



# ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS

# A INFLUÊNCIA NA CULTURA ORGANIZACIONAL NO COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO

## INFLUENCE OF ORGANIZATIONAL CULTURE ON KNOWLEDGE SHARING

Maria Terezinha Angeloni  
Universidade do Sul de Santa Catarina

Daniela Grotto  
Universidade Federal de Santa Catarina

### RESUMO

Um dos grandes desafios das organizações é o compartilhamento dos conhecimentos existentes em seu interior. Para estudar o tema, traçou-se como objetivo verificar a influência da cultura organizacional no compartilhamento do conhecimento. Para atingir este propósito, trabalhou-se em duas frentes de investigação: a bibliográfica e a pesquisa de campo. Na primeira, foi realizado um levantamento teórico sobre gestão do conhecimento, compartilhamento do conhecimento e cultura organizacional. Na segunda, utilizou-se um estudo de caso, com o método de abordagem qualitativo do tipo exploratório e descritivo. A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas semi-estruturadas com os integrantes de um dos centros de uma fundação de caráter privado da cidade de Florianópolis, SC. Os resultados obtidos refletem que os elementos culturais influenciam de forma positiva ou negativa no compartilhamento do conhecimento organizacional.

### PALAVRAS-CHAVE

Gestão do conhecimento. Cultura organizacional. Compartilhamento do conhecimento. Barreiras ao compartilhamento do conhecimento.

### ABSTRACT

*One of the challenges facing organizations is the sharing of the existing knowledge inside them. To study such a subject the following objective was drawn: to verify the influence of organizational culture in knowledge sharing. To realize the above purpose, work was done in*

*two fronts of investigation: one bibliographic and the other a field research. In the former a theoretic research on knowledge management, knowledge sharing and organizational culture was carried out. In the latter a case study was conducted with a qualitative method of the exploratory descriptive type. The data was collected through semi-structure interviews with staff members of a center belonging to a private foundation located in Florianopolis, SC. The results show that cultural elements do have an influence which can be positive, or negative on the sharing of knowledge.*

#### KEYWORDS

Knowledge management. Organizational culture. Knowledge sharing. Barriers to knowledge sharing.

## INTRODUÇÃO

Um dos problemas que mais preocupam as organizações, atualmente, diz respeito às vantagens competitivas que permitem com que estejam à frente do mercado. O conhecimento existente internamente na organização vem sendo cada vez mais considerado vantagem competitiva quando se encontra à disposição de uso para quem precisar e onde for necessário. De nada adianta a organização dispor de conhecimentos importantes se não se promove o seu compartilhamento, ou seja, a organização só se beneficia, como um todo, quando o conhecimento é difundido, transferido, compartilhado e alavancado (DAVENPORT; PRUSAK, 1998).

No mesmo sentido, Bryant (2003) assevera que gestão do conhecimento é basicamente criar e compartilhar conhecimentos incorporando-os nos produtos, sistemas e processos, requerendo o envolvimento de todos os integrantes da organização.

Dispostas a aceitar o desafio de tornar úteis seus conhecimentos, muitas organizações enfrentam obstáculos quando decidem promover o compartilhamento. Teoricamente, o estímulo e a adoção de práticas de compartilhamento do conheci-

mento fazem sentido, pois trazem vantagens competitivas para toda a organização. Na prática, exigem toda uma mudança de valores pessoais e organizacionais que esbarram, muitas vezes, em uma questão cultural. Sianes (2006) reforça ainda a importância de observar o comportamento informacional e de comunicação dos integrantes da organização, identificando formas de aperfeiçoá-lo.

Kanter (2000) destaca, ainda, que mesmo as organizações que já possuem diretores de gestão do conhecimento reclamam da tendência humana de não querer compartilhar conhecimentos. As organizações que obtêm sucesso no compartilhamento do conhecimento são as que contemplam, além de uma infra-estrutura tecnológica, uma cultura uniforme e dirigida ao compartilhamento.

Este estudo aborda um dos desafios da gestão do conhecimento que diz respeito à promoção de uma cultura organizacional que estimule a prática do compartilhamento do conhecimento e está estruturado, além da presente introdução, da seguinte forma: a primeira parte se ocupa do embasamento teórico; a segunda contém os procedimentos metodológicos; a terceira, a análise dos dados; na quarta e última parte, as considerações finais.

Por que o compartilhamento do conhecimento é tão difícil?

Um dos grandes desafios da gestão do conhecimento organizacional está relacionado ao compartilhamento do conhecimento. Ao contrário de alguns anos atrás, quando se acreditava que o detentor do conhecimento perdia poder e reputação se compartilhasse suas informações, experiências e conhecimentos, sabe-se hoje que o conhecimento não desaparece ou é depreciado quando compartilhado, mas valoriza-se e cresce ainda mais. Como afirma Sveiby (1998, p.17), “[...] uma idéia ou habilidade compartilhada com alguém não se perde, dobra”. Dessa forma, como observa Mayhew (2000), a organização passa a dispor de uma união dos conhecimentos individuais que pode resultar em ativos valiosos.

Quando se incentiva as pessoas a fazerem o compartilhamento de seus conhecimentos, começam a surgir os primeiros problemas, como desconfiança e medo. Embora as pessoas procurem outras que detenham um conhecimento que lhes é necessário, são várias as vezes que o compartilhamento não é efetivado por influências da cultura organizacional. Para muitas pessoas na organização, compartilhar o conhecimento que as diferencia dos demais é visto como uma tentativa de se apropriar de suas habilidades e competências. Muitos acham até injusto dividir um conhecimento que exigiu certo tempo e esforço para ser conquistado.

O’Dell e Grayson (1998) afirmam que a maioria das pessoas tem um desejo natural de compartilhar o que sabem; no entanto, este desejo natural é impedido por barreiras culturais que a organização cria. Entre as principais barreiras, o autor cita:

- quando os locais, as divisões e as funções estão focadas em maximizar suas próprias realizações e recompensas, consciente ou inconscientemente, informações são escondidas de tal modo que subotimiza a organização como um todo;
- uma cultura que valoriza habilidades técnicas pessoais e a criação de conhecimento acima do compartilhamento do conhecimento;
- a síndrome do “não foi inventado aqui” e a carência de aprendizado prático fora de um grupo pequeno;
- a falta de contato, relacionamentos e de perspectivas comuns entre pessoas que não trabalham lado a lado (na maioria das organizações, as pessoas, além de não saberem o que seus colegas estão fazendo, muitos nem sabem da existência de outros colegas);
- uma confiança demasiada no compartilhamento de conhecimentos explícitos;
- não permitir ou recompensar as pessoas por despendem um tempo aprendendo, compartilhando e ajudando outras pessoas da organização.

Corroborando as afirmações de O’Dell e Grayson (1998), Morey (2000) acredita que as principais barreiras que dificultam o compartilhamento do conhecimento estejam presentes na cultura organizacional. Para este autor, os impulsos mais comuns para o compartilhamento do conhecimento são: prestígio, reconhecimento e a noção de que as idéias e pensamentos dos indivíduos possam fazer diferença. Davenport e Prusak (1998) também acreditam que existam muitos elementos culturais que inibem o compartilhamento do conhecimento. Estes elementos são chamados de atritos. No Quadro 1, apresentam-se alguns desses atritos e suas possíveis soluções.

**QUADRO 1****Atritos culturais que inibem o compartilhamento do conhecimento**

<b>Atrito</b>	<b>Soluções possíveis</b>
Falta de confiança mútua	Construir relacionamentos e confiança mútua através de reuniões face a face
Diferentes culturas, vocabulários e quadros de referência	Estabelecer um consenso através de educação, discussão, publicações, trabalho em equipe e rodízio de funções
Falta de tempo e de locais de encontro; idéia estreita de trabalho produtivo	Criar tempo e locais para transferência do conhecimento: feiras, salas de bate -papo, relatos de conferência
Status e recompensas vão para os possuidores de conhecimento	Avaliar o desempenho e oferecer incentivos baseados no compartilhamento
Falta de capacidade de absorção pelos recipientes	Educar funcionários para a flexibilidade; propiciar tempo para a aprendizagem; basear as contratações na abertura a idéias
Crença de que o conhecimento é prerrogativa de determinados grupos, síndrome do “não foi inventado aqui”	Estimular a aproximação não hierárquica do conhecimento; a qualidade das idéias é mais importante que o cargo da fonte
Intolerância com erros ou necessidade de ajuda	Aceitar e recompensar erros criativos e colaboração; não há perda de status por não se saber tudo

Fonte: DAVENPORT; PRUSAK, 1998, p.117.

Pela identificação dos elementos culturais que influenciam no compartilhamento do conhecimento, pode-se questionar e buscar soluções que permitam uma prática de compartilhamento mais efetiva. Para Wah (2000, p. 62), “[...] a capacidade de compartilhamento mais hábil é aquela que inclui a cultura e os motivadores de comportamento, uma cultura que celebra o trabalho em conjunto e o compartilhamento”.

Ruggles (1998) salienta que as maiores barreiras de compartilhamento do conhecimento não são solucionadas com a tecnologia. Ao examinar os resultados de um estudo, conduzido em 1997 pela *Ernst & Young Center for Business Innovati-*

*on*, em 431 organizações americanas e europeias, Ruggles (1998) identificou que, em 54% das organizações pesquisadas, o maior impedimento para o compartilhamento do conhecimento foi a cultura. Construir razões naturais, bem como benefícios próprios para quem compartilha seus conhecimentos, é um passo que precisa ser tomado antes de apostar na tecnologia para promover o compartilhamento do conhecimento.

Para Tonet (2008), um dos grandes desafios das organizações, portanto, é criar uma cultura propícia ao compartilhamento de conhecimento, que estimule a aprendizagem contínua das pessoas, e valorize tanto o que sabem como a dispo-

sição para repassar aos outros aquilo que aprenderam, e também, para receberem de outros soluções para o que não sabem. Tal cultura supõe a existência de oportunidades formais e informais de contato entre as pessoas, pois as conversas e as interações entre elas são um importante canal de aprendizagem e de transferência do saber.

Ao priorizar a análise e a adaptação da sua cultura, a organização se resguarda de fazer investimentos em tecnologia que podem não trazer resultado algum. Desta forma, os elementos culturais que influenciam o compartilhamento devem ser entendidos para que se possa promover práticas organizacionais e, conseqüentemente, uma cultura voltada para o compartilhamento do conhecimento.

A influência da cultura organizacional no compartilhamento do conhecimento

O entendimento e a análise da cultura organizacional estão, muitas vezes, diretamente relacionados à escolha dos seus elementos constitutivos. Para cada autor, os elementos mais significativos para a análise da cultura organizacional vão

ao encontro de sua própria definição de cultura. Pela análise da literatura, pode-se encontrar uma lista de diferentes elementos constitutivos utilizados para a análise da cultura organizacional. Muitos desses elementos aparecem com predominância na maioria das listagens, determinando alguns pontos em comum que devem ser levados em consideração, quando o objetivo é analisar a cultura.

Alguns desses elementos da cultura influenciam a prática de compartilhamento do conhecimento. É preciso entendê-los para que, conforme Bartlett e Ghoshall (1998), se possa desenvolver uma cultura na qual as pessoas troquem informações e experiências que antes constituíam sua principal fonte de poder. Com base no estudo realizado sobre os elementos constitutivos da cultura organizacional e suas formas de abordagem, citados por Schein (1984), Alves (1997), Fleury (1988) e Freitas (1991), foi construído o Quadro 2, que apresenta uma seleção dos elementos citados na literatura de gestão do conhecimento como sendo aqueles que apresentam maior influência no compartilhamento do conhecimento.

**QUADRO 2****Seleção dos elementos culturais analisados e sua forma de abordagem**

<b>Elementos culturais e forma de abordagem</b>	<b>Autores de cultura organizacional</b>	<b>Autores de gestão do conhecimento</b>
Artefatos e criações visíveis (arquitetura, layout, mobiliário, equipamentos e recursos disponíveis)	Schein (1984); Alves (1997).	Senge (1998); Sveiby (1998); Davis e Botkin (1996); Wah (2000); Leonard -Barton e Sensiper (1998).
Política de gestão de pessoas (crenças, valores, política de remuneração, avaliação de desempenho, promoção, rotatividade, estabilidade e segurança).	Schein (1984); Fleury (1988); Alves (1997) .	Bartlett e Ghoshal (1998) ; Davenport e Prusak (1998) ; O'Dell e Grayson (1998) ; Sveiby (1998) ; Mello (1999) .
Sistema de comunicação (natureza, fluxo, meios de comunicação).	Fleury (1998) ; Freitas (1991); Alves (1997) .	Bartlett e Ghoshal (1998) ; Wah (2000).
Sistema gerencial -administrativo (estrutura organizacional, estilo da gerência, grau de importância da autoridade, ênfase do trabalho).	Fleury (1988), Alves (1997).	Bartlett e Ghoshal (1998) ; O'Dell e Grayson (1998) ; Ximenes (1998), Mello (1999); Leonard -Barton e Sensiper (1998).
Processo decisório (centralizado ou descentralizado, autoritário ou participativo).	Alves (1997) .	Bartlett e Ghoshal (1998); Davenport e Prusak (1998) .
Processo de socialização de novos membros (recrutamento e seleção de novos membros, modelo de comportamento valorizado).	Fleury (1988) ; Alves (1997); Freitas (1991) ; Schein (1984).	Leonard -Barton (1992); Sveiby (1998) ; Bartlett e Ghoshal (1998); Sayon (1998); Davenport e Prusak (1998).

Fonte: Elaborado pelas autoras.

Cada um dos elementos da cultura suscetíveis de influenciar o compartilhamento do conhecimento, retidos no presente estudo, serão descritos a seguir.

### **Artefatos e criações visíveis**

A partir da observação do espaço físico da organização, verifica-se a existência ou não de barreiras físicas para o compartilhamento do conhecimento, bem como a existência, ou não, de distinção entre os indivíduos da organização quanto aos recursos físicos disponíveis a cada um. Instituir o compartilhamento do conhecimento é fornecer também o ambiente físico facilitador.

Atualmente, o conhecimento é organizado e estruturado de uma forma contrária à promoção do seu compartilhamento. Senge (1998) define esta forma praticada hoje em dia como uma “compartimentalização do conhecimento”, onde um problema ou atividade é função de um determinado setor ou departamento, e, neste local, o conhecimento fica restrito entre quatro paredes. Sveiby (1998) também defende a utilização de um espaço de trabalho sem divisórias, a fim de promover uma maior socialização do conhecimento. O local de trabalho sem divisórias permite uma maior comunicação face a face, contribui para a rapidez no compartilhamento do conhecimento e sustenta todos os quatro modos de conversão do conhecimento abordados por Nonaka e Takeuchi (1997). Vagas de estacionamento reservadas e sala de almoço para executivos são também alguns artefatos visíveis, observados por Davis e Botkin (1996), que aumentam a hierarquia e intimidam o livre intercâmbio do conhecimento.

Definir espaços (físicos ou não) para que as pessoas possam compartilhar seu conhecimento também facilita o processo. Wah (2000) cita dois exemplos de como o espaço específico facilita a troca de conhecimentos. Primeiro, de uma empresa farmacêutica japonesa que tem um salão de chá onde seus pesquisadores tomam chá e discutem seus projetos com os colegas. O segun-

do, de uma organização que dispõe de uma sala virtual, chamada de *breaking room*, onde as pessoas interagem socialmente, afixando desde piadas, avisos de compra e venda, datas de aniversário até artigos, livros e palestras que possam interessar às outras pessoas.

Apesar de espaços “não físicos” poderem facilitar o processo, Leonard-Barton e Sensiper (1998) acreditam que, no caso de compartilhamento de conhecimentos tácitos, a distância física é uma barreira muito grande. Como este tipo de conhecimento é, na maioria das vezes, compartilhado através de linguagem corporal e demonstrações físicas de habilidades, a falta de contato entre as pessoas praticamente impossibilita o processo de compartilhamento do conhecimento tácito.

### **Política de gestão de pessoas**

As crenças e valores e a gestão de pessoas (política de remuneração, critérios para promoção, avaliação de desempenho, rotatividade, estabilidade e segurança no emprego) são também elementos que influenciam o nível de conhecimento compartilhado.

As crenças, como admite Freitas (1990), são usadas como sinônimo para expressar aquilo que é tido como verdade na organização, enquanto os valores, ao serem enfatizados constantemente, definem o que é importante na organização para se atingir o sucesso. Bartlett e Ghoshal (1998) afirmam que, para criar um tipo de cultura baseada na confiança, que sustente o aprendizado e o compartilhamento do conhecimento, exige-se um conjunto autêntico de valores e crenças comuns que unam os vários membros da organização em torno de um compromisso conjunto.

Segundo Davenport e Prusak (1998), para se estabelecer a prática de compartilhamento do conhecimento, é imprescindível o uso de moedas valiosas, como gratificações monetárias, aumentos de salário e promoções. Os sistemas de remuneração em uso, conforme Wood e Picarelli (1996), não vêem esta prática como fator impul-



sionador de processos de melhoria e aumento de competitividade. As novas formas de organização estão exigindo novos sistemas de remuneração que levem em conta, além das atividades e responsabilidades do indivíduo, seus conhecimentos, habilidades, competência, desempenho e resultados. O'Dell e Grayson (1998) afirmam que muitas organizações fazem uso de recompensas tangíveis e intangíveis pelo engajamento no compartilhamento do conhecimento como acontece, por exemplo, na *PricewaterhouseCoopers*. No passado, as promoções, nessa organização, eram baseadas no tempo de serviço e na estabilidade no emprego. Nos anos 90, definiram-se outros critérios, sendo que um deles contemplava a capacidade de compartilhar conhecimento. A organização passou a adotar o compartilhamento na sua estratégia de avaliação de desempenho para certificar-se de que os esforços dos colaboradores, em prol do compartilhamento, seriam reconhecidos e recompensados.

Sveiby (1998) acredita que uma rotatividade de pessoal alta (acima de 20 por cento) sugere, normalmente, que os colaboradores estão insatisfeitos. Na pesquisa desenvolvida por Bartlett e Ghoshal (1998), que refletiu a capacidade de 20 organizações em compartilhar o conhecimento interno, constatou-se um nível baixo de rotatividade de pessoal. Tal nível era mantido principalmente em decorrência do grande esforço despendido para atrair, desenvolver e manter os melhores colaboradores.

A abertura participativa, para troca de informações e conhecimentos de forma ampla e aberta, também não deve deixar qualquer receio, nos colaboradores, que possa vir a intimidar tal prática. As pessoas não devem temer que o compartilhamento lhes custe o emprego. A esse respeito, Mello (1999, p. 4) diz que “[...] a grande ameaça de desemprego em países como o Brasil colabora para a criação de um ambiente em que as pessoas resistem em transmitir o que sabem, pois elas acreditam que seus conhecimentos são suas

garantias de emprego”. Também Davenport e Prusak (1998) salientam que os colaboradores podem relutar em compartilhar seus conhecimentos, se sentirem que tais conhecimentos são importantes para valorizá-los como empregados e para sua permanência na organização. “Os colaboradores precisam perceber que seus conhecimentos disseminados na empresa podem alavancar novos negócios gerando melhores condições de trabalho e, ao contrário do que pensam, garantir seus empregos” (MELLO, 1999, p. 4). Cabe à organização definir um plano de incentivos para o compartilhamento do conhecimento, capaz de mudar essa percepção dos colaboradores.

### Sistema de comunicação

Alguns teóricos da administração, como Davenport (1998), Nonaka e Takeuchi (1997), Stewart (1998) e Sveiby (1998), apontam um novo direcionamento da comunicação, voltado principalmente às questões relacionadas à transmissão da informação e do conhecimento organizacional.

Observando a natureza, o fluxo, a direção das informações, os meios de comunicação escritos e orais, pode-se definir o grau de influência deste elemento cultural no compartilhamento do conhecimento.

O estabelecimento de novos canais ou redes de comunicação que facilitem a difusão rápida de conhecimentos e experiências é fundamental para a criação de um fluxo horizontal de informações e de conhecimento (BARTLETT; GHOSHAL, 1998). Na Xerox, como observou Wah (2000), a facilitação da comunicação lateral apóia o compartilhamento do conhecimento entre 25 mil representantes de campo, sendo constatado no estudo que os colaboradores, dispendo de um *lap-top* e conectados a Internet, utilizam um sistema de documentação comum a todos, onde estão transcritas certas histórias (geradas e atualizadas por eles mesmos) que os ajudam no diagnóstico e conserto de máquinas. O reconhecimento nesse caso

é o fator motivador, pois o representante contribui e assina sua “dica”, motivando a todos a assumir a responsabilidade da criação dessa base de conhecimentos comum.

A tecnologia exerce um papel essencial tanto na comunicação e armazenamento dos dados, das informações e dos conhecimentos quanto ao desempenhar também um enorme potencial para o compartilhamento do conhecimento. De qualquer parte do mundo, o tomador de decisão pode acessar a experiência passada de outras pessoas e aprender com elas (JOHNSON, 1997). A troca de informações e de conhecimentos, sua qualidade e rapidez estão no coração do sucesso das organizações, mas a tecnologia por si só não resolve os problemas de comunicação das organizações. Para melhorar a qualidade da comunicação, o ser humano precisa desenvolver as habilidades de se expressar e ouvir. Precisa também rever o paradigma de que informação e conhecimento são poder e passar a considerar a importância do compartilhamento do conhecimento para o sucesso da organização.

### **Sistema gerencial-administrativo**

Neste aspecto, analisa-se a forma da estrutura organizacional, o estilo da gerência, ênfase do trabalho, o uso do tempo, grau de importância da autoridade e do *status*.

A estrutura organizacional interfere no compartilhamento do conhecimento, pois, como afirmam Bartlett e Ghoshal (1998), as divisões hierárquicas sacrificam a cooperação maior entre unidades; quando os empregos são especializados, os relacionamentos são formais e as unidades, compartimentalizadas, o conhecimento não flui livremente.

Para O’Dell e Grayson (1998), o gerente deve, constantemente e de maneira enfática, divulgar a importância do compartilhamento do conhecimento: encorajando a colaboração, provendo infraestrutura e apoio, mudando o sistema de recompensas e reconhecendo aqueles que compartilham

conhecimento, a fim de remover barreiras. Esses autores ainda sugerem que o gerente deve, frequentemente, perguntar o que as pessoas estão aprendendo com as outras e como elas têm compartilhado seus conhecimentos. Derr, *apud* O’Dell e Grayson (1998), cita alguns exemplos do que o líder ou gerente pode fazer para apoiar o compartilhamento do conhecimento: reforçar e recompensar comportamentos positivos; promover pessoas que compartilham conhecimento; remover as barreiras para o progresso; divulgar aos colaboradores que o mais importante é compartilhar e utilizar melhores práticas; amarrar suas iniciativas com sua visão, ou seja, criar e publicar uma missão integrada, visão e valores que sustentem o compartilhamento.

O contato pessoal, livre, aberto e participativo, com a gerência e direção, é fundamental, já que a valorização de formalidade nos contatos entre as pessoas pode inibir e comprometer o processo de compartilhamento. De acordo com Ximenes (1998), a gerência deve proporcionar um ambiente favorável para que os conhecimentos úteis sejam identificados, adquiridos, disseminados, integrados e alavancados. Mello (1999) reforça a importância da percepção dos executivos quanto à necessidade do gerenciamento do compartilhamento do conhecimento.

Geralmente, algumas pessoas na organização, por se acharem superiores ou auto-suficientes, não compartilham o seu conhecimento e raramente utilizam o conhecimento de outras pessoas. Dificilmente oferecem ou aceitam conhecimento de pessoas da organização que ocupam cargos relativamente baixos na hierarquia. Leonard-Barton e Sensiper (1998) sustentam que a desigualdade de *status* entre as pessoas é um forte inibidor do compartilhamento. Enfermeiras, geralmente, hesitam em sugerir aos médicos certos tratamentos aos pacientes, não somente porque os médicos têm um *status* elevado, mas também porque a base de seus diagnósticos diverge da dos médicos. Enquanto a enfermeira observa o paciente

durante o tempo em que se encontra com ele, o médico faz um julgamento baseado em dados concretos, como testes de sangue, raios x, ultrassom, etc. Assim, o compartilhamento do conhecimento tácito também é ameaçado. Como observam estes autores, em muitas empresas, somente as pessoas que estão num cargo muito elevado na hierarquia ousam expressar uma preferência ou um conhecimento sem apresentar dados concretos que os sustentem.

Quanto à ênfase dada ao trabalho, O'Dell e Grayson (1998) salientam que, para estimular o compartilhamento, as organizações não poderiam enfatizar e valorizar a criação de conhecimento acima do compartilhamento. A geração de idéias e de conhecimento é, sim, importante para qualquer organização, mas, ao valorizá-la em demasia, pode ocorrer de as pessoas se fecharem e trabalharem individualmente, a fim de serem reconhecidas como geradoras do conhecimento.

### **Processo decisório**

Considerando o dado, como matéria prima da informação e a informação, por sua vez, como a matéria prima do conhecimento, de nada adiantaria a organização dispor de dados, informações e conhecimentos se persistir na organização a cultura de que dados, informações e conhecimentos constituem-se em poder. As informações e os conhecimentos devem circular, interna e externamente na organização, por meio de um eficiente sistema de comunicação envolvendo a instalação de uma infra-estrutura tecnológica adequada. Só assim a organização disporá de dados, informações e conhecimentos de qualidade e em tempo hábil para dar suporte à tomada de decisão.

Bartlett e Ghoshal (1998) afirmam que a tomada de decisão, na cultura de compartilhamento, flui como um processo aberto e transparente, envolvendo a participação dos colaboradores. Na Skandia, por exemplo, quando alguma questão exige uma ação conjunta, os colaboradores que trabalham em qualquer parte da organização po-

dem indicar candidatos ou se oferecer para ajudar na solução do problema. Davenport e Prusak (1998) acreditam que, quando os colaboradores são chamados a participar do processo decisório, o compartilhamento do conhecimento é estimulado, já que todos são convocados a oferecer uma parcela do seu conhecimento, a fim de se tomar a melhor decisão.

O processo decisório nas organizações vai exigir cada vez mais trabalhos em equipe e uma maior participação das pessoas.

#### Processo de socialização de novos membros

Neste aspecto, analisa-se a forma de recrutamento, seleção e socialização dos novos membros e o modelo de comportamento valorizado.

Para Leonard-Barton (1992), ao recrutar e selecionar um novo colaborador, deve-se valorizar aquele que apresenta um perfil voltado para o compartilhamento do conhecimento. No processo de contratação de um novo colaborador, dever-se-ia valorizar mais a capacidade que o indivíduo tem para disseminar suas informações e conhecimento do que a própria carga de conhecimento que ele possui. Para que atrair e reter indivíduos talentosos se estes não promovem o compartilhamento do seu conhecimento? O conhecimento de qualquer colaborador dentro da organização deve estar à disposição de consulta pelos colegas de trabalho. Sveiby (1998) admite que os principais critérios de seleção, ao se entrevistar potenciais colaboradores, são os conhecimentos e as qualificações do candidato e sua capacidade de ampliar seus próprios conhecimentos e os de seus colegas.

Para a socialização dos novos membros, Sveiby (1998) propõe a socialização por meio da carona e das equipes e a interiorização pela simulação. Utilizado a fim de ajudar os profissionais juniores a adquirirem conhecimento, o método carona consiste em equipes de trabalho formadas por profissionais seniores que abrigam um membro júnior que, além de realizar o trabalho mais pesa-

do, deve observar e aprender. Na interiorização pela simulação, utilizam-se jogos, simulações e representações de papéis; as pessoas adquirem conhecimento umas com as outras por meio de um processo de aprendizado e não de ensino.

Destacar o profissional que sabe melhor aplicar as habilidades e o conhecimento que estão à sua disposição, não os escondendo dos demais colegas, afirma Sayon (1998), também torna o fluxo de conhecimento cada vez mais eficiente. A prática e valorização de monopólios (quando o conhecimento necessário se encontra em uma única pessoa ou grupo), segundo Davenport e Prusak (1998), pode ocasionar escassez e difícil acesso ao conhecimento existente na organização. Neste caso, de nada adianta dispor de um profissional altamente inteligente, mas com controle exclusivo de conhecimento, pois ele não beneficia a organização como um todo e ainda compromete o fluxo de conhecimento.

Analisados teoricamente, os elementos da cultura susceptíveis de influenciar o compartilhamento do conhecimento, passamos aos procedimentos metodológicos que deram suporte ao estudo de caso.

### **Procedimentos metodológicos**

Neste estudo, o método de abordagem utilizado foi o qualitativo do tipo exploratório-descritivo, caracterizado como uma pesquisa empírica com o método de procedimento do tipo estudo de caso. Estudaram-se os elementos culturais presentes e significativos para o compartilhamento do conhecimento em um dos centros de uma fundação sem fins lucrativos, e de utilidade pública, localizada na cidade de Florianópolis, Estado de Santa Catarina. Utilizou-se, como instrumento de coleta de dados primários, a entrevista semi-estruturada e a observação livre, e, como instrumento de coleta de dados secundários, a pesquisa bibliográfica, artigos e documentos da organização. O universo de pesquisa foi constituído de

15 colaboradores, sendo pesquisados apenas os 8 pesquisadores/consultores (sendo um deles o gerente) e o superintendente do Centro selecionado. No tratamento dos dados coletados, utilizou-se a técnica de análise de conteúdo.

### **ESTUDANDO O CAMPO: A INFLUÊNCIA DOS ELEMENTOS CULTURAIS NO COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO**

A seguir, apresentam-se os resultados da pesquisa sobre os elementos da cultura retidos no estudo e sua influência no compartilhamento do conhecimento.

#### **Artefatos e criações visíveis**

Na organização estudada, não se verificaram barreiras físicas para o compartilhamento do conhecimento. O espaço de trabalho de cada um dos colaboradores é dividido por biombo de meia parede. Duas pessoas do Centro trabalham em uma sala fechada e envidraçada: um pesquisador/consultor e o superintendente. O Centro dispõe de algumas salas fechadas e envidraçadas, de uso comum a todos, para a realização de reuniões, atendimento de pessoas externas ou quando é necessário estudar e trabalhar de forma concentrada. Até março de 2000, a estrutura física era toda fechada. Como cada grupo dispunha de uma sala fechada, afirma-se que isso dificultava muito a troca de idéias e o compartilhamento do conhecimento. Para os pesquisadores analisados, essa mudança estrutural estimulou o compartilhamento do conhecimento. Tal fato corrobora o pensamento de Sveiby (1998) e Senge (1998) que afirmam que o espaço físico sem divisórias promove maior compartilhamento do conhecimento entre as pessoas.

Observa-se que não existe distinção quanto aos recursos disponíveis a cada colaborador: todos têm o mesmo espaço físico e dispõem dos mesmos equipamentos, mobiliários, tecnologias de informação e fontes de informação e conhecimento. As vagas de estacionamento, local do café,

máquinas copiadoras são de uso comum entre todos. Assim, como afirmam Davis e Botkin (1996), tais artefatos visíveis não aumentam a hierarquia e não intimidam o compartilhamento do conhecimento. Verifica-se que, ao contrário do que defende Wah (2000), o Centro não dispõe de um espaço físico ou virtual, específico para o compartilhamento do conhecimento. Não conta com salas de bate-papo, sejam elas físicas ou virtuais. As pessoas afirmam que o espaço em torno do café (num corredor) não é suficiente para promover o compartilhamento informal do conhecimento.

### **Sistema de comunicação**

O sistema de comunicação caracteriza-se pela informalidade no processo, ou seja, a organização valoriza a comunicação verbal e não se observa a cadeia de comando tradicional quando se deseja comunicar com qualquer pessoa da organização. Estes valores proporcionam aos colaboradores uma elevada sensação de liberdade e autonomia, o que não intimida o compartilhamento do conhecimento.

Embora haja esta informalidade na comunicação, percebe-se que “não é tudo que chega para todo mundo”, ou seja, a comunicação é falha na direção e no fluxo, no sentido de se repassar as informações para todos de forma homogênea. Acontece de algumas pessoas ficarem sabendo de uma decisão ou informação e acabam por passá-la de boca em boca, o que acaba gerando “ruídos”.

Os meios de comunicação utilizados no Centro são o *e-mail*, o boletim semanal da Fundação, as reuniões e as conversas. Por *e-mail* são transmitidos avisos e comunicações mais formais. Pelo boletim, são repassadas informações mais operacionais. As conversas e reuniões são utilizadas para o desenvolvimento e acompanhamento de projetos e para a geração de novas idéias e negócios.

O sistema de comunicação não intimida e, por ser informal, acaba até estimulando o comparti-

lhamento do conhecimento. O que muitas vezes acontece é falta de tempo das pessoas para se comunicarem, uma vez que o trabalho envolve muitas viagens. No entanto, quando efetivamente se concentram no processo de comunicação, ele é extremamente bem-sucedido.

### **Processo decisório**

Prega-se o envolvimento na tomada de decisão. Seja no projeto, na gerência de Centro e na superintendência, a pessoa que vai tomar a decisão tem de ser capaz de envolver a todos. Como afirmam Davenport e Prusak (1998), ao se convocar as pessoas para participarem do processo decisório, estimula-se também o compartilhamento do conhecimento. Por outro lado, a tomada de decisão, propriamente dita, não reflete a todo o momento o consenso da maioria, sendo que a opinião do superintendente prevalece. Quando se trata de uma decisão técnica a ser tomada, colhem-se muitas informações e opiniões dos colaboradores para subsidiar a tomada de decisão, ou seja, as pessoas discutem, levantam informações, mas a decisão ocorre em nível diretivo. As pessoas aceitam bem este fato, já que a superintendência tem um compromisso perante os clientes e a própria organização, assumindo a responsabilidade sobre as decisões tomadas.

### **Política de gestão de pessoas**

Todos os colaboradores conhecem a missão, as crenças e valores da Fundação. Existe muita sinergia entre as crenças e valores da Fundação e as crenças e valores pessoais dos colaboradores (muitos afirmam que refletem suas próprias crenças e valores), e assim acabam exercendo uma influência muito forte no posicionamento e comportamento das pessoas. As pessoas observam que as crenças e valores realmente identificam a Fundação e espelham a realidade, sendo paulatinamente reforçadas pelo superintendente. Diretamente, as crenças e valores não refletem a necessidade de se compartilhar conhecimento den-

tro da Fundação. Atualmente, o compartilhamento do conhecimento não está presente nos valores organizacionais e, dessa forma, não é visto como um fator importante para se atingir o sucesso organizacional.

O sistema de remuneração em uso reflete o enquadramento por nível hierárquico (de 1 a 10 que envolve a experiência) e pelo desempenho chamado de ABC. Esse enquadramento de remuneração, aplicado no Centro, tem como parâmetros o sucesso nos projetos, o nível de formação, os cursos feitos e o grau de atualização. Todavia, apesar de ser um sistema de remuneração que leva em conta os conhecimentos, habilidades e competências das pessoas, não estimula o compartilhamento do conhecimento. Muitos chegam a afirmar que não conhecem ou entendem esse enquadramento: apesar de ser um instrumento formalizado, constata-se que não está claro o que é preciso fazer para subir no enquadramento.

Dentro do sistema de remuneração praticado na empresa, está consolidado um Sistema de Participação nos Resultados – SPR. Tal sistema é baseado em dois critérios: no resultado financeiro de cada Centro, obtido por meio do índice de desempenho econômico (receita/despesa) e no cumprimento de certas metas referentes aos projetos internos. Mesmo apresentando políticas de remuneração atuais, percebe-se que estas não estão servindo para estimular o compartilhamento do conhecimento.

Da mesma forma que a política de remuneração básica, o processo de promoção e avaliação de desempenho não são claramente entendidos. Não se verifica o que pregam O'Dell e Grayson (1998), quando afirmam que o processo de promoção e de avaliação de desempenho deve estar atrelado ao nível de conhecimento compartilhado. Não existe um sistema de avaliação de desempenho dentro do Centro. Os colaboradores "acreditam" que sejam avaliados por dois critérios: pelo desempenho profissional nos projetos e pelo índice de inovação e de conhecimento que

trazem para a organização. Como não existe um instrumento de avaliação de desempenho, as pessoas tendem a querer aparecer mais como geradoras e detentoras de conhecimento, com o intuito de serem reconhecidas e avaliadas como pessoas importantes para o Centro.

Com a falta de um sistema de avaliação de desempenho, os critérios, para que ocorra a promoção, também são subjetivos, não levando em conta a capacidade de compartilhamento do conhecimento da pessoa.

Verifica-se que a rotatividade é um pouco elevada. No ano de 2000, dois colaboradores (pesquisadores), do universo de oito, deixaram o Centro, um voluntariamente e outro involuntariamente. Como afirma Sveiby (1998), a rotatividade alta sugere que os colaboradores estejam insatisfeitos, e, segundo Bartlett e Ghoshal (1998), reflete uma organização que não mostra grande esforço em atrair, desenvolver e manter os melhores colaboradores. A falta de clareza sobre os reais motivos do desligamento de colegas de trabalho também acaba prejudicando o compartilhamento de conhecimento.

No que se refere à estabilidade e à segurança no trabalho, verifica-se certa insegurança nas pessoas quanto a serem demitidas. Esse sentimento decorre da própria estrutura do Centro, que trabalha por projeto: existe a preocupação de que, em determinado momento, não se tenha mais um mínimo de projetos para se desenvolver. A preocupação existe, apesar de nunca ter chegado a um ponto crítico de mandar alguém embora por falta de projeto. A consequência desta insegurança é que algumas pessoas demonstram não compartilhar certos conhecimentos por se sentirem mais seguras tendo um conhecimento que ninguém mais na organização tem. Como observa Mello (1999), algumas pessoas passam a acreditar que seus conhecimentos são suas garantias de emprego.

Sistema gerencial-administrativo - o Centro apresenta uma estrutura híbrida, sendo ao mes-

mo tempo clássica (onde o pessoal está hierarquicamente organizado) e por projeto. Pode ocorrer de o gerente do Centro estar subordinado a um coordenador de projeto que, na estrutura clássica, é seu subordinado. Como não há uma especialização definitiva para cada pesquisador/consultor, e como o trabalho em equipe é bastante utilizado, o conhecimento tende a fluir e a ser compartilhado mais facilmente. Tal fato corrobora Bartlett e Ghoshal (1998), que afirmam que a divisão hierárquica intimida a cooperação e o compartilhamento do conhecimento.

O estilo que se quer e se busca praticar na gerência e superintendência são aqueles refletidos nas crenças e valores. O estilo da superintendência a quem o Centro está subordinado reflete um estilo aberto e participativo de administrar. Os colaboradores afirmam que gostam do seu estilo: é exigente e democrático, cobra resultados, mas, ao mesmo tempo, e na maioria das vezes, atua como compartilhador de conhecimento. É uma postura que não intimida as pessoas. O gerente do Centro ocupa muito mais um papel de suporte, de auxílio nas atividades e de intermediador. O cargo de gerente do Centro, criado em agosto de 2000, foi bem aceito e tido como positivo pelos colaboradores. As pessoas afirmam gostar de seu estilo: participativo e descentralizador. É uma pessoa moderada que conversa e escuta muito, sendo sua tarefa muito mais de coordenação do que de comando e controle. Eles afirmam que questões operacionais foram melhoradas, como por exemplo, a condução de reuniões.

Todavia, contrariando o que sugerem Bartlett e Ghoshal (1998), tanto o superintendente quanto o gerente não divulgam a importância do compartilhamento do conhecimento, não reconhecem aqueles que compartilham conhecimento e não perguntam o que as pessoas estão aprendendo com as outras e como elas têm compartilhado seus conhecimentos. As pessoas afirmam que, apesar de a superintendência e da gerência estarem conscientes da importância do compartilha-

mento, eles não estão promovendo ações eficientes, provendo a infra-estrutura, reconhecendo aqueles que compartilham conhecimento ou encorajando a colaboração. Da mesma forma que, para Mello (1999), é necessário primeiramente a percepção dos executivos quanto à necessidade de se compartilhar conhecimento, também na organização enfatiza-se que essa mudança cultural deva mesmo partir de cima, para que fique bem claro esse posicionamento para todos os colaboradores, começando-se a falar e tratar o compartilhamento com importância.

Ao contrário do que sugere Derr, *apud* O'Dell e Grayson (1998), não se reconhecem e valorizam comportamentos que reforçam o compartilhamento do conhecimento. Afirma-se que, às vezes, acontece de se valorizar aquele que se destaca mais. Nos últimos anos, o superintendente se afastou do trabalho executivo para o trabalho diretivo e, dessa forma, perdeu um pouco o conhecimento de como as pessoas trabalham. As pessoas acreditam que o gerente saberá distinguir melhor quem compartilha conhecimento daquele que compartimentaliza conhecimento. O próprio gerente já tem consciência desses problemas e está adotando uma postura que iniba esse tipo de comportamento.

Sobre a importância do superintendente e do gerente, observa-se que reflete muito mais uma posição de responsabilidade e desafio do que uma posição de prestígio e poder. Dentro da Fundação, como um todo, um cargo não transfere poder que possa significar prestígio ou *status*. Dessa forma, não existindo a desigualdade de *status* entre as pessoas, observa-se grande liberdade na comunicação, seja ao fornecer ou receber uma opinião, o que vem a favorecer o compartilhamento do conhecimento. Corroborando Leonard-Barton e Sensiper (1998), a desigualdade de *status* não é um fator que inibe o compartilhamento do conhecimento.

Percebe-se que a ênfase dada ao trabalho valoriza muito mais a geração e a captação de co-

nhhecimento do que o compartilhamento. Essa postura acaba por estimular o individualismo, já que se valoriza muito mais a capacidade de geração e captação de conhecimento do que seu compartilhamento. Percebe-se que, se a pessoa é um gênio, o fato de ela não compartilhar seu conhecimento não afeta a sua credibilidade junto à superintendência. Como sustentam O'Dell e Grayson (1998), essa postura faz com que as pessoas se fechem e trabalhem individualmente a fim de serem reconhecidas como geradoras de conhecimento.

Processo de socialização de novos membros - segundo Alves (1997), Fleury (1988), Freitas (1991) e Schein (1984), este elemento cultural engloba o recrutamento e a seleção de novos membros, a forma de socialização dos novos membros, o modelo de comportamento valorizado.

Quanto ao recrutamento e seleção de novos membros, constata-se que já se tentaram, sem sucesso, vários métodos. Não existe um processo formal e, atualmente, recruta-se com base em informações e indicações dos próprios colaboradores. Está baseado mais na referência do que num sistema estruturado e sistematizado. Na hora da seleção, valoriza-se a experiência, a capacidade de trabalhar em grupo, a capacidade de agregar valor na rede de relacionamentos e na possibilidade de trazer um conhecimento ou capacidade que o Centro ainda não dispõe. Ao contrário do que pregam Leonard-Barton (1992) e Sveiby (1998), o recrutamento e seleção de novos colaboradores não contemplam a valorização daquele que apresenta um perfil voltado para o compartilhamento do conhecimento e sua capacidade de ampliar seus próprios conhecimentos e os dos colegas.

O Centro não tem um processo de socialização de novos colaboradores. Apesar de não haver reclamação por parte dos colaboradores, e de aqueles que entraram há pouco tempo dizerem que a socialização aconteceu naturalmente e de maneira fácil, eles pensam que nesta fase poder-

se-ia explicar principalmente quem são e no que trabalham cada um dos colaboradores da fundação. Geralmente, cabe à própria pessoa se apresentar e se fazer conhecer pelos novos colegas. Consequentemente, não se verifica a presença de práticas de socialização que valorizam o compartilhamento do conhecimento.

O modelo de comportamento valorizado dentro do Centro é de uma pessoa mais técnica, comunicativa, pró-ativa, empreendedora, que tem idéias e luta por elas, que agrega valor ao projeto, que consegue satisfazer e, às vezes, superar os elementos básicos do projeto, que tenha visão para negócios e conhecimento em tecnologia. A capacidade da pessoa em compartilhar seu conhecimento não é um modelo de comportamento que seja estimulado. Por outro lado, o esforço individual e o fato de gerar e trazer novos conhecimentos é bastante valorizado, apesar de se trabalhar em grupo. Em decorrência dessa situação, confirma-se o que sustentam Davenport e Prusak (1998), ou seja, que a valorização de um comportamento individualista, da pessoa que gera e traz conhecimento, acaba por inibir o compartilhamento do conhecimento.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Tendo em vista a teoria estudada e os dados obtidos junto aos sujeitos de pesquisa, chegou-se a algumas conclusões.

Dos elementos culturais, determinados e posteriormente analisados, os que influenciam de forma "mais positiva" o compartilhamento do conhecimento são os artefatos e criações visuais, o sistema de comunicação e o processo decisório. Os artefatos e criações visuais proporcionam facilidade de comunicação entre as pessoas, em função do *layout* adotado. O espaço de trabalho sem divisórias acaba por promover e estimular o compartilhamento do conhecimento, já que facilita o contato entre as pessoas. O sistema de comunicação é caracterizado como informal, o que acaba



favorecendo o compartilhamento do conhecimento. O processo decisório, apesar de ser participativo apenas no estágio inicial de busca de informação, favorece o compartilhamento do conhecimento quando as pessoas são chamadas a participar dessa fase inicial de coleta de subsídios para que se possa tomar a decisão.

Dos elementos culturais, determinados e posteriormente analisados, os que influenciam de forma “mais negativa” o compartilhamento do conhecimento são a política de gestão de pessoas, o sistema gerencial/administrativo e o processo de socialização de novos membros. Dentro da política de recursos humanos, as crenças e valores não enfatizam a importância do conhecimento para a organização. Não se estabelece gratificação monetária, aumento de salário e promoção em função do compartilhamento. A falta de um sistema de avaliação de desempenho também contribui para dificultar o compartilhamento do conhecimento. As pessoas acreditam que sejam avaliadas pela capacidade de gerar e de trazer conhecimentos novos para o Centro; dessa forma, tendem a querer aparecer mais como geradoras e detentoras de conhecimento. Conseqüentemente, deixam de compartilhar seus conhecimentos. A rotatividade alta gera receio nas pessoas em serem desligadas da organização. A conseqüência desta insegurança é que algumas pessoas demonstram não compartilhar certos conhecimentos por se sentirem mais seguras tendo um conhecimento que ninguém mais na organização tem.

No sistema gerencial/administrativo, o gerente e o superintendente do Centro não apoiam explicitamente o compartilhamento do conhecimento, não divulgam a importância do compartilhamento do conhecimento, não reconhecem aqueles que compartilham conhecimento e não

perguntam o que as pessoas estão aprendendo com as outras e como elas têm compartilhado seus conhecimentos. Não existe desigualdade de *status* entre as pessoas: observa-se que as mesmas não relutam em receber ou compartilhar conhecimentos com a superintendência ou gerência. A ênfase no trabalho está voltada mais para a captação e geração de novos conhecimentos do que para o compartilhamento. Essa postura acaba por estimular o individualismo, fazendo com que as pessoas se fechem e trabalhem individualmente, a fim de serem reconhecidas como geradoras de conhecimento.

No processo de socialização de novos membros, na hora de seleção de um novo colaborador, tende-se a valorizar o conhecimento que ele apresenta no momento, não se questiona se ele é uma pessoa que compartilha ou compartimentaliza seu conhecimento. A falta de um processo de socialização acaba também não estimulando o compartilhamento de conhecimento; as pessoas são contratadas para trabalhar imediatamente em um projeto específico, não tendo tempo para descobrir o que os outros sabem ou no que estão trabalhando, nem podendo divulgar seus conhecimentos a essas pessoas. Ao contrário do que se prega para o compartilhamento do conhecimento, a iniciativa pessoal e a individualidade são um comportamento valorizado no Centro. Por essa razão, as pessoas deixam de compartilhar seus conhecimentos, já que, ao fazerem isso, o crédito pela captação ou geração do conhecimento vai para todo um grupo.

Encerramos o estudo considerando que os elementos culturais influenciam positiva ou negativamente o compartilhamento do conhecimento. ➤

**Recebido em: out. 2008 · Aprovado em: mar. 2009**

### Maria Terezinha Angeloni

Doutora em Gestão pela Université Peirre Mendes France.  
Professora do Programa de Pós graduação em Administração.  
Universidade do Sul de Santa Catarina – UNISUL  
Endereço  
Universidade do Sul de Santa Catarina.  
Rodovia SC401 KM 19 – Trevo dos Ingleses  
88052-840 – Florianópolis, SC – Brasil  
terezinha.angeloni@unisul.br

### Daniela Grotto

Mestre em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina  
Diretora Administrativa da Pomesul  
Endereço  
Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Sócio-Econômico,  
Departamento de Ciências da Administração.  
Campus Universitário – CSE – Anexo II, sala 2 – Trindade  
88010970 – Florianópolis, SC – Brasil  
Telefone: (48) 3319365 Fax: (48) 3319365  
danielagrotto@hotmail.com

## REFERÊNCIAS

- ALVES, S. **Revigorando a cultura da empresa**: uma abordagem cultural da mudança nas organizações, na era da globalização. São Paulo: Makron Books, 1997.
- BARTLETT, C. A.; GHOSHAL, S. Características que fazem a diferença. **HSM Management**, Barueri, ano 2, n. 9, p. 66-72, jul./ago. 1998.
- BRYANT, S. E. The role of transformational and transactional leadership in creating, sharing and exploiting, organizational knowledge. **The Journal of Leadership and Organizational Studies**, [S. l.], v. 9, n. 4, p. 32-44, 2003.
- DAVENPORT, T.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial**: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- DAVIS, S.; BOTKIN, J. **O monstro embaixo da cama**: o modo mais eficaz das empresas venderem conhecimentos. São Paulo: Futura, 1996.
- FLEURY, M. T. L. Cultura organizacional – os modismos, as pesquisas, as intervenções – uma discussão metodológica. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 12., 1988, Belo Horizonte. **Anais...** Belo Horizonte: ANPAD, 1988. v. 3, p. 1707-1724.
- FREITAS, M. E. de. **Cultura organizacional**: formação, tipologias e impactos. São Paulo: Makron, McGraw-Hill, 1991.
- FREITAS, M. E. de. Cultura organizacional: grandes temas em debate. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 14., 1990, Belo Horizonte. **Anais...** Belo Horizonte: ANPAD, 1990. v. 6, p. 287-301.
- JOHNSON, M. **Administrando no próximo milênio**. São Paulo: Pioneira, 1997.
- KANTER, R. M. O futuro depende dos relacionamentos. **HSM Management**, Barueri, ano 4, n. 20, p.112-118, maio/jun. 2000.
- LEONARD-BARTON, D. The factory as a learning laboratory. **Sloan Management Review**, Cambridge, v. 34, n.1, p. 23-36, 1992.
- LEONARD-BARTON, D.; SENSIPER, S. The role of tacit knowledge in group innovation. **California Management Review**, Berkeley, v. 40, n. 3, p. 112-129, Spring 1998.
- MAYHEW, J. **A informação que vale ouro**. 2000. Disponível em: <<http://www.computerworld.com.br>>.
- MELLO, A. M. Knowledge management. **Mundo da Imagem**, São Paulo, n. 34, p. 1-6, jul./ago. 1999.
- MOREY, D. **Knowledge management architecture**. 2000. Disponível em: <<http://www.brint.com/members/online/120205/kmarch.html>>.
- NONAKA, I; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa**: como as empresas geram a dinâmica da organização. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- O'DELL, C; GRAYSON, C. J. If only we knew what we know: identification and transfer of internal best practices. **California Management Review**, Berkeley, v. 40, n. 3, p.154-174, Spring 1998.
- RUGGLES, R. The state of the notion. **California Management Review**, Berkeley, v. 40, n. 3, p.80-89, Spring 1998.
- SAYON, M. O difícil momento de compartilhar. **Gazeta Mercantil**, São Paulo, p. 8, nov. 1998.
- SCHEIN, E. H. Coming to a new awareness of organizational culture. **Sloan Management Review**, Cambridge, v. 25, n. 2, p. 3-16, 1984.
- SENGE, P. Comunidade de líderes e aprendizes. **HSM Management**, Barueri, n. 8, ano 2, p. 56-57, maio/jun. 1998.
- SIANES, M. Compartilhar ou proteger conhecimentos? Grande desafio no comportamento informacional das

organizações. In: STAREC, C.; GOMES, E. B. P.; CHAVES, J. B. L. (Org.). **Gestão estratégica da informação e inteligência competitiva**. São Paulo: Saraiva, 2006.

SVEIBY, K. E. **A nova riqueza das organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

THUROW, L. A base da pirâmide. **HSM Management**, Barueri, ano 4, n. 19,

p. 142-146, mar./abr. 2000.

TONET, H. O desafio de compartilhar e disseminar conhecimento nas organizações. In: ANGELONI, M. T. **Gestão do conhecimento no Brasil** - casos experiências e práticas de empresas públicas. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008.

XIMENES, F. B. Gerenciamento do conhecimento: conceito ou tecnolo-

gia? **Mundo da Imagem**, São Paulo, n. 28, p. 2-4, jul./ago. 1998.

WAH, L. Muito além de um modismo. **HSM Management**, Barueri, ano 4, n. 22, p. 52-64, set./out. 2000.

WOOD JR., T.; PICARELLI FILHO, V. **Remuneração estratégica: a nova vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 1996.