entrevistas estruturadas foram realizadas com os colaboradores da organização diretamente no ambiente de trabalho, sendo quali e quanti. Os dados secundários foram coletados em documentos da empresa, cedidos pelos empreendedores. A partir das entrevistas semi-estruturadas, em comparação com a pesquisa documental, foi realizada uma análise de conteúdo, por meio da análise do discurso dos empreendedores, a respeito de sua opinião sobre como eles disseminam conhecimento e sobre como os funcionários percebem esta iniciativa, segundo a visão deles. A análise de conteúdo pode ser entendida como um conjunto de técnicas de análise das comunicações, que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens (BARDIN, 2007:38).

A partir das entrevistas estruturadas com os colaboradores (n=83) foi analisado o nível de incorporação das políticas disseminadas pela direção da empresa, o nível de informação circulante e o nível de conhecimento compartilhado, para descobrir se haviam mecanismos de gestão de conhecimento nas organizações. O instrumento de pesquisa direcionado aos colaboradores foi composto de duas etapas. Na primeira, as questões permitiram traçar um levantamento qualitativo do perfil dos entrevistados. Na segunda, os itens foram utilizados de natureza quantitativa para avaliar a percepção dos funcionários da organização quanto à circulação de informações, de conhecimento e de indicadores internos sobre o desempenho organizacional. Utilizou-se a técnica estatística multivariada análise discriminante. O uso da análise discriminante é recomendado quando a variável dependente não métrica é dicotômica. Sua aplicação é útil em amostras que podem ser divididas em grupos baseados em uma variável dependente que tenha classes conhecidas. Quando estas relações não podem ser facilmente entendidas, a menos que se faça um estudo simultâneo das mesmas, cria-se uma circunstância onde o uso da análise multivariada é adequado (HAIR et al, 2005:89).

4. ANÁLISES E CONSIDERAÇÕES

4.1. Considerações sobre as empresas e sobre os empreendedores

Não houve diferença significativa entre as duas empresas estudadas, permitindo que os principais resultados possam ser generalizados para esta pesquisa. A pesquisa documental mostrou que o nível de absenteísmo e de atrasos nas empresas e filiais caiu gradativamente

com a implementação de iniciativas de circulação de informações e ações de compartilhamento da visão do negócio pelos empreendedores. Nos últimos três anos, quando a preocupação com a rotatividade de pessoal se materializou em ações de capacitação de funcionários, palestras, envolvimento e comprometimento organizacionais acabou resultando em uma diminuição no índice de rotatividade, principalmente na empresa situada no Rio de Janeiro.

Os empreendedores afirmam ter políticas regulares de instrução e capacitação dos empregados, mas na prática apenas fazem assinaturas de revistas especializadas no segmento e ministram eles próprios treinamentos, sendo que na empresa de São Paulo o empreendedor realiza e seminários esporadicamente, não havendo registro de políticas de desenvolvimento dos funcionários, mecanismos de apoio e programas de educação continuada, e nem com a flexibilidade do horário de trabalho para que o funcionário se capacite fora do ambiente de trabalho, durante a sua jornada de trabalho. Tais políticas apoiariam um programa ou iniciativa de implementação de gestão do conhecimento, mas parece de só há mesmo um fluxo contínuo de informações, isso parece ser claro quando é analisado o registro sobre os treinamentos e palestras: que não são freqüentes ou quando realizados, são apenas e somente pelos próprios empreendedores.

As entrevistas tinham como objetivo verificar a percepção dos empreendedores sobre a própria empresa, assim como, examinar o quanto do seu discurso se aproximava da realidade, medida por meio da pesquisa de dados secundários. Segundo os proprietários a aplicação ativa dos conceitos de gestão do conhecimento se dá nos últimos três anos, mas na prática não são observadas tais diretrizes. Os valores disseminados pelos empreendedores e a forma instituída em como se comportar no ambiente de trabalho mostra uma relação muito forte de poder dos fundadores (empreendedores) em relação à própria organização (SCHEIN *apud* FLEURY, 1989). Os empreendedores vêem nesses valores um diferencial para o seu negócio, concentrando decisões e padronizando comportamentos no ambiente organizacional (ARISTÓTELES, 2002), segundo as suas referências pessoais.

As principais passagens da análise de conteúdo dos empreendedores encontram-se no quadro a seguir:

Quadro 3: Primeiras etapas da análise de conteúdo – Discurso dos empreendedores

Etapas da análise	Procedimento
1ª etapa (pré-análise)	Coleta e organização do material a ser analisado (foram selecionados os pontos principais e os correspondentes com o objeto do estudo).
2ª etapa (descrição analítica)	<p>Empreendedor 1</p> <p>(i) “A empresa é uma fábrica de sonhos no segmento de peças e motos, mas eu diria que o segmento dela é relacionamentos (...) é uma empresa que pode canalizar o sonho de muitas pessoas”. “... a única maneira real de fazer as coisas acontecerem é através das pessoas”. (ii) “Os problemas com faltas, atrasos e roubos ocorriam na época em que tinha sociedade. Hoje isso não é um problema. Além das regras terem que ser claras, além da gente não esquecer que percorrerá aquela visão que a única maneira das pessoas fazerem as coisas é você fazer com que elas queiram fazer, as regras estão aí para garantir. A partir do momento que você tem liderança e que você explica as regras e faz com que as pessoas entendam que ‘aquilo’ é melhor”. (iii) “Alguma informação se perde, mas o índice é baixo. Porém acho que a estrutura organizacional facilita o fluxo de informações”. “As pessoas interpretam a informação de forma própria, com um conteúdo emocional específico”. (iv) “... se o sucesso financeiro que ele teve momentaneamente começar a se inclinar para o lado da vaidade, do ‘orgulho vão’, e se refletir nas suas atitudes através de atrasos ou relaxamento, mal comportamento etc.,</p>

2ª etapa (descrição analítica)		então ele perde a comissão da mesma forma, por dois motivos: primeiro porque a empresa não contrata pessoal já gabaritado ela procura treiná-los, ou seja ele perde para não se esquecer de quem 'formou' ele, para não esquecer de onde ele veio e segundo para não se esquecer onde ele pode ir parar".
	Empreendedor 2	(i) "Fica claro as atribuições diárias e semanais dos funcionários, tanto que fico alguns dias fora e tudo fica em ordem. Com relação às atribuições e responsabilidades mensais dependem de ter projetos específicos, somente os gerentes sabem claramente". "Sim, os chefes estão disponíveis para sanar as dúvidas dos funcionários sempre que é preciso". (ii) "Hoje em dia há pouca rotatividade, pois as regras estão mais claras, os desenhos dos cargos já estão mais bem definidos, os treinamentos são mais escritos. Mas sempre há algum problema". (iii) "Existem treinamentos semanais. Os principais temas são apenas variações dos mesmos dois temas: fixação da parte operacional (rotinas) e relacional, comportamental. Existe à parte motivacional ligada à visão do futuro, como a empresa vive sempre com novos projetos, a empresa sempre está indo para algum lugar". (iv) "O comprometimento dos funcionários é alto".

Fonte: Autor.

Quanto à 3ª etapa, interpretação inferencial do discurso dos empreendedores, pode ser descrito do empreendedor 1 que: o empreendedor, em um primeiro momento, elenca que a empresa está orientada para e por meio os funcionários, mas isso não se sustenta ao longo de suas ações e práticas cotidianas, visto a demissão em massa em 2006, formas limitadas de promoção, de acesso às informações e a inexistências de mecanismos de disseminação do conhecimento, e em falas impregnada de julgamento de valor. O índice de faltas e atrasos caiu realmente, mas em princípio, não por um sentimento de *intrapreunering* (comprometimento) coletivo, pois ele utiliza mecanismos de controle e punição muito rígidos, o que favorece o nível de evasão. Perde-se muita informação e não se gera conhecimento no ambiente, pois os funcionários não estão convencidos de que isso é o melhor para eles e sim, que caso não cumpram, sofrerão punições ou demissão. O empreendedor 1 parece não valorizar a história individual de cada funcionário, a contextualidade e o conteúdo particular de cada fato. Frisa que o funcionário tem uma "dívida" com a empresa (oportunidade de emprego, capacitação técnica etc.) e caso não esteja "moldado" dentro de um padrão estabelecido poderá sofrer sanções, punições e até mesmo a expulsão. Esse temor foi constatado na pesquisa de campo direcionada aos empregados.

A interpretação inferencial do discurso do empreendedor 2 mostra que: realmente há circulação de informações, porém não gestão do conhecimento. O conhecimento deve estar enraizado nas atitudes, mentalidade e práticas da organização. O empreendedor percebe que a informação é moldada pelo estado de espírito e afetada emocionalmente pela condição comportamental dos colaboradores ao transferi-la, mas parece não tentar mudar a forma de assimilação. Sua percepção é que existe uma clara preocupação na administração da comunicação, principalmente para metas de curto prazo. Não existe, porém, uma preocupação com conscientização, segundo o proprietário, do compartilhamento de uma visão holística sobre a empresa e limita certas informações aos gerentes, o que pode gerar falta de comprometimento dos funcionários. Em 2006, o índice de rotatividade foi 73%. Em 2007 foi de 19% e em 2008 foi de 18%. O índice está diminuindo, porém ainda é muito alto. Cada funcionário que sai da organização, leva junto consigo conhecimentos e informações acerca da empresa, investimento em treinamento, custos de desligamento etc. Segundo a pesquisa de campo, o comprometimento dos funcionários não é alto. Nos níveis operacionais é muito baixo, mostrando-se apenas razoável no nível tácito. Os mecanismos instrucionais são apenas baseados treinamentos pontuais, como o próprio empreendedor os enxerga. Não há

desenvolvimento de funcionários e não os habilita para socializar, internalizar ou externalizar os seus conhecimentos, dividindo com os demais colaboradores suas competências. A informação circulante se perde com grande frequência, uma vez que não são explicitados e o índice de retrabalho mostra-se alto, evidenciando uma má administração da comunicação.

4.2. Considerações sobre os empregados

Finalmente, foi realizada a pesquisa de campo com todos os colaboradores das empresas estudadas, atingindo o censo. O objetivo foi comparar a percepção que os colaboradores tinham sobre a empresa, seus mecanismos de atratividade e de oportunidades de crescimento, de manutenção do capital intelectual e da gestão do conhecimento com a própria percepção do empregador sobre a organização e com os dados decorrentes da análise documental. Analisar essa 'ordem' das coisas permite uma coerência por meio de código que se une da interpretação da linguagem, das formas e da percepção moral, que são moldadas por práticas e experiências empíricas da realidade e visão cultural (FOUCAULT, 1966).

Para realização da análise discriminante deve-se definir algumas premissas importantes como a relação entre o número de variáveis para o tamanho da amostra. O método de avaliação das variáveis foi o *step-wise*, que considera apenas as variáveis contributivas ao modelo (HAIR et al, 2005). O modelo considerou 14 das 20 variáveis elencadas no questionário de pesquisa, observado os resultados obtidos após *step-wise*, percebeu-se que o *Wilk's Lambda* coletivo foi de 0,002, demonstrando que houve uma sinergia com as variáveis obtendo-se um vetor com médias diferentes nos grupos.

O modelo discriminante produziu os coeficientes que deram origem às funções para cada grupo das variáveis independentes. O objetivo era observar, segundo a percepção dos colaboradores, quais variáveis foram mais relevantes para cada grupo de funcionários. Os grupos foram formados de acordo com o nível hierárquico ocupado e o tempo de permanência na organização. O grupo 1 (n=9), chamado de cargo 1, tem como elementos os gerentes e o sub-gerente, encontram-se no nível tático da empresa, e como declarado pelo proprietário, tem mais acesso às informações e às metas de longo prazo. O grupo 2 (n=57), chamado de cargo 2, tem como elementos os funcionários do nível operacional que não precisam de acompanhamento direto, pois tem mais de seis meses na organização, logo, teoricamente, entendem e utilizam os mecanismos de disseminação, interiorização e externalização de conhecimento. O grupo 3 (n=18), chamado de cargo 3, é composto por elementos recém chegados na empresa, pois têm menos de seis meses de casa. Precisam de acompanhamento e de aculturação. Dos resultados dos coeficientes do modelo gerado pode-se obter a função discriminante para cada variável dependente. A grande maioria dos empregados, 78%, é do gênero masculino (n= 55), e a média de idade dos funcionários é de 34 anos.

As variáveis mencionadas foram às questões inquirida aos colaboradores das empresas, contemplando pontos essenciais do levantamento bibliográfico. Em cada questão, o funcionário identificava se havia ou não a presença do ponto levantado, segundo a sua percepção. Caso houvesse, atribuía uma nota (de 0,5 a 10, em uma régua graduada) que representava o seu grau de registro e atilamento na empresa, quanto mais próximo da nota 10, mais forte a presença desse valor, prática ou hábito circulante dentro da organização. Segundo a relevância das perguntas realizadas aos colaboradores, estas foram elencadas e ordenadas, algumas foram descartadas pela análise após a verificação de sua importância para a pesquisa.

Pela análise discriminante pode ser observado que as questões K (sinto-me comprometido a produzir o meu máximo, mesmo quando não sou cobrado por isso?), M (existem treinamentos na empresa?), O (meu chefe me estimula a ler os manuais e outras informações técnicas e administrativas disponíveis?) e G (conheço completamente as minhas atribuições e responsabilidades?), foram fundamentais, segundo a percepção dos

colaboradores, para averiguar os graus de internalização dos valores organizacionais, conforme exploradas nas conclusões. Torna-se importante averiguar também o grau de importância que cada um dos grupos dá a cada variável (correspondência das variáveis com a variável independente), conforme visto na Tabela 2.

Tabela 2: Ordem de relevância das variáveis por grupo.

Relevância	Variáveis
<i>Grupo 1 – Nível Tácito</i>	
1ª	Existência de troca de conhecimento e colaboração no ambiente de trabalho
2ª	Conhecimento das atribuições diárias do cargo
3ª	Conhecimento das atribuições mensais do cargo
<i>Grupo 2 – Operacional com experiência agregada</i>	
1ª	Existência de troca de conhecimento e colaboração no ambiente de trabalho
2ª	Conhecimento das atribuições e responsabilidades atribuídas ao cargo
3ª	Acesso aos mecanismos e manuais de conhecimento explícito
<i>Grupo 3 – Operacional sem experiência agregada</i>	
1ª	Existência de troca de conhecimento e colaboração no ambiente de trabalho
2ª	Conhecimento das atribuições e responsabilidades atribuídas ao cargo
3ª	Acesso aos mecanismos e manuais de conhecimento explícito

Fonte: Autor.

Os principais anseios dos colaboradores da empresa foram registrados na tabela anterior. É interessante observar que todos os funcionários buscam ou citam, independente do cargo e do nível hierárquico, como primeiro aspecto aprimoramento de suas funções e de sucesso organizacional a necessidade de troca de conhecimento e colaboração no ambiente de trabalho. Os três aspectos levantados por ordem de importância entre os dois níveis operacionais foram os mesmos.

6. CONCLUSÃO

As pessoas das diferentes unidades de trabalho que compõem uma organização têm necessidade de dados, informação e conhecimento para desenvolverem suas tarefas cotidianas, bem como para traçarem estratégias de atuação. Portanto, dados, informação e conhecimento são insumos básicos para que essas atividades obtenham resultados satisfatórios ou excelentes. O estudo de casos mostrou não existir, para as empresas da amostra, gestão do conhecimento nas empresas de pequeno porte e sim, gestão da informação. Os mecanismos de disseminação utilizados para compartilhar o conhecimento foram frágeis e ineficazes para configurar o caso de estilo de gestão com aplicação de gestão do conhecimento, como equivocadamente pensam os empreendedores. Não houve diferença significativa de comportamento e de visão de negócios entre os empreendedores das empresas da amostra.

Em determinados momentos aparece troca de informações, mas não gestão do

conhecimento nas empresas. O principal emissor, os empreendedores transferem informações, mas não compartilham conhecimento. Muitos pontos que são percebidos pelos empreendedores como presentes e circulantes no ambiente de trabalho não se constituem com força ou disseminados entre os colaboradores. Muitos deles são exercícios da imposição do empreendedor. Observando à variável denominada K, nota-se que nenhum grupo sente-se demasiadamente comprometido com a organização. Nos dois grupos do nível operacional esse ponto é mais latente e no grupo tácito, dos gerentes, o grau de comprometimento é maior em relação aos outros grupos, apesar de ser baixo. O fato de apenas os gerentes terem envolvimento e perceberem a gestão do conhecimento dentro do ambiente organizacional pode estar relacionado às ações dos proprietários de criarem ações de retenção e manutenção do quadro funcional apenas nesse nível e comunicar-lhes as metas e ações estratégicas de médio e longo prazo. Observando à variável M, pode ser notado que os grupos 2 e 3 percebem a forte ação do treinamento dentro da empresa e a circulação de informações, estes estão em constante treinamento e supervisão dos gerentes (grupo 1) e do proprietário, por isso talvez percebam esta variável tão presente.

Na variável O, sobre estímulo ao conhecimento explícito, mostrou que os funcionários dos grupos 2 e 3 não vêm nos manuais e instruções escritas fontes de informação e dados para suas ações internas, logo, parece que as instruções e regras tendem a ser orais e pessoais, o que pode gerar distorções e erros na interpretação e na execução das tarefas e atividades. O grupo 1 percebe este valor e o multiplica no ambiente organizacional, mas parece que os mecanismos utilizados para que a informação torne-se conhecimento não estão claros ou são imprecisos. Este ponto ganha força na análise das variáveis por grau de relevância por parte dos grupos. Todos os grupos elencam como principal uma melhora na troca de conhecimento e na necessidade de colaboração no ambiente de trabalho. A variável G, que contempla a plena consciência das atividades exercidas e as responsabilidades da função mostrou-se mais forte no grupo 2. O grupo 1, por estar a mais tempo na organização deveria mostrar um alto grau de conscientização de suas funções e responsabilidades, mas não o faz. Isso reforça que o conhecimento tácito não circula bem entre os níveis hierárquicos e que a comunicação não é administrada de forma correta.

O aspecto de gestão do conhecimento mais presente observado foi a *internalização*, que ocorre quando os proprietários admitem o funcionário e o coloca para aprender na prática, ao lado de outro funcionário que realiza a mesma função (prática comum em pequenas empresas) pelo chamado *learning by doing* (aprender fazendo). Quanto ao gerenciamento dos fluxos de comunicação, existe uma preocupação, por parte dos empreendedores de “nutrir” os gerentes de informação e que essa seja “diluída” aos demais funcionários segundo a necessidade e o momento que for julgado adequado, porém sem uma devida importância o reconhecimento do compartilhamento da visão da empresa, para os funcionários dos grupos 2 e 3.

Os indicadores internos da empresa melhoraram ao longo dos três últimos anos. Tanto o menor número de demissões, quanto o número de faltas e atrasos, políticas de remuneração tiveram significativas melhoras, mas não se pode relacionar esse fato a incrementação de um processo de gestão de informações e conhecimento. Primeiro, porque foi constatado não haver políticas e práticas sólidas de disseminação dessa prática na organização. Segundo, porque o proprietário, ao legitimar seu poder, deixa claro, instrumentos de controle e punição (podendo chegar até mesmo à demissão) inteiramente subjetivos, nem mesmo atrelando a um desempenho técnico ou administrativo eficaz à permanência do funcionário na empresa, conforme evidenciado na análise de conteúdo.

As principais barreiras e dificuldades encontradas para se adotar práticas para estabelecer um ambiente propício ao aprendizado na empresa estudada (segundo a metodologia de KRULIANSKAS e KLUKA, 2003) foram os fatores culturais e a falta de

confiança mútua (principalmente a vinda do empreendedor). Segundo os dados da pesquisa de campo, os funcionários não percebem a gestão do conhecimento como prática corriqueira da empresa. Dizem que não existem, de modo geral, mecanismos de *socialização* e *externalização* de conhecimento (segundo a nomenclatura de NONAKA e TAKEUCHI, 1997). A prática de *combinação* do conhecimento é ineficaz e esporádica. Não se constituindo gestão do conhecimento e nem gestão da informação, conforme é percebido pelo proprietário. Em suma, pelo que foi observado somados outros parâmetros, parece que nessa empresa não há gestão do conhecimento e sim um fluxo contínuo de informação *top-down*, com muita perda entre os níveis hierárquicos e muita centralização no proprietário. As causas para isso podem ser a pouca atenção à construção da memória organizacional e pela falta de programas formais para o desenvolvimento das habilidades de seus funcionários (KRULIANSKAS e KLUKA, 2003).

Para vencer tais barreira a empresa precisa desenvolver uma cultura orientada para o conhecimento e cabe aos empreendedores mostrar a todos as contribuições que a gestão do conhecimento pode trazer para a empresa, tornando seus conceitos e teorias parte da rotina das pessoas.

REFERENCIAL BIBLIOGRÁFICO

- ALIGLERI, L., VIEIRA, R., MARQUES, V. **Cultura e Aprendizagem Organizacional: Implantação do E-commerce na Empresa Alfa**. In: XXXII Encontro da ANPAD, 2008, São Paulo. XXXII ENANPAD, 2008.
- ANDRADE, Emmanuel P., TOMAZ, Luciane G. A sinergia entre os capitais do conhecimento como forma de gestão. In Kruglianskas, I., Terra, J. (coord). **Gestão do Conhecimento em pequenas e médias empresas**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.
- ANGELONI, Maria Terezinha coordenadora. **Organizações do conhecimento: infraestrutura, pessoas e tecnologias**. São Paulo: Saraiva, 2005.
- ARISTÓTELES. **A Política**. [Tradução: Torrieri Guimarães]. São Paulo, Martin Claret, 2002.
- ALTER, S. **Information Systems**. A Management Perspective. 3ª Ed. Reading: Addison-Wesley, 1999.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2007.
- CALVOSA, Marcello; PINTO, H.; OLIVEIRA, M. **Os Funcionários Percebem a Gestão do Conhecimento no Ambiente de Trabalho? Estudo de Caso na Realidade de uma Pequena Empresa**. In: IV CADUFF - Congresso de Administração da UFF, 2009, Volta Redonda. IV CADUFF, 2009.
- CALVOSA, Marcello Vinicius. **Gerência de Vendas: O Ambiente Organizacional**. 1. ed. Rio de Janeiro: CECIERJ, 2008. 223 p.
- CARNEIRO da CUNHA, J. 2006. **O Processo de Transmissão de Conhecimento em Redes Inter-organizacionais: A Experiência do Arranjo Produtivo Local de Birigüi (SP)**. Dissertação (Mestrado em Administração - PPGA). Programa de Pós-graduação em administração. São Paulo: Universidade de São Paulo, 2006.
- DRUCKER, Peter F. **Administrando em tempos de grandes mudanças**. Tradução Nivaldo Montingelli Junior. São Paulo: Pioneira, 2002
- FENTON, E., PETTIGREW, A. "Theoretical perspectives on new forms of organizing", in Pettigrew, A., Fenton, E. (Eds), **The Innovating Organization**. Sage: London, 2000.
- FIGUEIREDO, Nébica. **Método e Metodologia na Pesquisa Científica**. São Paulo: Difusão, 2004.
- FISCHER, R.M. A modernidade de gestão em tempos da cólera. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 27, n. 4, p. 56-64, out./dez., 1992.

- FLEURY, M. T. L. O desvendar a cultura de uma organização – uma discussão metodológica. *In* FLEURY, M. T. L., FISCHER, R. M. Coordenadoras. **Cultura e Poder nas Organizações**. São Paulo: Atlas, 1989.
- FOUCAULT, Michel. **As palavras e as coisas: uma arqueologia das ciências humanas**. São Paulo: Martins Fontes, 1966.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 2007.
- HAIR, Jr., Joseph F., ANDERSON, Rolph E., TATHAM, Ronald L. BLACK, William. **Análise Multivariada de Dados**. 5 ed., Porto Alegre: Bookman, 2005.
- JOIA, L.; LEMOS, B. **Fatores Relevantes à Transferência de Conhecimento Tácito em Organizações: um estudo exploratório**. In: XXXIII Encontro da ANPAD, 2009, São Paulo. XXXIII ENANPAD, 2009.
- KRUGLIANSKAS, Isak, KLUKA Alciomar, **Gestão do conhecimento para pequenas e médias empresas de consultoria: estudo de caso na Walar**. *In* Kruglianskas, I., Terra, J.C. coordenadores. **Gestão do Conhecimento em pequenas e médias empresas**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.
- LEIS, R.; VARGAS, L.; BAETS, W. **Evidências Empíricas do Impacto das Capacidades Organizacionais de Conhecimento no Desempenho Organizacional de Redes Interorganizacionais**. In: XXXII Encontro da ANPAD, 2008, São Paulo. XXXII ENANPAD, 2008.
- MANAS, Antonio V. **Administração de Sistemas de Informação**. São Paulo: Érica, 1999.
- MOHRMAN, S.; MOHRMAN Jr, The Environment as an Agent of Change. **Large-Scale Organizational Change**. San Francisco: Jossey-Bass, 1991.
- NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação do conhecimento na empresa – como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- NONAKA, I. A dynamic theory of organizational knowledge creation. **Organization Science**, v.5, n.1, 1994.
- O'DELL, C.; GRAYSON, C. **If only we knew what we know: identification and transfer of internal best practices**. *California Management Review*, v. 40, n. 3, 1998.
- OLIVEIRA, M.; BECKER, G.; PEDRON, C.; DALLIGNA, F. **Espiral do Conhecimento em Frameworks de Gestão do Conhecimento: o caso de duas organizações em Portugal**. In: XXXIII Encontro da ANPAD, 2009, São Paulo. XXXIII ENANPAD, 2009.
- RICHTER, Fábio A. **Cultura Organizacional e Gestão do Conhecimento**. *In* ANGELONI, Maria Terezinha coordenadora. **Organizações do conhecimento: infra-estrutura, pessoas e tecnologias**. São Paulo: Saraiva, 2005.
- VALENTIM, M. L. P. **Inteligência competitiva em organizações: dado, informação e conhecimento**. *Data Gramma Zero – Revista da Ciência da Informação*, v.3., n.4, ago. 2002. Disponível em: <http://www.dgz.org.br/ago02/Art_02.htm>. Acesso em: 09 de novembro de 2008.
- VAN MAANEN, J. **Estratégias de Socialização Organizacional**. *In* FLEURY, M. T. L., FISCHER, R. M. Coordenadoras. **Cultura e Poder nas Organizações**. São Paulo: Atlas, 1989.
- YIN, R. K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.