



GESTÃO PÚBLICA  
E GOVERNANÇA

# CULTURA, LIDERANÇA E COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL

## CULTURE, LEADERSHIP AND ORGANIZATIONAL KNOWLEDGEMENT SHARING

Katia Cyrlene de Araujo Vasconcelos  
ABRH-ES

Annor da Silva Junior  
Universidade Federal do Espírito Santo

Danielle Quintanilha Merhi  
ABRH-ES

Priscilla de Oliveira Martins da Silva  
Universidade Federal do Espírito Santo

---

**Data de submissão:** 13 jul. 2012 . **Data de aprovação:** 10 nov. 2012 . **Sistema de avaliação:** Double blind review. Universidade FUMEC / FACE . Prof. Dr. Henrique Cordeiro Martins . Prof. Dr. Cid Gonçalves Filho . Prof. Dr. Luiz Claudio Vieira de Oliveira

---

### RESUMO

Objetivou-se descrever e analisar como os elementos da cultura organizacional e como a atuação das lideranças interferem no compartilhamento do conhecimento organizacional. Assume-se que compartilhar conhecimento perpassa pela interação social entre os quatro processos sociais relacionados à gestão do conhecimento: criação, retenção, transferência e aplicação. Realizou-se um estudo de caso qualitativo em uma indústria de grande porte. Os dados foram coletados via triangulação e submetidos à análise de conteúdo. As evidências indicam que os elementos da cultura organizacional e a atuação das lideranças interferem diretamente na criação de um ambiente propício para o compartilhamento do conhecimento. Observou-se que práticas de disseminação de valores, crenças, visão e missão da empresa, apoiadas pela atuação de lideranças, facilitam o processo de comunicação e promovem o incentivo ao diálogo, a autonomia e a liberdade, interferindo diretamente na criação do “*ba*”, que é a condição essencial para o compartilhamento do conhecimento e a aprendizagem organizacional.

### PALAVRAS-CHAVE

Cultura organizacional. Liderança. Gestão do conhecimento. Compartilhamento do conhecimento. Interação social.

**ABSTRACT**

*It aims to describe and analyze how the elements of organizational culture and the leadership action interfere at organizational knowledge sharing. It's assumed that the knowledge share refers to a social interaction that involves the four knowledge management social process: creation, storage/retrieval, transference and application. It was realized a qualitative case study in a large size industry. Data were collected via "triangulation" and submitted by content analyzes. Evidences reveal that the elements of organizational culture and the leadership action direct interfere at the creation of an adequate environmental for the knowledge sharing. It was observed that practices of dissemination of values, believes, vision and mission of enterprising, supported by the dynamic leadership action allows the process of communication and promote the incentive for the dialogue, the autonomy and liberty that directly interfere at the creation of the "ba", the essential condition for the knowledge sharing process and the organizational learning.*

**KEYWORDS**

Organizational culture. Leadership. Knowledge management. Knowledge sharing. Social interaction.

**INTRODUÇÃO**

No contexto atual, marcado pelas transformações no ambiente econômico e por avanços tecnológicos, autores como Grant (1996), Nonaka e Takeuchi (1997), Drucker (2002), Nonaka (2006), e Nonaka e Takeuchi (2008) consideram que o conhecimento e a capacidade de gerenciá-lo, em termos da criação, retenção, transferência e aplicação (ALAVI; LEIDNER, 2001), são as mais importantes fontes de vantagem competitiva sustentável para as organizações.

Diversos autores defendem que o conhecimento é o substituto definitivo

dos outros recursos produtivos e é determinante para a competitividade das empresas (SENGE, 1997; NONAKA; TAKEUCHI, 1997, 2008; TERRA, 1999). Portanto, os esforços atuais têm sido uma tentativa de criar um ambiente propício onde as interações ocorram e o conhecimento possa ser gerenciado.

Esse ambiente propício é definido por Nonaka e Toyama (2008) como "ba": por não ter uma tradução específica, pode ser entendido como "lugar". Na concepção dos autores, o "ba" é o contexto compartilhado em movimento, no qual o conhecimento é criado, compartilhado e utilizado. O "ba" é capaz de proporcionar

a energia, a qualidade e os locais para desempenhar as conversões individuais de conhecimento e, entre outros aspectos da gestão do conhecimento, percorrer a espiral do conhecimento, também chamada por Nonaka e Takeuchi (1997, 2008) como processo "SECI" (Socialização, Externalização, Combinação e Internalização). Nesse processo "SECI", os conhecimentos tácitos e explícitos são convertidos e amplificados de duas formas: (1) em termos qualitativos e quantitativos; e (2) partindo do indivíduo para o grupo e, então para o nível organizacional. Dito de outra forma, o "ba" é o contexto sobre o qual o processo "SECI" se desenvolve, sendo determinante para a criação do conhecimento organizacional e, conseqüentemente, para a geração de vantagem competitiva.

Ao se discutir o conhecimento e a gestão do conhecimento em termos dos processos sociais de criação, retenção, transferência e aplicação do conhecimento (ALAVI; LEIDNER, 2001) associado ao "ba" como fonte de vantagem competitiva para as organizações, torna-se necessário incorporar dois aspectos organizacionais relevantes para o contexto: a cultura organizacional e a atuação das lideranças, vistos aqui como aspectos centrais para o compartilhamento do conhecimento organizacional.

Tendo em vista que o "ba" é um espaço social de interação de pessoas, é fundamental pensá-lo em termos da cultura organizacional, visto que interfere nas relações interpessoais da organização, criando condições facilitadoras ou inibidoras do compartilhamento do conhecimento.

Ao considerar esse contexto cultural, também é relevante refletir sobre a

atuação das lideranças, uma vez que seu posicionamento em termos de estilo e papéis reflete e é refletido nos elementos da cultura organizacional (SCHEIN, 2009).

Assume-se, nesse artigo, que o ato de compartilhar perpassa todos os quatro processos de gestão do conhecimento. Em outros termos, o argumento aqui defendido é que o ato de criar, reter, transferir e aplicar o conhecimento depende da interação social entre pessoas, ou seja, do compartilhamento do conhecimento, que ocorre no contexto compartilhado dinâmico, identificado por Nonaka e Toyama (2008) como "ba".

Assim, o entendimento acerca do compartilhamento do conhecimento no "ba", assumido nesse artigo, aproxima-se da perspectiva de Lin (2007), que o define como uma cultura de interação social, em que ocorre a troca de conhecimentos, experiências e habilidades, via duas situações fundamentais: (1) a vontade ou o desejo da pessoa de comunicar-se ativamente com seus colegas (doar conhecimento), em que a pessoa sente prazer em compartilhar e ajudar os outros; e, (2) a disposição para consultar ativamente os colegas para aprender com eles (coletar conhecimento). Também se aproxima do entendimento de Tonet e Paz (2006), que definem o compartilhamento do conhecimento como:

o comportamento do indivíduo de repassar o que sabe a pessoas com quem trabalha e de receber o conhecimento que elas possuem. A consequência esperada desse comportamento é que o destinatário ou receptor assimile o conhecimento compartilhado pela fonte ou emissor (TONET; PAZ, 2006, p. 76-77).

No contexto dessa discussão fecunda, pretende-se, com essa pesquisa, aprofundar os estudos que abordam os temas cultura organizacional, atuação das lideranças e processo de compartilhamento de conhecimento organizacional, respondendo ao seguinte questionamento: **“Como os elementos da cultura organizacional e a atuação das lideranças interferem no compartilhamento do conhecimento organizacional?”**

Definiu-se, como objetivo geral da pesquisa, descrever e analisar de que forma os elementos da cultura organizacional e a atuação das lideranças interferem no compartilhamento do conhecimento organizacional.

Realizou-se a pesquisa por meio de um estudo de caso qualitativo, de natureza descritivo-analítica (YIN, 2010; TRIVIÑOS, 2008), em uma empresa única. Os dados foram coletados com utilização do método de triangulação (JICK, 1979), em que se articularam análise documental, observação assistemática e entrevistas semiestruturadas. Os dados coletados foram submetidos a análise de conteúdo (BARDIN, 2009). Realizou-se o estudo em uma organização de grande porte, líder mundial na produção de celulose branqueada de eucalipto. Por solicitação da empresa, a mesma será identificada na pesquisa como “Alpha”.

Estruturou-se o artigo em seis partes, além da presente introdução. Na segunda e terceira, discute-se cultura organizacional e liderança, e criação e gestão do conhecimento nas organizações; na quarta, os aspectos metodológicos da pesquisa; na quinta, analisam-se os dados empíricos; e, na sexta e última parte, as considerações finais.

## CULTURA ORGANIZACIONAL E LIDERANÇA

Há, na literatura, uma diversidade de conceitos de cultura organizacional. Dentre as diversas abordagens existentes sobre cultura organizacional, é possível identificar duas grandes correntes: (1) a primeira, representada pela escola do idealismo cultural, que entende a cultura organizacional como uma metáfora da organização, ou seja, o que ela é; e (2) a segunda, representada pela escola funcionalista, que entende a cultura como uma variável da organização, algo que ela tem, e que é passível de ser manipulado, gerenciado e transformado (SMIRCICH, 1983; CARRIERI; LEITE-DASILVA, 2006).

Schein (2009), um dos principais representantes da escola funcionalista e partidário da perspectiva de variável, define a cultura organizacional como sendo um conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna. E que funcionou bem o suficiente para ser considerado válido e ensinado aos novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas.

Para Schein (2009), a cultura organizacional pode ser analisada por meio de três níveis. O primeiro nível é identificado como “artefatos” e inclui os processos e as estruturas organizacionais visíveis, como, por exemplo, o ambiente físico, a linguagem, a tecnologia adotada, os produtos, lista de valores, rituais, cerimônias, histórias, mitos, comportamento observado, entre outros. Segundo o autor, embora esse nível seja fácil de ser observado, é difícil de ser decifrado. O segundo nível,

denominado de “valores compartilhados”, abrange as crenças e serve como guia e orientação para o comportamento, ao lidar com a dinâmica organizacional, em termos de nortear a forma correta de perceber, pensar e sentir. O terceiro nível, considerado como o mais profundo, consiste nos “pressupostos básicos”, que representam os valores já internalizados, como a forma correta de perceber, de pensar e de sentir. Em razão da repetição, esses pressupostos básicos passam a não ser mais confrontados nem debatidos, assumindo a condição de algo natural, ou seja, representam a realidade para o próprio grupo. Nesse sentido, funcionam como um fator de estabilidade para os indivíduos e para o grupo. Essa concepção de cultura organizacional foi adotada nesse estudo, para nortear a análise de dados, ao associar os elementos da cultura aos três níveis propostos por Schein (2009).

Na visão de dois outros representantes dessa escola, Deal e Kennedy (1982), é a partir do entendimento dos membros da organização (pessoas), sobre o que é a cultura e como nela estão inseridas, que surgirão os efeitos benéficos para ambas as partes, traduzidos pela eficácia organizacional, tendo, como pano de fundo, sentimentos de pertencimento e aderência aos objetivos, valores e propósitos da organização. Ainda para esses autores, os elementos que compõem uma “cultura forte”<sup>1</sup> são: o ambiente do negócio, os valores da organização, os heróis cultivados, os ritos e rituais presentes no dia-a-dia e a cultura de relacionamentos.

Analisando a cultura organizacional sob o ponto de vista funcionalista e da variável, constata-se que a função dos

líderes é a de criar a cultura desejada, bem como valores e objetivos comuns, levando ao surgimento da chamada “cultura forte” e, conseqüentemente, ao sucesso organizacional.

Esses autores convergem na questão que trata do compartilhamento de experiências e aprendizados de um grupo. Para eles, entender a cultura sob essa perspectiva é aceitar, acima de tudo que ela representa, uma experiência compartilhada e que gera um aprendizado coletivo.

Para Nonaka e Takeuchi (1997, 2008), nessa perspectiva cultural, a organização é reconhecida como um espaço de compartilhamento (LIN, 2007; TONET; PAZ, 2006), onde, por meio da interação social e da comunicação, as pessoas aprendem, mudam e evoluem, sendo a organização entendida como um organismo vivo. Os autores criticam a abordagem da organização como uma máquina de processamento de informações, por considerarem que as pessoas são vistas como meros processadores de informações e não como criadores do conhecimento. Além disso, identificam um traço de passividade das organizações no processo de mudança e a ausência de uma visão contextual que contribua para a maximização do potencial de criatividade das pessoas.

Terra (1999), ao estudar as práticas de empresas brasileiras, identificou características culturais que favorecem a gestão do conhecimento, sendo: (a) consistência na promoção da missão e dos valores da empresa; (b) presença de um grande orgulho em trabalhar para a empresa; (c) pessoas não estão focadas apenas no curto prazo; (d) estímulo para a experimentação constante; (e)



autenticidade das pessoas no que diz respeito ao grau de conhecimento que possuem; (f) foco na organização e não somente em departamentos de trabalho; (g) tempo reconhecido como um recurso importante para o processo de inovação; (h) abertura para novas ideias; (i) ambiente de comemoração e reconhecimento; e (j) grande tolerância para piadas e humor.

Por meio do estudo de Terra (1999), é possível observar a importância do grau de abertura da organização, de forma a possibilitar o compartilhamento de uma visão comum e de experiências e aprendizados, e a valorizar as pessoas no contexto da organização. Além disso, essa nova lógica de pensamento e ação centrada no conhecimento e na sua disseminação exige uma mudança de postura das lideranças. Para Senge *et al.* (2009), há uma grande probabilidade de que as respostas que as lideranças estejam dando aos desafios, no momento atual, sejam totalmente inadequadas porque estão baseadas em um paradigma reducionista, para o qual não há espaço para a criação do conhecimento, mas para a repetição.

Para Mintzberg (2006), essas transformações alteraram a natureza do trabalho gerencial, o que despertou a realização de pesquisas, com o objetivo de desvendar como as lideranças estão usando a sua influência para promover o compartilhamento e a disseminação do conhecimento. Mas para isso, é fundamental entender a evolução do próprio conceito de liderança na vida organizacional e as mudanças no papel dos atores organizacionais.

Nos primeiros estudos, que predominaram até a década de quarenta,

a liderança era explicada por meio de traços ou características da personalidade, enfatizando as qualidades pessoais do líder. Essa corrente enxergava a liderança como um dom atribuído. Nesse entendimento, havia um “endeusamento” das figuras de liderança, dando a elas um lugar de destaque na organização e de respeito coletivo, não havendo espaços para críticas ou discordâncias sobre suas falas ou ações (BERGAMINI, 1994; DAVEL; MACHADO, 2001).

No início da década de cinquenta, a escola comportamentalista insere uma perspectiva de análise do impacto do comportamento e estilo do líder na eficácia do grupo (BERGAMINI, 1994; DAVEL; MACHADO, 2001). A partir dessa corrente, a liderança passa a ser entendida como um processo de interação social e “o líder é visto como alguém que traz um benefício, não só ao grupo em geral como a cada membro em particular, fazendo nascer desse intercâmbio o valor que seus seguidores lhe atribuem” (BERGAMINI, 1994, p. 104).

Segundo a autora, entre as décadas de sessenta e oitenta, surge a abordagem situacional. Essa abordagem, além de explorar as variáveis do ambiente de ação do líder, incluindo o comportamento do liderado e o ambiente organizacional, traz consigo a noção de que a liderança é algo que pode ser desenvolvido, ou seja, a partir dessa corrente observam-se grandes esforços de desenvolvimento e capacitação para tornar qualquer indivíduo um bom líder.

A partir da década de oitenta, novos estudos são apresentados e, ao líder, é atribuída a tarefa de “administrar sentidos”. Para Chanlat (2000, p. 33, 45), essa década representa o início da

terceira fase de gestão das empresas, “marcada por importantes mudanças tanto no discurso como no modo de gerenciamento”. É exatamente aqui que surge o interesse pela cultura organizacional e pelo desenvolvimento de outras tecnologias de gestão, que passam a inserir aspectos subjetivos das organizações.

A despeito das diferenças de cada concepção, principalmente porque estão baseadas em momentos históricos, é possível observar que esses estudos trazem em sua essência dois pontos de convergência: (1) a liderança refere-se a um fenômeno grupal; (2) a liderança é um processo de influência intencional (BERGAMINI, 1994; DAVEL; MACHADO, 2001).

Em função desses desafios e das novas formas de estrutura das organizações, Terra (1999, p. 139) aponta a importância de as lideranças romperem com o passado, pois considera que “grande parte dos gerentes, nas empresas, são conservadores e não estão dispostos a perder o poder que as organizações burocráticas lhes conferiram”. Para o autor, somente por meio de uma efetiva liderança “é possível enfrentar ativamente as barreiras existentes ao processo de transformação”.

Nonaka e Takeuchi (1997, 2008) também reforçam essa posição quando defendem que cabe à alta liderança dar a direção segundo a visão e a estratégia. Já para os gerentes médios, cabe atuar como elos entre a visão da alta gerência e a realidade da linha de frente da organização. Ou seja, é reservado para os gerentes médios o importante papel de “orquestrar” o processo de criação

e disseminação do conhecimento nas organizações.

Corroborando os autores que destacam o papel central da liderança no processo de disseminação do conhecimento nas organizações, Schein (2009) enfatiza que os líderes têm o papel de influenciar na “redefinição cognitiva” de seus liderados, encorajando-os para uma nova aprendizagem a partir do envolvimento coletivo na busca de soluções.

É comum aos autores o caráter de influência da liderança, e o entendimento de que a atuação dos líderes se dê como ponto de ligação, ponte ou elo entre pessoas, estrutura, visão, cultura, conhecimento, enfim, como intersecção entre todos os elementos presentes na vida de uma organização. Destaca-se fortemente, nessas abordagens, o papel de promotor do compartilhamento e da disseminação, mas sublinha-se muito menos o de controlador desse conhecimento.

## **O CONHECIMENTO NAS ORGANIZAÇÕES**

Para Nonaka e Takeuchi (1997, p. 6, 7), “a constatação de que o conhecimento é o novo recurso competitivo atingiu o ocidente como um relâmpago”. Uma crítica trazida por esses autores é a de que o viés positivista está muito presente no conceito ocidental do conhecimento, estando “enraizado nas tradições administrativas ocidentais”, fazendo com que haja muito mais preocupação com a gestão do conhecimento do que com a sua criação e compartilhamento.

Nos estudos realizados por Alavi e Leidner (2001) sobre diferentes perspectivas e implicações do conhecimento, pode-se encontrar a origem das críticas de Nonaka e Takeuchi (1997, 2008) à visão



ocidental. Diversos pesquisadores do tema, no mundo ocidental, entendem o conhecimento como um objeto passível de ser armazenado e manipulado, estando todo o foco no conhecimento explícito e na tentativa de sistematizá-lo cada vez mais, visando à aplicação em serviços e produtos, transformando-o em vantagem competitiva. Por sua vez, na perspectiva japonesa, o conhecimento é entendido como estado da mente, ou seja, um estado de compreensão e entendimento. Embora reconheça o conhecimento explícito, o foco é no conhecimento tácito e na sua criação.

Para Nonaka e Takeuchi (1997), é justamente a distinção entre conhecimento tácito e explícito que possibilita entender a diferença nas abordagens ocidental e japonesa, embora reconheçam que a questão não está em considerar um ou outro, mas em entender que o conhecimento é tanto explícito quanto tácito. "O conhecimento é inerentemente paradoxal, pois é formado do que aparenta serem dois opostos" (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 20).

Essas divergências na concepção de gestão do conhecimento são sintetizadas por Jóia e Oliveira (2007), que apontam na literatura a existência de duas correntes distintas para o entendimento sobre a gestão do conhecimento. A primeira delas, ao tratar o conhecimento como algo que pode ser codificado, entende a gestão do conhecimento como um processo de organização de políticas, ferramentas e processos da organização visando à identificação, armazenamento, criação de novos conhecimentos, compartilhamento, monitoramento, atualização, uso e descarte do conhecimento (TERRA, 1999). Por sua vez, a segunda corrente,

ao se ancorar no conhecimento tácito, entende a gestão do conhecimento muito mais como um processo de socialização. Nesse contexto, pode-se afirmar que gerir conhecimento é acima de tudo criar um ambiente de aprendizagem contínuo, onde conhecimento é entendido como "algo inacabado, como um referente de possibilidades, suscetíveis de serem construídas ou reconstruídas pelos grupos humanos" (DAZA, 2003, p. 84).

Para Buoro (2005), a gestão do conhecimento tornou-se um processo gerencial essencial para aquisição e retenção de vantagem competitiva, embora reconheça essa tarefa como desafiadora e complexa. O autor considera que, dentre os processos que compõem a gestão do conhecimento, o compartilhamento é essencial por ser "responsável pela multiplicação, na organização, dos conhecimentos já existentes, por promover a utilização dos mesmos e, indiretamente, também por estimular a criação de novos conhecimentos" (BUORO, 2005, p. 7). Entretanto, considera que esse processo pode ser facilitado ou inibido de acordo com as práticas gerenciais existentes na organização.

Em sua pesquisa, o autor identificou que os fatores facilitadores que mais interferem no processo de compartilhamento do conhecimento são: (a) transparência no processo de comunicação; (b) plano estruturado de desenvolvimento profissional dos funcionários; (c) incentivo e investimento em treinamento; (d) valorização do processo de aprendizagem e do saber; (e) ampliação dos contatos e interações formais ou informais. Por sua vez, o fator inibidor mais significativo foi aceitação de

que a posse do conhecimento significa mais poder ao seu detentor na empresa, gerando predisposição desse em não compartilhar (BUORO, 2005).

Numa abordagem complementar acerca dos fatores inibidores ao compartilhamento do conhecimento, Ichijo (2008) destaca que, no processo de criação e sustentação do conhecimento, as organizações podem se deparar com quatro barreiras: (a) necessidade de uma linguagem comum; (b) as histórias organizacionais; (c) os procedimentos existentes e (d) os paradigmas da organização.

Para minimizar esses fatores inibidores, Ichijo (2008) propõe que as lideranças adotem uma postura mais voltada para a promoção do conhecimento do que para o seu controle. Nesse sentido, Ichijo (2008, p. 126) define os promotores do conhecimento como “o conjunto geral de atividades organizacionais que afetam positivamente a criação e compartilhamento do conhecimento”. Para o autor, os cinco promotores mais importantes são: (1) inculcar uma visão de conhecimento; (2) fazer a gestão de conversações facilitando a comunicação entre os membros; (3) mobilizar os divulgadores do conhecimento na organização; (4) criar o contexto correto, examinando as conexões entre estrutura organizacional e estratégia; e (5), a atenção ao conhecimento global.

A despeito das diferenças de abordagens, o conhecimento é entendido como uma “crença verdadeira e justificada” (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, 2008), estando diretamente relacionado com a ação humana. Nesse sentido, é importante gerar crenças e compromissos para que informações

sejam convertidas em conhecimento e influenciem comportamentos e atitudes (VIEIRA; GARCIA, 2004).

Outro ponto de convergência é quanto ao reconhecimento do grande desafio que é transformar o conhecimento tácito em explícito, na medida em que envolvem relações entre pessoas, relações de poder, traços culturais. Portanto, o conhecimento é entendido como um ativo advindo das pessoas, e os esforços atuais têm sido na tentativa de criar ambiente propício para que essas interações ocorram (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, 2008).

Por se tratar de uma ação humana, o compartilhamento do conhecimento, no sentido de interação social e comunicação (LIN, 2007; TONET; PAZ, 2006), para perpassar todas as etapas da gestão do conhecimento organizacional (criação, retenção, transferência e aplicação do conhecimento), requer a existência de um ambiente propício para o aprendizado coletivo, na disposição e desejo dos membros de uma organização para a troca e de uma liderança comprometida com a promoção do conhecimento. Para ilustrar essa questão, Nonaka e Takeuchi (2008, p. 23) afirmam que “no âmago da criação de conhecimento das empresas está sua habilidade de envolver os opositos, cultivá-los e usá-los como um convite para encontrar um melhor caminho.”

É dentro desse contexto, e reconhecendo a relevância desse tema, que esta pesquisa se propõe investigar como os elementos da cultura organizacional e a atuação das lideranças interferem no compartilhamento do conhecimento organizacional.

## O PERCURSO METODOLÓGICO

Essa pesquisa qualitativa caracteriza-se como um estudo de caso, de natureza descritivo-analítica (YIN, 2010; TRIVIÑOS, 2008), em uma única empresa brasileira, produtora de celulose branqueada de eucalipto. A escolha do caso em estudo é justificada pelas seguintes razões: (1) trata-se de uma empresa de grande porte do setor de celulose e de papel com atuação voltada para o mercado internacional e com ações negociadas nas bolsas de valores de São Paulo, Nova Iorque e Madri, que; (2) implantou em caráter piloto um projeto de gestão do conhecimento, e; (3) permitiu livre acesso à organização, desde que preservada a sua identidade.

Para a coleta de dados, utilizou-se o método de triangulação (JICK, 1979) ao combinar análise documental de fontes primárias e secundárias (relatórios internos, relatórios de domínio público, jornais e site institucional entre outros); observações assistemáticas que, seguindo o roteiro previamente definido, foram registradas em notas de campo, além de entrevistas semiestruturadas.

Para realização das entrevistas, elaborou-se roteiro semiestruturado e, por meio dele, buscou-se identificar a visão e percepção dos entrevistados quanto aos aspectos da vida organizacional e da relação desses profissionais com a empresa. Essa opção deveu-se ao fato de o estudo considerar a perspectiva dos entrevistados como um dos elementos-chave da pesquisa e por possibilitar um amplo campo de interrogativas (TRIVIÑOS, 2008).

O processo de definição dos entrevistados levou em consideração os

seguintes critérios: (1) tempo mínimo de permanência na empresa, de cinco anos, de forma que os respondentes já tivessem vivenciado um conjunto de experiências significativas na organização; e (2) a proporcionalidade entre diferentes níveis hierárquicos e áreas de atuação<sup>2</sup>. A partir desses critérios foi gerada uma lista com nomes dos sujeitos de pesquisa e foi feito um convite para participação.

Foram realizadas sessenta e três entrevistas em março de 2008, sendo 21 com profissionais do nível de gestão e 42 com profissionais do nível administrativo e operacional, todos atuantes em um único parque industrial da empresa. Todas as entrevistas foram gravadas, transcritas e analisadas à luz da técnica de análise de conteúdo, em uma abordagem temática. De acordo com Bardin (2009), essa técnica se presta para o estudo das motivações, atitudes, valores, crenças e tendências, bem como para o desvendar das ideologias que, num primeiro momento, não se apresentam com a devida clareza (TRIVIÑOS, 2008). Fragmentos das entrevistas são utilizados no artigo em ordem cronológica de realização, sendo sempre referidos ao final como respostas da categoria G (gerencial) ou OP (administrativo/operacional), seguidos de um número que diferencia os informantes.

Para analisar o conteúdo das mensagens obtidas, utilizou-se a categorização, que é definida por Minayo (2002, p. 75) como "um tema que se refere a uma unidade maior em torno da qual tiramos uma conclusão". As categorias foram definidas na pré-análise dos dados, num processo de imersão em que as características organizacionais, relacionadas à cultura, à liderança e à

gestão do conhecimento, indicaram os temas e unidades a serem investigadas (BARDIN, 2009). As categorias utilizadas nesse estudo foram: (a) processo de aprendizagem; (b) contratação e socialização de membros da organização; (c) processo de planejamento, implantação e monitoramento de mudanças; (d) relações informais das pessoas com a organização; (e) valores desejados pela empresa e por seus membros; (f) gestão da cultura na organização; (g) iniciativa e autonomia; (h) relações hierárquicas e de liderança; (i) aspectos organizacionais valorizados pelas pessoas.

A articulação dessas categorias no processo de análise dos dados ocorreu de forma conjunta. Optou-se por não destacá-las individualmente, visto que serão articuladas ao se discutir as temáticas centrais do artigo: cultura, liderança e compartilhamento do conhecimento organizacional.

### **O CASO DA EMPRESA "ALPHA"**

De acordo com as entrevistas realizadas e com os documentos consultados nos meses de fevereiro e março de 2008, a empresa Alpha é uma empresa brasileira de grande porte, líder mundial na produção de celulose branqueada de eucalipto, respondendo por 24% da oferta global do produto. Suas atividades produtivas e administrativas são desenvolvidas em cinco estados brasileiros e escritórios comerciais no exterior. O quadro funcional contava, nessa época, com 2.495 colaboradores próprios, agrupados em atividades administrativas, operacionais e gerenciais. Estão nesse número os 320 gestores responsáveis pela gestão dos processos e, ou, de pessoas na

organização que, nesse artigo, foram identificadas como "lideranças".

De acordo com os documentos consultados, a empresa, em seus 42 anos de atividade, sempre apresentou uma história de crescimento constante, assim como mudanças organizacionais (*e.g.* reengenharia e terceirização de processos), em busca de maior produtividade e eficácia. Em 2006, implantou, em caráter piloto, um processo sistematizado de gestão do conhecimento, cujos objetivos, conforme documentos da empresa, foram: (1) identificar os fluxos informais de comunicação; (2) mapear as formas pelas quais o conhecimento é compartilhado/socializado na organização; (3) formular políticas estratégicas de desenvolvimento e aplicação do conhecimento na organização; (4) definir e implementar estratégias de conhecimento com a participação de todos os segmentos relevantes e (5) acompanhar o uso e o desenvolvimento de conhecimento por meio da melhoria dos processos organizacionais.

### **Cultura, liderança e compartilhamento de conhecimento na empresa "Alpha"**

Tendo como base a análise documental, os depoimentos dos empregados de nível gerencial, administrativo e operacional da empresa "Alpha" e a observação assistemática do contexto investigado, foi possível identificar os valores compartilhados da cultura e como a atuação das lideranças interfere no compartilhamento do conhecimento dessa empresa. Por meio de diversos relatos, é possível identificar que a empresa possui valores compartilhados e artefatos visíveis (políticas organizacionais) (SCHEIN,

2009), que facilitam o compartilhamento do conhecimento (LIN, 2007; TONET; PAZ, 2006), ou seja, proporciona o “ba” (NONAKA; TOMAYAMA, 2008). Isso viabiliza o espaço organizacional para a interação social via processo de comunicação, ao adotar a prática de realizar reuniões diárias e mensais, formar de comitês, fóruns de discussão e campanhas de conscientização. A atuação das lideranças é importante, nesse processo, uma vez que possui a tarefa de compartilhar os valores já internalizados (pressupostos básicos) com os novos entrantes ou com o grupo organizacional, no caso de mudança organizacional (SCHEIN, 2009).

Dentre os valores observados na empresa “Alpha”, verifica-se a participação coletiva. A seguir, apresentam-se algumas falas que exemplificam essa questão.

1. Algumas pessoas que estavam envolvidas no processo formaram vários comitês para tratar de assuntos por assuntos e temas (a reengenharia, o racionamento, etc.). Foi tudo fragmentado: tinha um grupo de várias áreas diferentes que se juntavam para discutir uma área, assim tinham conclusões diferentes dentro de um conjunto olhando com um olhar indiferente [...] (OP04).

2. [...] hoje sou gerente de um importante processo de produção e não tenho autonomia para definir o que vou produzir. É um comitê multidisciplinar, que se reúne uma vez por semana que define, baseado na demanda do nosso cliente, qual a melhor programação da produção que nós vamos ter, cabendo a mim a implementação dessa programação (G15).

Os fragmentos 1 e 2 mencionam dois momentos importantes na dinâmica organizacional: decisão estratégica

e mudança organizacional. Nesses dois momentos, observa-se a prática organizacional de ouvir os funcionários, articulada ao valor participação coletiva, assim como ao reconhecimento do conhecimento do colaborador. Nesse sentido, observa-se que a criação de comitês é um mecanismo organizacional que proporciona a criação do “ba” (NONAKA; TOMAYAMA, 2008), na medida em que, nesse espaço, as pessoas compartilham, convertem e amplificam os conhecimentos tácitos e explícitos, ativando o processo “SECI” (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, 2008).

Conforme apontam diversos autores, essa prática organizacional de participação coletiva favorece o compartilhamento, o envolvimento coletivo e uma nova aprendizagem, na medida em que a organização não pode criar, reter, transferir e aplicar o conhecimento por si própria, sem a iniciativa do indivíduo e sem a interação social dentro do grupo (LIN, 2007; TONET; PAZ, 2006; DAZA, 2003; BUORO, 2005; NONAKA; TAKEUCHI, 1997, 2008; ICHIJO, 2008). Outro momento da dinâmica organizacional, que obteve a participação coletiva, foi a identificação dos conceitos centrais da estratégia organizacional.

3. [...] eu tenho na minha mesa um manual que foi distribuído para todos os funcionários [...] traz exatamente a missão, visão, toda a parte de valores da companhia [...]. Ele foi construído com um grupo de trabalho e hoje ele está sendo comunicado [...]. Se você tiver qualquer dúvida ou sugestão, você tem os canais de que precisa para se comunicar com a empresa e sugerir essas mudanças (G13).

4. Nossa cultura é forte e nós conhecemos bem nossos valores, princípios, objetivos



e metas. Esses processos são construídos com a participação de todos (OP15).

Além dos aspectos já mencionados, esses fragmentos também evidenciam o que estudos anteriores demonstraram: a necessidade da consistência na promoção da missão e valores, gerando crenças e compromissos, para que informações fossem convertidas em conhecimento e influenciassem comportamentos, atitudes e orgulho de pertencimento (TERRA, 1999; VIEIRA; GARCIA, 2004).

É possível também identificar o compartilhamento de conhecimento por meio de observação e acompanhamento da realização das atividades pelos profissionais mais experientes, no próprio local de trabalho, ampliando a confiança mútua.

5. Fomos acompanhados por veteranos que nos receberam no projeto "Viveiro Alpha". Essa ação já nos fazia comprometidos, orgulhosos e responsáveis pelo projeto, assim como nos incentivava a um desempenho melhor (OP16).

6. [...] Quando recebo um novato, procuro transmitir meus conhecimentos de forma que o novato possa se integrar mais facilmente às atividades e à cultura da empresa (OP10).

Conforme defendem Becerra, Lunnan e Huemer (2008), uma relação mais próxima e de confiança pode minimizar o receio em compartilhar conhecimentos. Com isso, há uma tendência ao estímulo à disseminação de conhecimento e da cultura da organização, que, articulados aos valores compartilhados de integração e de respeito ao indivíduo, contribuem para que os novos colaboradores sintam-se responsabilizados, autônomos e comprometidos com a sua tarefa e com

o negócio da empresa. O valor integração relaciona-se à ideia de colaboração e solidariedade no ambiente organizacional. Já o valor respeito ao indivíduo reflete a crença de que todas as pessoas são seres humanos com capacidade e talentos, que podem contribuir com o grupo de trabalho e a organização. Por meio da observação sistemática, registrada em diário de campo, e das entrevistas, foi possível constatar que esses valores compartilhados assumem a condição de pressupostos básicos, uma vez que estão internalizados pelos membros organizacionais e admitidos como a realidade da empresa (SCHEIN, 2009).

Embora seja possível evidenciar, por meio dos fragmentos, que a empresa "Alpha", do ponto de vista da gestão do conhecimento, valoriza e propicia um ambiente para o compartilhamento do conhecimento, é possível perceber a necessidade da organização em identificar e registrar as informações por meio de diversos canais de comunicação, elaboração de manuais e documentos, entre outros.

7. Com a *intranet*, com circulares, com jornais, ela tem um conjunto de missões que ela passa a todos os lugares aqui do que ela deseja e que a gente se empenhe mais para estar passando esses valores (OP38).

Tais evidências permitem ainda afirmar que, embora propicie um ambiente para o surgimento do conhecimento tácito, a "Alpha" vem destinando esforços na codificação e armazenamento do conhecimento tácito ao convertê-lo em explícito, o que facilita a sua disseminação na organização. Isso remete à discussão proposta por Nonaka e Takeuchi (1997,



2008) quanto ao caráter paradoxal da dimensão epistemológica do conhecimento, e quanto à perspectiva de seu gerenciamento por parte das empresas ocidentais, que valorizam mais a disseminação do conhecimento explícito do que a criação do conhecimento tácito.

Ressalta-se que, embora a “Alpha” possua um projeto piloto de gestão do conhecimento, em nenhuma das entrevistas esse processo foi mencionado por qualquer entrevistado. Esse fato pode levar a múltiplas interpretações: (1) os entrevistados desconhecem a existência do projeto piloto, e, nesse caso, considerando que eles estão na empresa há pelo menos cinco anos, isso implicaria em uma deficiência no processo de compartilhamento do conhecimento explícito; (2) o fato de o projeto estar ainda em fase embrionária pode ter gerado alguma insegurança nos entrevistados, que optaram por não comentar sobre o assunto, sendo que, nesse caso, evidencia-se a necessidade de legitimação dos projetos por meio do processo de institucionalização e socialização desse novo conhecimento que está sendo gerado na organização (ICHIJO, 2008; NONAKA; TAKEUCHI, 1997, 2008); ou, (3) os entrevistados reconhecerem e valorizarem mais o ambiente para as conversas informais e conseqüente construção de valores compartilhados do que a existência de um sistema para armazenamento de conhecimento (DAZA, 2003; BUORO 2005; ICHIJO, 2008), que é a finalidade do projeto piloto. Nesse caso, percebe-se uma tendência dos entrevistados de resistir à maneira ocidental de tratar o conhecimento (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, 2008).

A forma sistematizada de disseminação e compartilhamento de conhecimento foi evidenciada por meio de relatos quanto à existência de práticas de capacitação das pessoas quando são admitidas na empresa, em situações de promoção e em processos de mudança ou alinhamento das estratégias definidas pela diretoria.

8. É um valor forte da companhia a questão de treinamento e desenvolvimento (G03).

9. [...] Na minha área, especificamente, os empregados tem disponíveis todos os treinamentos necessários ao seu aperfeiçoamento profissional, com todo apoio da gerência (OP14).

No conjunto, essas duas falas descrevem uma prática organizacional que ilustra a relação entre a cultura organizacional e a gestão do conhecimento. Do ponto de vista da cultura organizacional, observa-se a presença de valores organizacionais voltados para o incentivo à aprendizagem e ao desenvolvimento do indivíduo, fazendo com que, sistematicamente, diversos programas de treinamento e de desenvolvimento sejam disponibilizados, para que os trabalhadores possam evoluir pessoal e profissionalmente. Essa prática organizacional acaba por ocasionar um efeito positivo, na medida em que esse trabalhador aplica os conhecimentos apreendidos e acumulados no exercício de suas atividades profissionais.

Da perspectiva da gestão do conhecimento, um contexto organizacional, em que a capacitação é constante e o diálogo e o reconhecimento são valorizados, viabiliza um ambiente de compartilhamento do conhecimento tácito e explícito, gerando espaço (ou “ba”) para o aprendizado contínuo (NONAKA;

TOYAMA, 2008; DAZA, 2003). Isto também é reforçado por Nonaka e Takeuchi (1997, 2008), ao reconhecerem a empresa como um espaço de compartilhamento de conhecimento. É por meio da interação social que as pessoas aprendem, mudam e evoluem em meio à articulação de um processo dialético que envolve uma síntese do tácito com o explícito, do corpo com a mente, do indivíduo com a organização (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, 2008).

Um aspecto que merece atenção é a influência da articulação dos valores com as práticas no ambiente organizacional. Os valores organizacionais de integração e de respeito ao indivíduo, ilustrados e discutidos nos fragmentos das falas 5 e 6 anteriores, direcionam a adoção de práticas organizacionais que interferem no ambiente organizacional de maneira positiva. Observou-se, por meio dos fragmentos, que esse ambiente organizacional pode ser subdividido em dois níveis: o ambiente interno e externo à organização. A seguir, apresentam-se duas falas.

10. O ambiente de trabalho para mim é o que me faz acordar todos os dias às 6 da manhã e chegar aqui ao trabalho [...]. Tem pessoas que têm um bom relacionamento, materiais, equipamentos de trabalho excelentes, enfim, é todo esse ambiente (G06).

11. A empresa possui alguns eventos para integração dos empregados tais como: festa de veteranos, festa de fim de ano. Também possui programas de visitas de familiares à empresa. A empresa consegue aproximação e sentimento de gratificação do empregado (OP10).

Em parte, embora seja possível subdividir o ambiente organizacional, há

que se considerar a natureza sistêmica e de interdependência entre os dois níveis, uma vez que fazem parte de um todo. Nesse contexto, a articulação entre os valores de integração e respeito ao indivíduo e as práticas organizacionais de promoção de festas e eventos, destinados à integração e aproximação dos trabalhadores e dos familiares com a organização, possibilitam a construção de um ambiente organizacional satisfatório, que extrapola os limites físicos da organização. Ao se referir a um ambiente organizacional satisfatório, está-se falando sobre as influências dos valores e das práticas no clima organizacional (avaliação mensurável da percepção dos trabalhadores em relação ao ambiente de trabalho). Como esse aspecto não é objeto de análise nesse estudo, não se avançou nessa análise.

Ainda em relação ao ambiente organizacional, é possível analisá-lo na perspectiva de um promotor da gestão do conhecimento (TERRA, 1999). Por se tratar de uma ação humana, criar e compartilhar conhecimento implica na existência de um ambiente propício para o aprendizado coletivo, na disposição e desejo dos membros de uma organização para a troca e de uma liderança comprometida com a promoção do conhecimento. É reservado ao líder o papel de criação da "cultura forte", da "redefinição cognitiva" dos liderados (SCHEIN, 2001, 2009), da disseminação dos valores e do aprendizado organizacional (SENGE, 1997), assim como a sua importância para enfrentar barreiras no processo de transformação (TERRA, 1999).

Nos fragmentos que seguem, observa-se que, na empresa "Alpha", a liderança trabalha em prol do reforço

e da disseminação das estratégias, e também do desenvolvimento da sua equipe, estimulação do potencial criativo e preparação para o cenário constante de mudanças. Ao fazer isso, as lideranças procuram compartilhar e reforçar determinados valores, tais como: flexibilidade (capacidade de adaptação e de mudança) e foco no objetivo organizacional.

12. A principal mudança na empresa [...] foi a estrutural [...]. Na época, a empresa tratou bem isso, houve uma preparação para que as pessoas se adaptassem a essa mudança, houve divulgação, reuniões, palestras, por meio do envolvimento da gerência, nos explicando o porquê da mudança, aonde a empresa pretendia chegar com aquilo, esperando a nossa colaboração [...] (G07).

13. Somos treinados frequentemente para que não tenhamos nossas mentes fechadas para as mudanças (OP14).

Os relatos apresentados corroboram os estudos de Nonaka e Takeuchi (1997, 2008), quando discutem que a ação das lideranças é uma das condições que favorecem a promoção do conhecimento. Para Buoro (2005) e Ichijo (2008), o processo de compartilhamento do conhecimento está relacionado às práticas gerenciais da empresa. Por meio das falas recorrentes, pode-se evidenciar que, na "Alpha", tais práticas podem ser consideradas como impulsionadoras do processo, ao tratar de forma transparente a comunicação, promover interação entre os empregados, valorizar o aprendizado, incentivar treinamento, oferecer plano de desenvolvimento, além de promover um ambiente de respeito, autonomia e liberdade.

Evidencia-se a presença de uma cultura organizacional que se configura a partir de valores e práticas organizacionais e da atuação das lideranças, favorecendo a existência de um ambiente relacional propício ao compartilhamento do conhecimento que viabilize sua criação, retenção, transferência e aplicação.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A proposta do artigo foi analisar como os elementos da cultura organizacional e a atuação das lideranças interferem no compartilhamento do conhecimento organizacional. O resultado da pesquisa evidencia uma estreita relação entre os artefatos visíveis, os valores compartilhados e os pressupostos básicos da cultura organizacional e da atuação das lideranças na empresa "Alpha", ambos contribuindo diretamente na criação de um ambiente propício para o compartilhamento do conhecimento (LIN, 2007; TONET; PAZ, 2006).

Identificaram-se diversos fatores que corroboram essa afirmativa: (1) atenção constante na capacitação das pessoas; (2) diversas práticas de criação, retenção, transferência e aplicação do conhecimento; (3) existência de um processo de comunicação transparente; (4) práticas de disseminação dos valores, missão, e crenças da empresa; (5) ambiente de respeito e reconhecimento; (6) incentivo ao diálogo, autonomia e liberdade; (7) estímulo a ações que geram novos conhecimentos; (8) abertura para mudanças estratégicas e operacionais; (9) práticas de tomada de decisão de forma compartilhada e (10) estilo de gestão participativa e "incentivadora" do aprendizado.

O conjunto de valores e de práticas gerenciais da empresa “Alpha” facilita o processo de comunicação e promove o incentivo ao diálogo, a autonomia e a liberdade, interferindo diretamente na criação do “ba” (NONAKA; TOYAMA, 2008), que é a condição essencial para que o processo de compartilhamento e disseminação do conhecimento flua, contribuindo para a aprendizagem organizacional.

Os dados empíricos, analisados nesta pesquisa, reforçam a importância da gestão do conhecimento nos dias atuais, em termos da capacidade gerencial de criar, reter, transferir e aplicar o conhecimento na organização (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, 2008; ALAVI; LEIDNER, 2001). No caso em tela, há indícios de que a gestão do conhecimento tem sido objeto de discussões e preocupações, indicando que essa prática organizacional está em processo de institucionalização

e consolidação no contexto da cultura organizacional.

Constatou-se ainda que os quatro processos de gestão do conhecimento, por vezes tratados na literatura de forma dissociada, encontram no compartilhamento do conhecimento o eixo central para uma abordagem integradora, sistêmica e de interdependência para a gestão do conhecimento.

Este estudo reforça a viabilidade da perspectiva analítica sistêmica, ao relacionar os elementos da cultura organizacional, a atuação das lideranças e o compartilhamento do conhecimento nas organizações, no processo de pesquisa aqui apresentado. Nesse sentido, sugere-se que novos estudos possam ser realizados articulando sistemicamente outros aspectos organizacionais relacionados à gestão de conhecimento, como, por exemplo, poder, simbolismo e representações sociais, entre outros. ➤

---

## NOTAS

<sup>1</sup> A “cultura forte” é uma cultura unitária e coesa fundamentada no alinhamento aos objetivos estratégicos. Trata-se de um poderoso instrumento que influencia e guia o comportamento humano no ambiente organizacional. As organizações que cultivam uma “cultura forte” possuem um ganho em termos de produtividade quando comparada àquelas que possuem uma “cultura fraca” (DEAL; KENNEDY, 1982).

<sup>2</sup> Optou-se por entrevistar os diversos níveis hierárquicos, pois se considera que o processo cultural se constitui por meio da dinâmica social que envolve os atores organizacionais. As lideranças entrevistadas ocupam cargos de gerência geral, média gerência e coordenação, todas responsáveis por gerenciar pessoas e, ou, projetos/processos. Não há presença de fundadores na estrutura de gestão da empresa.

## REFERÊNCIAS

- ALAVI, M.; LEIDNER, D. E. Review: Knowledge management and knowledge management systems: conceptual foundations and research issues. **MIS Quarterly**, [S. l.], v. 25, n. 1, p. 107-136, Mar. 2001.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2009.
- BECERRA, M.; LUNNAN, R.; HUEMER, L. Trustworthiness, risk, and the transfer of tacit and explicit knowledge between alliance partners. **Journal of Management Studies**, [S. l.], v. 45, n. 4, p. 961-713, June 2008.
- BERGAMINI, C. W. Liderança: a administração do sentido. São Paulo: **Revista de Administração de Empresa**, [S. l.], v. 34, n. 3, p. 102-114, 1994.
- BUORO, G. **O processo de compartilhamento de conhecimento**: estudo de caso TenarisConfab. Dissertação (Mestrado) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2005.
- CARRIERI, A. de P.; LEITE-DASILVA, A. R. Cultura organizacional versus culturas nas organizações: conceitos contraditórios entre o controle e a compreensão. In: MARCHIORI, M. (Org.). **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. São Caetano do Sul: Difusão, 2006. p. 51-75.
- CHANLAT, J. **Ciências sociais e management**: reconciliando o econômico e o social. São Paulo: Atlas, 2000.
- DAZA, R. P. Gestão do conhecimento versus gestão das habilidades criativas nas organizações. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo - RAUSP**, São Paulo, v. 38, n. 1, p. 84-92, jan./fev./mar. 2003.
- DAVEL, E.; MACHADO, H. V. A dinâmica entre liderança e identificação: sobre a influência consentida nas organizações contemporâneas. **Revista de Administração Contemporânea**, [S. l.], v. 5, n. 3, p. 107-126, set./dez. 2001.
- DEAL, T. E.; KENNEDY, A. A. **Corporate cultures**: the rites and rituals of corporate life. Reading, MA: Addison-Wesley, 1982.
- DRUCKER, P. **Sociedade pós-capitalista**. São Paulo: Pioneira, 2002.
- GRANT, R. M. Toward a knowledge-based theory of the firm. **Strategic Management Journal**, [S. l.], v. 17, p. 109-122, Winter Special 1996.
- ICHIO, K. Da administração à promoção do conhecimento. In: NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Gestão do conhecimento**. Tradução de Ana Thorell. Porto Alegre: Bookman, 2008. p. 118-141.
- JICK, T. D. Mixing quantitative and qualitative methods: triangulation and action. **Administrative Science Quarterly**, Ithaca, NY, v. 24, p. 602-611, Dec. 1979.
- JOIA, L. A.; OLIVEIRA, M. F. B. de. Personalização ou codificação? Avaliando estratégias de foco em gestão do conhecimento. **Organização & Sociedade**, Salvador, v. 14, n. 43, p. 13-36, out./dez. 2007.
- LIN, H. Effects of extrinsic and intrinsic motivation on employee knowledge sharing intentions. **Journal of Information Science**, [S. l.], v. 33, n. 2, p. 135-149, 2007.
- MINAYO, M. C. S. (Org.). **Pesquisa social**: teoria, método e criatividade. 20. ed. Petrópolis: Vozes, 2002.
- MINTZBERG, H. **MBA? Não, obrigado!** uma visão crítica sobre a gestão e o desenvolvimento de gerentes. Tradução de Bazán Tecnologia e Linguística. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- NONAKA, I. A empresa criadora do conhecimento. In: **Aprendizagem organizacional**: os melhores artigos da Harvard Business Review. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006. p. 27-49.
- NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa**: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. 19. ed. Tradução de Ana Beatriz Rodrigues e Priscilla Martins Celeste. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.
- NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. Criação e dialética do conhecimento. In: NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Gestão do conhecimento**. Tradução de Ana Thorell. Porto Alegre: Bookman, 2008. p. 17-38.
- NONAKA, I.; TOYAMA, R. Criação do conhecimento como processo sintetizador. In: NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Gestão do conhecimento**. Tradução de Ana Thorell. Porto Alegre: Bookman, 2008. p. 90-117.
- SCHEIN, E. **Cultura organizacional e liderança**. São Paulo: Atlas, 2009.
- SCHEIN, E. **Guia de sobrevivência da cultura corporativa**. Rio de Janeiro: José Olympio. 2001.
- SENGE, P. O novo trabalho do líder: construindo organizações que aprendem. In: STARKEY, K. (Ed.). **Como as organizações aprendem**: relatos do sucesso das grandes empresas. São Paulo: Futura, 1997. p. 342-375.



SENGE, P. *et al.* **A revolução decisiva:** como indivíduos e organizações trabalham em parceria para criar um mundo sustentável. Tradução de Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Campus Elsevier, 2009.

SMIRCICH, C. Concepts of Culture and Organizational Analysis. **Administrative Science Quarterly**, Ithaca, v. 28, n. 3, p. 339-358, 1983.

TERRA, J. C. C. **Gestão do conhecimento:** aspectos conceituais e estudo exploratório sobre as práticas de empresas brasileiras. 1999. Tese (Doutorado) – Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, São Paulo, 1999.

TONET, H. C.; PAZ, M. das G. T. da. Um modelo para o compartilhamento de conhecimento no trabalho. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 10, n. 2, abr./jun. 2006.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais:** a pesquisa qualitativa em educação. 16. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

VIEIRA, A.; GARCIA, F. C. Gestão do conhecimento e das competências gerenciais: um estudo de caso na indústria automobilística. **RAE-eletrônica**, São Paulo, v. 3, n. 1, p. 1-18, jan./jun. 2004.

YIN, R. K. **Estudo de caso:** planejamento e métodos. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.