

Gestão da cultura voltada ao conhecimento nas empresas do ramo metal-mecânico da região da Grande Santa Rosa - RS

Paulo Puhl (UFSM) p.puhl@terra.com.br

Antonio Roberto Lausmann Ternes (UFSM) antonioternes@terra.com.br

Claiton José Damke (UFSM) claiton@fema.com.br

Rudimar Antunes da Rocha (UFSM) rrudimar@terra.com.br

Resumo

Este artigo mostra o resultado de uma pesquisa bibliográfica realizada para detectar as preocupações e ações que podem facilitar a gestão do conhecimento nas empresas. São resgatados, num primeiro momento, alguns conceitos em torno da cultura organizacional e, após o artigo trata especificamente da cultura do conhecimento nas organizações. A crescente internacionalização dos mercados e das economias tem produzido efeitos surpreendentes em muitos âmbitos, um dos quais o acirramento da concorrência e a necessidade de se perseguir diferenciais competitivos consistentes. Estudar cultura organizacional vem se tornando presença constante na maior parte das atividades profissionais. Estudos nesta área têm permitido compreender as organizações possibilitando a busca por diferenciais competitivos relevantes. A cultura organizacional, é herdada da sociedade em que se insere a organização, e é influenciada por seus membros, passando a representar um sistema de valores e crenças compartilhadas que modelam tanto os estilos de gestão quanto os comportamentos dos funcionários. Por último estão retratadas informações de como está sendo tratada a cultura da informação em 62 empresas do setor metal mecânico da região da Grande Santa Rosa.

Palavras chave: Cultura; Gestão; Conhecimento.

1. Introdução

Neste mundo crescentemente complexo, a sobrevivência das organizações torna-se alvo de constante atenção. Sobreviver neste ambiente impõe a necessidade de as empresas estarem cada vez mais comprometidas com a busca de maior competitividade. Este novo ambiente empresarial tem causado impactos de forma diversa nos diferentes tipos de empresas, exigindo posições estratégicas que auxiliem na busca de como entrar ou continuar atuando no mercado.

A criação de uma cultura voltada ao conhecimento envolve um conjunto de mudanças que podem se fazer sentir em toda organização. As mudanças provocadas podem se chocar com a cultura atual existente na empresa provocando inúmeras resistências. Apesar de aparentemente simples, o tema “cultura” envolve um conteúdo teórico bastante extenso e por vezes complexo, exigindo longos e dedicados estudos. Por este motivo, este trabalho não pretende abordar exaustivamente todo conteúdo teórico, mas sim resgatar alguns aspectos importantes que possam auxiliar na compreensão do tema. A estrutura deste trabalho compreende, após esta introdução, a base teórica que dá sustentação à temática e algumas

considerações finais.

Este tema se reveste de fundamental importância no mundo organizacional, no momento em que as organizações e os administradores estão diante de um novo paradigma de gestão, que procura dar um novo conceito não só à forma de gestão, mas principalmente ao comportamento e pensamento estratégico dos gestores organizacionais.

2. Cultura organizacional

A cultura dentro de uma organização ou cultura organizacional, como comumente é denominada, é herdada em uma primeira instância da sociedade em que se insere a organização, e é trazida para dentro por seus membros. À medida em que a organização amadurece, a cultura vai sendo moldada, passando, depois de algum tempo, a representar um sistema de valores e crenças compartilhadas que modelam tanto os estilos de gestão quanto os comportamentos subalternos.

Para que se entenda como uma cultura se solidifica e se estabelece como inerente a uma organização é necessário descobrirmos seus pressupostos básicos. Como coloca Schein (1985): “Cultura organizacional é o conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externo e integração interna e que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas”.

Dentro desse enfoque, assim que os pressupostos passam a ser aceitos como corretos pelos membros de uma organização, desaparecem da percepção consciente e se tornam quase que invisíveis a estranhos. Dessa forma, para estudar e entender a cultura de uma organização em sua plenitude, passa a ser necessário um diagnóstico preciso e cuidadosamente interpretado.

3. Diagnóstico da cultura

Com relação à cultura organizacional, Schein (1985) destaca: “As pessoas que tentam modificar as organizações constantemente se deparam com atitudes que parecem impossíveis de modificar. Não podemos avançar, eles afirmam, a menos que criemos uma nova cultura”. Este é o grande erro. Não se pode criar uma grande cultura. Pode-se estudar uma cultura (a sua própria ou uma outra cultura) até que você a compreenda. Então, você pode propor novos valores, introduzir novas idéias e novas maneiras de produzir as coisas. Ao longo do tempo, essas ações irão estabelecer o terreno para o novo comportamento”.

O estudo da cultura organizacional, é um processo difícil de ser conduzido. Dessa forma, o problema de decifrar a cultura de uma organização específica é um processo que precisa evidenciar as premissas, que serão reconhecíveis tão logo tenham sido descobertas. No entanto, fica difícil o reconhecimento de formas diferentes de pensar, perceber e sentir se o pesquisador tiver origem na mesma cultura mãe em que está imersa a organização que se quer estudar.

A cultura organizacional, de acordo com Schein (1985), pode ser analisada e desvendada basicamente em três níveis, abordados a seguir:

- **Artefatos visíveis:** Os artefatos visíveis representam o primeiro nível de investigação da cultura. Estes compreendem, entre outros, o ambiente físico da organização, sua arquitetura, tecnologia, disposição dos escritórios e salas de trabalho, maneira de se vestir de seus membros, padrões visíveis e audíveis de comportamento, documentos de conhecimento gerais, estórias e até possíveis anedotários.
- **Valores conscientes:** Para se entender a cultura é necessário saber por que as pessoas se

comportam de uma ou de outra maneira. Desta forma, além dos objetos visíveis é necessário buscar os valores que regem o comportamento. Esses valores formam o segundo nível de observação da cultura. Os valores são, entretanto, difíceis de serem identificados pela observação direta, sendo desta maneira necessário inferi-los através de entrevistas dos membros da organização, ou análise de documentos, regulamentos e normas em uso (escritas ou não).

- **Premissas básicas:** Para que se entenda realmente uma cultura é necessário chegar ao terceiro nível de observação, ou seja, as premissas básicas. Estas premissas são respostas aprendidas que se originam como valores admitidos. Como, porém, um valor estimula um comportamento e esse comportamento começa a resolver o problema que o motivou pela primeira vez, o valor gradualmente se transforma em uma premissa básica a respeito de como as coisas realmente são. O ponto chave é que quando a premissa básica passa a ser tida como certa, ela desaparece da percepção consciente.

Em relação à cultura e valores organizacionais, Leonard (2001) descreve que: "...a cultura e a estrutura de uma empresa também influenciam profundamente a transferência de aptidões para o desenvolvimento de novos produtos. As empresas diferem muito quanto aos níveis de autonomia concedidos pela matriz". É importante analisar primeiramente, portanto, a cultura de uma empresa para qualquer mudança de atitudes ou ações gerenciais.

4. Gestão da mudança da cultura.

É possível gerenciar e modificar uma cultura? Esta pergunta é freqüentemente encontrada nos estudos da cultura organizacional, e sua resposta é sim. Entretanto a mudança de uma cultura é extremamente difícil e muitas vezes traumática. Como bem nos coloca Maquiavel(1979): "Nada é mais difícil do que realizar, mais perigoso de conduzir, ou mais incerto quanto ao seu êxito, do que iniciar a introdução de uma nova ordem de coisas, pois a inovação tem, como inimigos, todos aqueles que prosperaram sob as condições antigas, e como defensores todos aqueles que podem se dar bem nas novas condições".

Momentos de crise podem se tornar altamente favoráveis à realização de mudanças. As crises, tanto provocadas por fatores externos (econômicos, políticos etc.), como por fatores internos (aparecimento de novas lideranças etc.), podem propiciar um momento mais adequado para a introdução de mudanças na organização.

Vale ressaltar, que a evolução da cultura de um grupo pode servir a diferentes propósitos em diferentes momentos. Quando um grupo está se formando a cultura opera como uma cola. Em outras palavras, quando a organização é jovem a cultura atua no sentido de manter a organização unida. A mudança de cultura na organização jovem pode ser descrita como adaptações às necessidades internas e externas que vão aparecendo.

Quando a organização atinge a meia-idade, a cultura pode ser gerida e modificada, mas não sem levar em conta todas as fontes de instabilidade. A grande organização diversificada contém, provavelmente, muitos grupos funcionais com culturas próprias, algumas das quais podem estar em conflito com outras.

Finalmente, quando a organização atinge sua maturidade ou declínio, pode haver necessidade de se alterar parte de sua cultura. Neste ponto, processos de mudança são sempre dolorosos e provocam violenta resistência. Em casos extremos, a mudança pode não ser possível se, em primeiro lugar não forem substituídas as numerosas pessoas que vão querer manter íntegro o todo da cultura original.

Em síntese, não existe modelo único de mudança. Os gerentes podem com êxito orquestrar a mudança, num contínuo que vai desde a coerção pura e simples, num extremo, até a

introdução sutil e lenta de novas tecnologias, no outro.

5. Cultura do conhecimento

Para a gestão do conhecimento, é fundamental que antes da tentativa de implantação desse processo seja analisada a cultura bem como os valores organizacionais difundidos dentro dela.

Na maior parte dos estudos anteriores com relação à cultura empresarial, conforme Nonaka e Takeuchi, (1997), não foi dada a devida atenção à criatividade do ser humano, pois o mesmo era visto como um processador de informações, e não como um criador, sendo por isso negligenciado o poder de mudar e criar nas organizações. No entanto, embora o ser humano possa ser um criador de conhecimento, Snowden (2003) escreve que o conhecimento só pode ser voluntário, jamais recrutado. É possível medir o desempenho de um processo, mas nunca se saberá se uma pessoa está efetivamente utilizando seu conhecimento.

A cultura organizacional não é a composição apenas das crenças e valores dos seus proprietários e dirigentes, mas também é composta pelos valores e crenças dos seus funcionários dependendo da origem e experiência anterior ao ingresso na empresa.

Uma cultura amiga do conhecimento é voltada, segundo Davenport e Prusak (1998), aos pontos abaixo:

- Tem uma orientação positiva para o conhecimento: as atividades criadoras do conhecimento contam com a credibilidade dos executivos.
- Ausência de inibidores do conhecimento na cultura: a pessoa não tem ressentimentos em relação à empresa e não teme que o compartilhamento do conhecimento venha a custar-lhe o emprego.
- O tipo do projeto da gestão do conhecimento é compatível com a cultura.

Para se criar a cultura do conhecimento numa empresa, Fitz-enz (2001) sugere:

- a) estimular na cultura o valor do compartilhamento de conhecimentos,
- b) reconhecer pessoas que surgem com boas idéias,
- c) quando você conseguir uma “idéia bomba”, recompensar a pessoa generosamente,
- d) criar um espetáculo disso para mostrar a todos que pessoas comuns como ela são vencedoras.

Senge (1990) sugere que os gerentes precisam aprender a: (1) adotar o pensamento sistêmico; (2) estimular o domínio pessoal de suas próprias vidas; (3) trazer à superfície os “modelos mentais” predominantes e questioná-los; (4) desenvolver uma “visão compartilhada”; e (5) facilitar o aprendizado em equipe; ou seja, as cinco novas tecnologias para inovar suas organizações, transformando-as em organizações que aprendem, criando assim uma nova realidade cultural.

6. Aspectos metodológicos

A ciência tem como objetivo fundamental a proximidade à veracidade dos fatos, e para que um conhecimento seja considerado científico torna-se necessário determinar o método que possibilitou chegar a esse conhecimento. Em última análise o método científico é um conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos adotados para se atingir o conhecimento. (GIL, 1996)

De acordo com Silva e Menezes (2000), esta pesquisa pode ser classificada: 1) quanto à sua natureza, como uma pesquisa aplicada; 2) quanto à forma de abordagem do problema, pode ser quantitativa e qualitativa, 3) quanto aos objetivos, pode ser exploratória e descritiva e 4) quanto aos procedimentos técnicos, pode ser bibliográfica e estudo de caso.

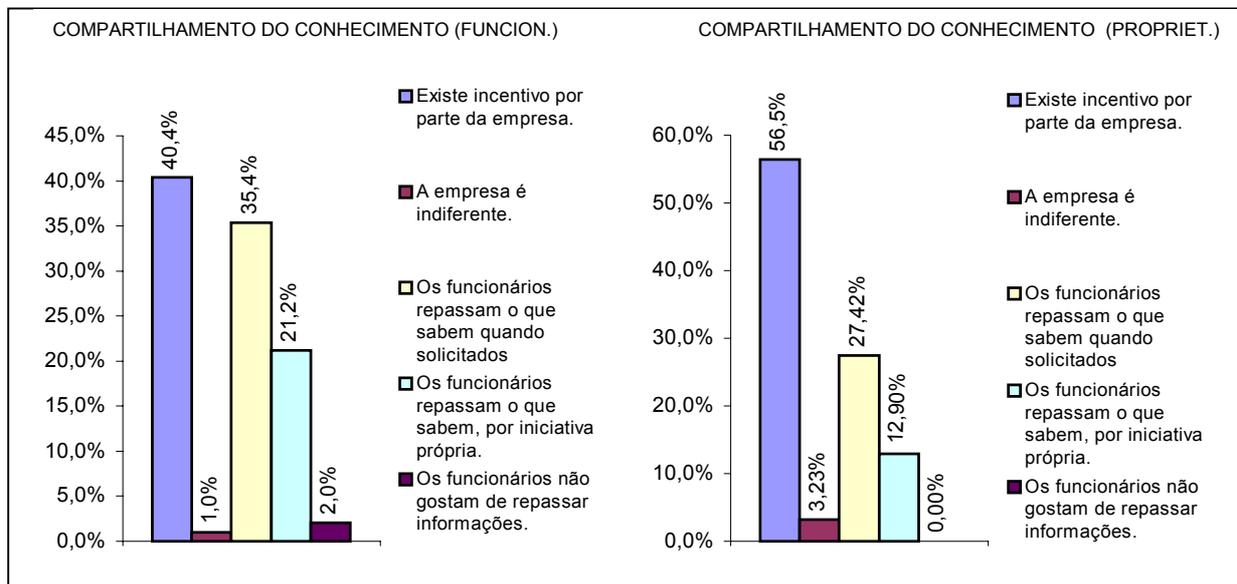
A investigação neste caso foi feita através de um questionário distribuído às 62 empresas que formam o setor metal mecânico da Grande Santa Rosa. Em cada empresa foram distribuídos dois formulários de igual teor. Um dos formulários (questionários) foi respondido por um funcionário e outro pelo proprietário ou direção.

7. Descrição do caso em análise

Quanto à cultura da informação a primeira pergunta indagava sobre quais informações os funcionários e proprietários mais buscavam. É uma questão de múltipla escolha, quando 88,71% das respostas dos funcionários mostraram que mais buscavam informações para resolver problemas. E, ainda 29% e 17,74% buscam informações, respectivamente, para detectar ameaças e para detectar oportunidades. Na visão dos proprietários a busca pela informação está mais voltada para detectar oportunidades com 82,26% de respostas, em segundo e terceiro lugar estão, respectivamente, a procura de informações para detectar ameaças com 59,68% e procura de informações para resolver problemas com 16,13%.

A partir desses dados observa-se que os proprietários estão mais voltados ao ambiente externo, buscando informações mais estruturais ligadas a área de atuação das empresas isto é, estão em busca da eficácia e efetividade. Já os funcionários estão buscando e eficiência ao buscar a maioria das informações para resolver problemas de caráter operacional.

Existe um incentivo por parte da empresa para compartilhar o conhecimento segundo 46% e 56,5% dos funcionários e proprietários, respectivamente. Além disso 35% dos funcionários e 27% dos proprietários repassam informações quando solicitados. Repassar informações por iniciativa própria seria a opção mais interessante no que diz respeito a compartilhar informações, no entanto, essa alternativa só aparece em terceiro lugar com 21% dos funcionários e 12,9% dos proprietários. (ver figura 1)



Fonte: Ternes (2005)

Figura 1 - Compartilhamento do conhecimento

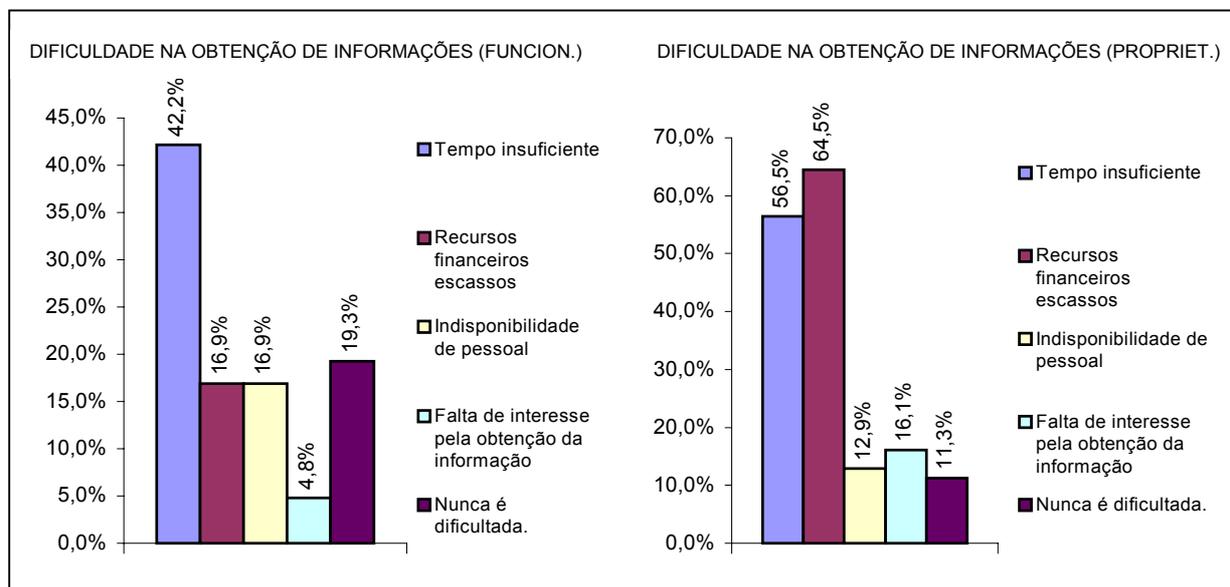
Conforme Lara (2004) um dos principais problemas na gestão do conhecimento é a tendência de as pessoas guardarem seus conhecimentos. Mesmo as que não o fazem intencionalmente podem simplesmente não estar motivadas a mostrar o que sabem. Isso ocorre particularmente quando se trata de conhecimentos tácitos, que não podem ser articulados facilmente. Tentar utilizar somente a tecnologia para induzir as pessoas a compartilhar informações traz pouquíssimos resultados. E, ao contrário do que se poderia pensar, os incentivos não são uma abordagem duradoura.

O compartilhamento de conhecimento só ocorre quando os costumes sociais o propiciam. Na maioria das organizações há mais procura por conhecimento do que oferta em suma, o conhecimento é um recurso escasso e geralmente as pessoas não possuem espaço para refletir com os outros o que sabem.

Para Bukowitz e Williams (2002) toda a organização que lamenta a falta de compartilhamento entre os seus membros deve se perguntar se recompensa o compartilhamento como um meio de inspirar esse comportamento. Estabelecer sistemas de recompensa para levar as pessoas a participar de um tipo particular de atividade de compartilhamento pode ser uma boa maneira de envolvê-las. A chave é assegurar que as recompensas não se tornem um recurso de curto prazo, que não pode ser sustentado. Outra armadilha é uma estrutura de recompensa que resulta em maneiras elaboradas para os membros ludibriarem o sistema. Frequentemente, o resultado desses programas de dinheiro por comprometimento é a quantidade sobrepor-se à qualidade.

Nas empresas estudadas existe certa dificuldade no repasse de informações. As causas desta dificuldade segundo os funcionários, são o tempo insuficiente, com 42% das respostas, recursos financeiros escassos e indisponibilidade de pessoal. A falta de tempo demonstra uma certa sobrecarga de trabalho o que intimida a comunicação interpessoal.

Para os proprietários a principal razão das deficiências no repasse de informações estão ligadas a recursos financeiros escassos, com 64% das respostas e, logo em seguida a falta de tempo com 56% das respostas (ver figura 2). A escassez de recursos financeiros pode limitar a capacidade de investimento em tecnologia de informação, porém, segundo Lara (2004) a tecnologia isoladamente não fará com que a pessoa possuidora do conhecimento o compartilhe com as outras. A mera presença da tecnologia não criará uma organização de aprendizado contínuo e nem uma empresa criadora do conhecimento.



Fonte: Ternes (2005)

Figura 2 – Dificuldade na obtenção de informações

As tecnologias de gestão empresarial oferecem condições para tratamento de grande volume de dados, com interação, disciplina, controle, segurança e orientação aos processos de negócios. Essa interação ocorre de forma ampla e genérica e envolve todas as atividades de uma empresa.

Verifica-se que a informação, segundo 50,6% dos funcionários, é utilizada como instrumento para unir pessoas e gerar conhecimento e, 45,5% avaliam que a informação também é

utilizada para gerar inovação e diferenciação. Os proprietários observam que a informação é mais utilizada para gerar inovação e diferenciação em 90% das respostas ainda, aproximadamente 26% das respostas indica a informação como um instrumento para unir pessoas e gerar conhecimento.

Segundo Rosini e Palmisano (2003) a inovação, a melhoria da qualidade e o aumento da produtividade requerem o correto uso de informações, implicando em algo diferente e deve ser feito em relação ao que se fazia anteriormente. A empresa deve proporcionar uma nova cultura organizacional, de informação, de participação e envolvimento emocional de todas as pessoas no seu negócio, através do esforço coletivo e do trabalho em equipe.

A maioria dos respondentes, 35% e 41% respectivamente, tanto funcionários como também proprietários acredita que em algumas vezes a informação interfere na competitividade. Outros 27% e 21% respectivamente, funcionários e proprietários responderam que a informação sempre interfere na competitividade.

Observa-se certa indecisão tanto por parte dos funcionários quanto por parte dos proprietários quando respondem que somente em algumas vezes a informação interfere na competitividade. Este também pode ser um indicativo de que há informações em excesso e sem validade.

Para Robbins (2002) os gestores de empresas estão constantemente tomando decisões e, a qualidade de toda a decisão depende muito da qualidade da informação a disposição do gerente. No mundo cada vez mais complexo, em que a habilidade de tomar decisões rápidas e inteligentes é uma necessidade absoluta para a sobrevivência, o controle da informação tem adquirido importância significativamente maior uma vez que, uma informação errada gera uma decisão errada.

Na pesquisa realizada 60% dos funcionários e 75% proprietários responderam que somente algumas vezes existe capacitação para o uso de informações, outros 20% e 18% funcionários e proprietários, respectivamente responderam que sempre há essa capacitação

Conforme estas respostas é necessário um cuidado maior, por parte das empresas no sentido de capacitar seus colaboradores para o uso da informação.

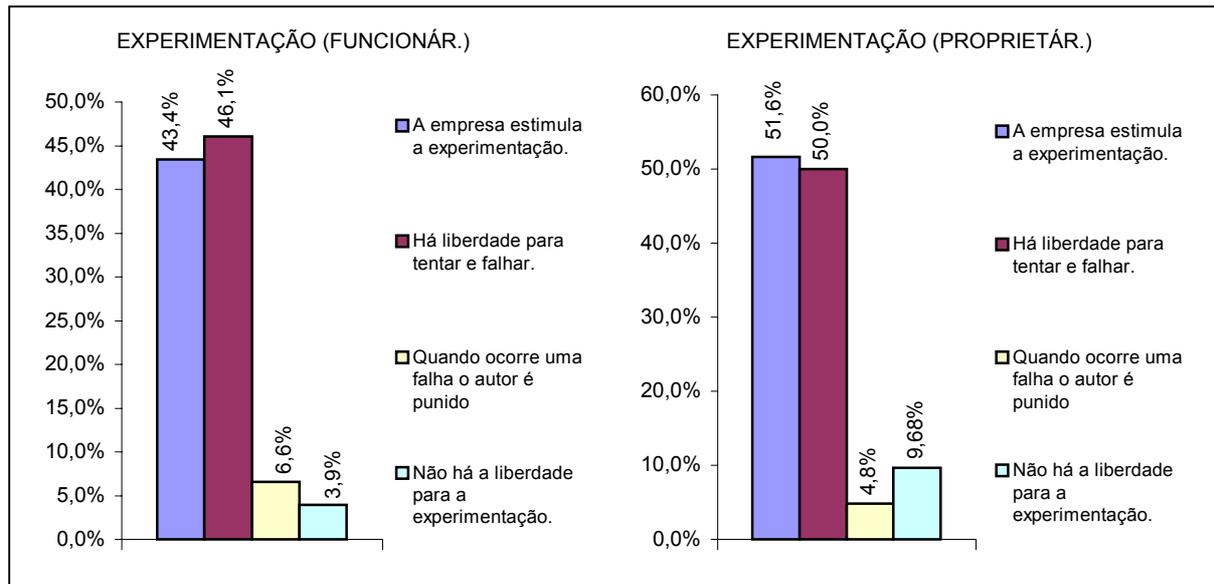
Para Loureiro (2004) a organização do futuro deve alinhar suas estratégias de R.H. a quatro pontos chave para o aumento das qualificações dos seus colaboradores. O primeiro ponto está associado ao conhecimento do trabalho, do negócio e de todo o sistema que envolve as operações. Um segundo ponto é a o uso correto da informação sobre os processos, qualidade, retroalimentação do cliente, eventos e resultados comerciais.

O terceiro ponto está relacionado ao poder para agir e tomar decisões sobre o trabalho em todos os seus aspectos e, por último, o quarto ponto diz respeito ao sistema de recompensas praticado pela empresa que deve estar ligado aos resultados comerciais e ao crescimento em capacidade de contribuições, ou seja, no próprio desempenho das pessoas.

Na maioria das empresas existe um estímulo, há experimentação e também há uma liberdade para tentar e falhar. O conhecimento organizacional nasce da intensa e trabalhosa interação entre os membros da organização, tendo, assim, relação tanto com a experiência física e a tentativa e erro, quanto com a geração de modelos mentais e o aprendizado com os outros, com os ideais e com as idéias. Através da liberdade para experimentação a organização estará possibilitando meios para a criação do conhecimento.(ver figura 3)

Rosatto (2003) apresenta algumas diretrizes e recomendações para a obtenção de êxito na gestão do conhecimento organizacional. Dentre elas está a necessidade de criar ambientes que estimulem o debate e a experimentação incentivados por mecanismos de confiança, reconhecimento e motivação, como por exemplo, os grupos e comunidades de prática em que

as pessoas da organização participam, discutem e registram seus acertos e erros.



Fonte: Ternes (2005)

Figura 3 - Experimentação

Observa-se que existe alguma dificuldade no repasse de informações em praticamente 50% das empresas. As razões para essa dificuldade podem estar ligadas a uma estrutura burocratizada ou à inexistência de ferramentas adequadas.

O clima organizacional também pode interferir no repasse de conhecimentos, segundo Rosemberg (2001) o repasse de informações ocorre em todas as empresas mesmo naquelas em que o clima é hostil ao compartilhamento de conhecimento. No entanto, um clima positivo torna o processo mais eficaz e mais confortável para todos.

Para que as pessoas possam gerar conhecimento no sentido de proporcionar um diferencial competitivo nas empresas onde atuam é fundamental que elas conheçam os objetivos da empresa em que trabalham. Além disso precisam saber qual é a relação do seu trabalho individual com os objetivos da organização. Na maioria das empresas pesquisadas a visão funcionários e proprietários é praticamente a mesma, isto é, a maioria conhece a relação entre o seu trabalho e os objetivos organizacionais.

Segundo Ferreira (2000), se os ambientes científicos, tecnológicos e empresariais fossem estáveis, e os objetivos individuais e organizacionais fossem integrados, não haveria necessidade de preparação para a mudança. O conhecimento da relação entre o trabalho individual e os objetivos da empresa é importante quando se verificam transformações rápidas e inesperadas no ambiente organizacional, crescimento exagerado e rápido das organizações, necessidade de contínua adaptação na interação entre organização e ambiente e uso da tecnologia de modo crescente e diversificado.

Cada unidade de negócio que faz parte da corporação necessitará elaborar sua própria estratégia de negócios. Elaborar uma estratégia de negócios consiste essencialmente em definir a missão e os objetivos da unidade de negócios, em seu ambiente e mercado específico, em sintonia com os objetivos corporativos.

Do mesmo modo que cada unidade de negócios deve buscar um posicionamento estratégico no contexto da estratégia corporativa, cada área funcional dentro do negócio deverá identificar qual é o seu papel em termos de contribuição efetiva para os objetivos estratégicos e/ou competitivos da unidade de negócios. Cada área funcional do negócio precisa traduzir suas

ações em uma estratégia funcional que deverá estar em sintonia com a estratégia das demais áreas e da unidade de negócios. O significado mais amplo é que cada área funcional deverá traduzir os objetivos do negócio em termos que sejam pertinentes à sua área e estabelecer a melhor maneira de utilizar os seus recursos, em favor da unidade de negócios.

8. Considerações finais

Verificou-se tanto por parte dos proprietários como dos funcionários como é vista a busca informações, como se dá o compartilhamento de informações, dificuldades na obtenção de informações, como são utilizadas as informações e sua relação com a competitividade, se existe capacitação para utilizar informações, se existe estímulo à experimentação e repasse de conhecimento, se as pessoas conhecem a relação do trabalho individual com os objetivos da empresa, se as pessoas são ouvidas e as opiniões são aceitas, se existe prazer em trabalhar na empresa e acontecem comemorações, se as pessoas sabem onde encontrar informações e como é feita a busca das informações. A partir dessas verificações foi possível saber como está a cultura do conhecimento no ramo de negócios estudado e a partir disso propor sugestões de melhoria. Assim a cultura do conhecimento pode se tornar um diferencial competitivo para as empresas do setor.

A principal contribuição deste trabalho foi demonstrar a possibilidade de se aplicar os conhecimentos teóricos ligados a gerência da produção em um setor específico de empresas e, como este conhecimento pode ser responsável na alavancagem de resultados para as empresas estudadas.

Seu valor científico está em fornecer o conhecimento aprofundado de uma realidade delimitada que os resultados atingidos podem permitir e formular hipóteses para o encaminhamento de outras pesquisas.

Referências

- BUKOWITZ, Wndi R. & WILLIAMS, Ruth L. *Manual de gestão do conhecimento: ferramentas e técnicas que criam valor para a empresa*. Porto Alegre: Bookman, 2002.
- DAVENPORT, Thomas H., PRUSAK, Laurence. *Conhecimento empresarial : como as organizações gerenciam seu capital intelectual*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- FERREIRA, Ademir et al. *Gestão empresarial*. São Paulo: Pioneira, 2000.
- FITZ-ENZ, Jac. *Retorno do investimento em capital humano – medindo o valor econômico do desempenho dos funcionários*. São Paulo: Makron Books, 2001.
- GIL, Antonio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo: Atlas, 1996.
- LARA, Consuelo Rocha Dutra de. *A atual gestão do conhecimento: a importância de avaliar e identificar o capital humano nas organizações*. São Paulo: Nobel, 2004.
- LOUREIRO, Roberto de Oliveira. *Como competir na era do capital humano*. Arquivo capturado em 20/12/2004. www.esaber.com.br/busca.asp
- MAQUIAVEL, Nicoló Di Bernardo Dei. *O príncipe*. Rio de Janeiro: FGV, 1979.
- NONAKA, Ikujiro, TAKEUCHI, Hirotaka. *Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- ROBBINS, Stephen P. *Administração: mudanças e perspectivas*. São Paulo: Saraiva, 2002.
- ROSEMBERG, Marc. *E – learning*. São Paulo: Macron Books, 2001.
- ROSINI, M. A. & PALMISANO, A. *Administração de sistemas de informação e a gestão do conhecimento*. São Paulo: Pioneira, 2003.
- ROSSATTO, Maria Antonieta. *Gestão do conhecimento: a busca da humanização, transparência, socialização e valorização do intangível*. Rio de Janeiro: Interciência, 2003.
- SENGE, Paul. *A quinta disciplina*. São Paulo: Best Seller, 1990.

SCHEIN, Edgar. *Organizational culture and leadership*. São Fransisco: Jossey-Bass, 1995.

SILVA, E.L. & MENEZES E.M. *Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação*. Florianópolis: LED/UFSC, 2000.

SNOWDEN Dave. *A nova forma de ser simples*. Revista HSM Management, 2003, Vol. 4, N.39, p.98-106.

TERNES, A.R.L. *Gestão do conhecimento nas empresas do setor metal mecânico da região da grande Santa Sosa – RS*. Dissertação de mestrado. UFSM, 2005.