

**CULTURA CORPORATIVA, ESTRUTURA ORGANIZACIONAL E INDICADORES:  
INCORPORANDO A GESTÃO DO CONHECIMENTO A ESTRATÉGIA DE NEGÓCIOS**

**FERNANDO FUKUNAGA**  
PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO (PUCSP)  
fernandofukunaga@me.com

**NEUSA MARIA BASTOS FERNANDES DOS SANTOS**  
PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO (PUCSP)  
admneusa@pucsp.br

# **CULTURA CORPORATIVA, ESTRUTURA ORGANIZACIONAL E INDICADORES: INCORPORANDO A GESTÃO DO CONHECIMENTO A ESTRATÉGIA DE NEGÓCIOS**

## **RESUMO**

A percepção do conhecimento como um bem econômico e sua importância estratégica no cenário atual, tem provocado discussões sobre sua gestão e sua contribuição para os indicadores de eficácia organizacional. Nesta pesquisa tem-se como objetivo investigar a relação da cultura organizacional e o sucesso ciclo da gestão do conhecimento e sua contribuição para os indicadores de inovação, crescimento e vantagem competitiva. Como estratégia e princípios metodológicos selecionou-se o método de estudo de caso singular. O procedimento metodológico contou com abordagem quantitativa e abordagem qualitativa definindo-o como um método misto. Foi conduzida uma pesquisa em uma grande empresa nacional do segmento de engenharia e infraestrutura. Os principais resultados apontaram para a influência positiva da cultura organizacional no sucesso do ciclo de gestão do conhecimento e contribuição para inovação, vantagem competitiva e crescimento. Além disso a proposição de um modelo de incorporação da gestão do conhecimento a estratégia de negócio.

**Palavras-chave:** economia do conhecimento; cultura organizacional, gestão do conhecimento, inovação, estratégia de negócios.

## **1. INTRODUÇÃO**

O mundo como conhecemos hoje é caracterizado por períodos de mudanças e evolução na sociedade e na economia. A velocidade e a profundidade das mudanças são mais significativas do que aquelas percebidas em épocas anteriores. Portanto, a economia do conhecimento traz novos desafios para organizações públicas e privadas, governo, gestores e trabalhadores. Saito (2007) aponta ainda o ritmo acelerado da inovação em produtos, serviços e processos; a crescente importância do trabalho, que requer alto nível de educação, alta qualificação, experiência e julgamento; e a complexidade crescente do conhecimento, versátil e distribuída. Dowbor (2013) aponta que a economia do conhecimento está apenas nascendo e o maior desafio é a gestão do conteúdo e a gestão do conhecimento.

No campo da Teoria das Organizações e Administração, pode-se afirmar que a teoria sobre Cultura Organizacional ganhou seu espaço e está consolidada (DIAS, 2013; MARTIN e FROST, 2012; FREITAS, 2007; SANTOS, 2000). Historicamente, como é sabido pela comunidade científica, o auge dos estudos sobre Cultura Organizacional deu-se nas décadas de 1980 e 1990 (MARTIN e FROST, 2012; FREITAS, 2007; SANTOS, 2000).

Já quanto à gestão do conhecimento, embora a história da literatura acadêmica aponte autores e estudos relacionados, seu reconhecimento se deu na década de 1990, com os estudos propostos por Ikujiro Nonaka e Hirotaka Takeuchi, na Universidade de Harvard, conforme aponta Carvalho (2012). Isto posto, compreende-se que se trata de algo relativamente novo na literatura e ainda carece de consolidação apesar de hoje constar no discurso das organizações públicas e privadas.

Ao verificar na literatura nacional e internacional sobre o tema gestão do conhecimento (a saber: Nonaka e Takeuchi (2008; 1994); Terra (2000); Alvarenga Neto, Barbosa e Pereira (2007); Rezende, Abreu e Pereira (2000); Figueiredo (2005), Alvarenga Neto (2008) e Carvalho (2012); dentre outros não menos importantes), pode-se identificar problemas relacionados ao fator conhecimento nas organizações, tais como retenção do conhecimento, disseminação e compartilhamento do conhecimento, combinação e internalização do conhecimento e criação do conhecimento gerando inovação e melhoria contínua.

Esses autores supracitados também propõem modelos de gestão do conhecimento na perspectiva de implantação e formalização das práticas de gestão do conhecimento. Dentre as diversas limitações apresentadas nesta literatura revisada, no geral identificam-se: despreocupação ou pouca contribuição com os objetivos estratégicos das organizações; foco excessivo em tecnologias de suporte a gestão do conhecimento; despreocupação ou pouca contribuição em relação às pessoas na organização, excessiva preocupação com temas emergentes como redes sociais; e despreocupação ou pouca contribuição referente à especificidade da cultura organizacional de cada organização e seu fator de influência no ciclo de gestão do conhecimento. Alvesson e Karreman (2001) apontam que, apesar de os autores de gestão do conhecimento considerarem a cultura organizacional, em sua maioria, pouco exploram a conexão entre gestão do conhecimento e cultura organizacional.

O objetivo deste trabalho é descobrir se a cultura organizacional influencia a gestão do conhecimento e seus resultados. Para isso realizou-se um estudo de caso singular em uma grande empresa do setor de engenharia e infraestrutura. Conclusões são alcançadas sobre como a cultura organizacional influencia o ciclo de gestão do conhecimento e como a GC contribui para eficácia organizacional. Foi possível também propor um modelo de incorporação da gestão do conhecimento a estratégia de negócios, considerando a cultura organizacional, estrutura organizacional e indicadores, variáveis do contexto organizacional.

## **2. REVISÃO DA LITERATURA**

## 2.1 Modelo de Valores Concorrentes

O modelo de valores concorrentes, do inglês *competing value model*, é amplamente disseminado entre os estudiosos e pesquisadores como uma maneira eficaz de medir e comparar uma cultura com outra. Foi desenvolvido inicialmente a partir de uma pesquisa realizada sobre indicadores de desempenho das organizações eficazes. De acordo com Quinn e Cameron (2006), em 1974, John Campbell e seus colegas criaram uma lista de 39 indicadores, alegando que esta constituía um vasto conjunto de todas as medidas possíveis para a eficácia organizacional.

Essa lista foi analisada por Quinn e Rohrbaugh (1981), que, tentando rever a questão, abordaram-na de outra maneira. Para tanto, decidiram perguntar aos teóricos e pesquisadores o que eles pensavam a respeito da organização eficaz. Quinn e Rohrbaugh (1983) observaram a emergência de duas grandes dimensões principais, e organizaram os indicadores em quatro grupos principais. Sendo a primeira destas dimensões, aquela que diferencia critérios de efetividade que enfatizam a flexibilidade, opções e dinamismo a partir de critérios que enfatizam a estabilidade, ordem e controle. A segunda dimensão diferencia critérios que enfatizam uma orientação interna, de integração e de homogeneidade de critérios que enfatizam uma orientação externa, de diferenciação e de rivalidade (QUINN e CAMERON, 2006, p. 34).

Juntas, essas duas dimensões formam quatro quadrantes, cada um representando um conjunto distinto de indicadores de eficácia organizacionais. Em outras palavras, os quatro conjuntos de critérios definem os valores fundamentais sobre os quais os julgamentos das organizações são feitos (QUINN e CAMERON, 2006). Cada quadrante é constituído de valores contraditórios colocados em extremidades opostas e contínuas.

O primeiro tipo cultural, no quadrante superior esquerdo, é a **cultura grupal ou de comunidade**. Ela possui características típicas de trabalho em equipe, a gestão busca capacitar seus funcionários e facilitar sua participação, as pessoas compartilham muito entre si, os líderes são vistos como mentores. A organização se mantém com base em valores de tradição, lealdade e alto compromisso. O desenvolvimento individual é valorizado. O sucesso pode ser mensurado pelo clima interno.

O segundo tipo cultural, no quadrante superior direito, é a **cultura inovativa**. A principal tarefa da gestão é fomentar o empreendedorismo, a criatividade e a atividade de vanguarda. Há características de individualidade na assunção de riscos e na antecipação do futuro. O envolvimento de todos com clientes, produção, pesquisa e desenvolvimento é elevado. O estilo de liderança é visionário, inovador e orientado para o risco. Sempre estar preparado para mudanças e novos desafios é uma característica. O sucesso é medido pelos produtos e serviços únicos e originais.

O terceiro tipo cultural, no quadrante inferior a esquerda, é a **cultura hierárquica**. É caracterizada por um lugar formal e estruturado para trabalhar. Procedimentos controlam o que as pessoas fazem. Líderes eficazes são coordenadores e organizadores. A organização valoriza a estabilidade, previsibilidade e eficiência. Regras e políticas formais mantêm a organização em conjunto (QUINN e CAMERON, 2006).

O quarto tipo cultural, no quadrante inferior a direita, é a **cultura racional ou de mercado**. O local de trabalho é orientado para os resultados. A preocupação da gestão é conduzir a organização em direção a produtividade, resultados e lucros. Os líderes conduzem de forma dura, a produção e são competitivos. Superar a concorrência e a liderança de mercado é importante. O sucesso é definido em termos de quotas de mercado e penetração.

Cada tipo cultura expressa uma determinada orientação ao estilo do processo de informação. Na cultura grupal adota-se a informação coletiva (participação e consenso). No tipo inovativa, o processo de informação é intuitivo provocando revitalização e inovação organizacional. O processo de informação formal (documentação e regras) é adotado a cultura hierárquica. E no tipo racional, o processo de informação é individual com o objetivo de alcançar melhores resultados (SANTOS, 2000).

## 2.2 Gestão do Conhecimento

Conhecimento e gestão são conceitos que obviamente já existem há certo tempo. A combinação “gestão do conhecimento” é, no entanto, recente (ALVESSON e KARREMAN, 2001). Como qualquer disciplina jovem, gestão do conhecimento sofre pluralidade conceitual e abordagens conflitantes (SAITO, 2007). Nonaka e Takeuchi (2008) comentam que poucos administradores conseguem capturar a essência da GC e nem sabem como administra-lo, pois não compreendem o que é conhecimento e como a empresa pode explorá-lo.

Definir a gestão do conhecimento não é uma questão simples. Não é tecnologia, embora a tecnologia deva ser explorada como um facilitador. Não é um direcionador, embora a liderança estratégica seja imperativa para o sucesso da gestão do conhecimento. Não é estratégia de negócio, embora um alinhamento entre ela e os princípios de gestão do conhecimento deva existir. Exige uma cultura que promova a confiança de compartilhamento e pensamento coletivo. Mas a cultura por si só não irá processar a prática vital da gestão do conhecimento. É, talvez, a falta de uma definição singular que tem atrasado a implantação em uma escala mais ampla da gestão do conhecimento (FRAPPAOLO, 2006).

Alvesson e Karreman (2001) identificaram quatro orientações distintas, em vez de categorias rígidas e separadas de gestão do conhecimento, que podem ser dispostas ao longo da dimensão da interação e o modo de intervenção da gestão, conforme a matriz abaixo (Figura 2.2.1). De acordo com Alvesson e Karreman (2001), distinções sobre o conhecimento escondem mais do que revelam. Entretanto, os autores argumentam que, nesse caso, elas são úteis e valiosas, porque se concentram na maneira de pensar sobre questões de gestão do conhecimento, que são mais fáceis de representar do que o conhecimento em si; em parte, porque as pessoas relatam a gestão do conhecimento como explícita e discursiva. Para Alvesson e Karreman (2001), as fronteiras minimizadas e as várias orientações são o reconhecimento de que há uma continuidade entre polos finais e que existem fluxos e variações dentro das organizações, além de textos que dizem respeito à forma que se referem às práticas de gestão do conhecimento.

Figura 3.4.1 – Tipologias de abordagens de gestão do conhecimento



Fonte: Alvesson e Karreman (2001).

A primeira orientação, no quadrante superior esquerdo, é a **gestão do conhecimento como comunidade**. Possui uma noção menos rígida de hierarquia e controle, e é menos tecnocrática. O interesse é no conhecimento tácito. Então, GC se caracteriza pela forma de lidar com a diversidade e de incentivar o compartilhamento de conhecimento por meio do clima e do local de trabalho.

A segunda orientação, no quadrante superior direito, é a **gestão do conhecimento como controle normativo**. O nível de comunidade é um pouco mais acessível para intervenções gerenciais do que o de conhecimento tácito. As pessoas podem ser persuadidas a se definirem em termos da mesma identidade social, minimizando as fronteiras dentro da organização e

estando mais preparadas para cooperar e ajudar. Assim, a gestão do conhecimento pode ser vista como uma tentativa da administração de exercer controle normativo.

A terceira orientação, no quadrante inferior esquerdo, é a **gestão do conhecimento como biblioteca estendida**. Caracteriza-se pelo uso extensivo da tecnologia disponível (base de dados, sistemas avançados de busca, sistemas sofisticados de comunicação e assim por diante). Definida pela mistura de informações internas e externas, permitindo o acesso ao conhecimento por meio de plataforma tecnológica, apontam McInerney e Lefreve (2000). Trata-se de um processo gerido de forma centralizada por um órgão especial, próximo do que conhecemos como burocracia (ALVESSON e KARREMAN, 2001).

A quarta orientação, no quadrante inferior direito, é a **gestão do conhecimento como modelo de ação**. É semelhante ao controle normativo, mas o controle é comportamental. Modelos e orientações são fornecidos para uma ação requerida, independente dos valores e do pensamento do agente. Motivado pela economia da reutilização, ou seja, os membros são encorajados a usar conhecimento codificado, resultando em trabalhadores mais baratos. Produz efeito de poder e desqualifica o trabalhador. A organização democratiza o conhecimento que ela quer que seja claro para todos (ALVESSON e KARREMAN, 2001).

Isto posto, podemos compreender as definições proposta por alguns autores. Para Watson (2003, p.4), “gestão do conhecimento envolve a aquisição, armazenagem, recuperação, aplicação, geração, e revisão de ativos de conhecimento de uma organização de maneira controlada”. Já Frappaolo (2006, p. 8) define que “gestão do conhecimento é alavancagem de sabedoria coletiva para aumentar a capacidade de resposta e inovação”.

Segundo Firestone e McElroy (2003, p. 72), “gestão do conhecimento é uma disciplina de gestão que visa melhorar o processamento do conhecimento organizacional. Gestão do conhecimento também é a atividade humana que faz parte da interação que constitui o processo de gestão do conhecimento de uma agente ou coletivo”.

### 3. METODOLOGIA

Este estudo foi desenhado para explicar como a CO influência o sucesso do ciclo de GC. E para explorar a contribuição da GC para os seguintes benefícios organizacionais apontados pela literatura: inovação, vantagem competitiva e crescimento organizacional. O modelo conceitual desta pesquisa combina e conecta dois modelos. O Modelo de Valores Concorrentes de Quinn e Cameron (2006) fornece a ferramenta para avaliação da CO. O modelo de Lawson (2002) nos apoiou na avaliação da GC e dos benefícios organizacionais.

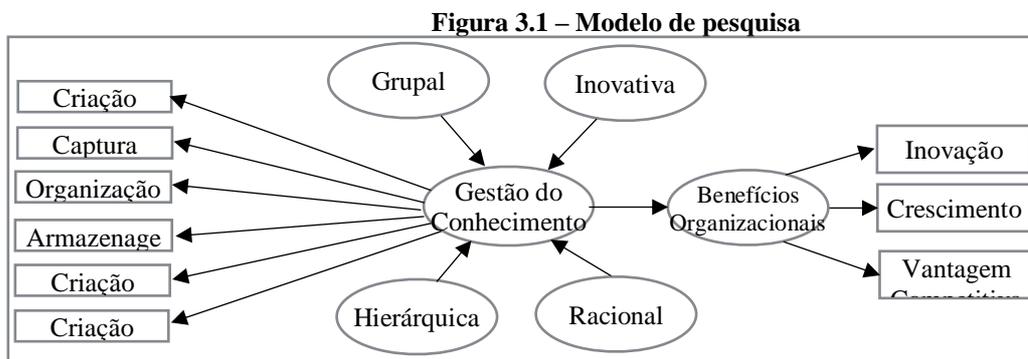
A estratégia de pesquisa selecionada para esta investigação foi o método de Estudo de Caso Singular. Conforme aponta Yin (2015), foi desenvolvido um rigoroso protocolo de pesquisa, ver Quadro 3.1.

**Quadro 3.1 – Protocolo de Pesquisa**

ETAPA		ATIVIDADE
DESENHO DA PESQUISA		
Fase 1	Revisar literatura.	Definição da questão de pesquisa.
Fase 2	Selecionar casos.	Definição de critérios de Seleção; Seleção não aleatória.
Fase 3	Desenvolver protocolo para coleta de dados.	Emprego de abordagem mista: quantitativa e qualitativa.
COLETA DE DADOS		
Fase 4	Ir a campo	Aplicar <i>survey</i> online; realizar entrevistas não estruturadas.
ANÁLISE DE DADOS		
Fase 5	Analisar dados	Usar técnicas estatísticas; usar técnicas de análise de conteúdo.
RESULTADOS E DISCUSSÃO		
Fase 6	Relatar resultados	Descrever resultados e comparar com quadro teórico.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Como resultado da revisão da literatura de forma clara definiu-se o modelo de pesquisa e a questão central de investigação. O modelo de pesquisa pode ser observado na Figura 3.1.



Fonte: Elaborado pelo autor.

A partir do modelo de pesquisa foi elaborada a questão geral ou o problema a ser investigado e questões específicas:

- Como a cultura organizacional está relacionada com o ciclo de gestão do conhecimento, e por que a gestão do conhecimento contribui para eficácia organizacional?
  1. Existe relação entre cultura organizacional e gestão do conhecimento, na organização alvo do estudo?
  2. Como a cultura organizacional influencia o ciclo de gestão do conhecimento?
  3. Existe relação entre a gestão do conhecimento e os benefícios organizacionais?

Para seleção de casos que compôs nossa amostra, conforme Yin (2015); Gil (2014), desenvolveu-se três critérios além da atuação no campo pesquisado, gestão do conhecimento e cultura organizacional: (1) gerir de forma intencional a cultura da organização e gerir de forma intencional a gestão do conhecimento; (2) ter a declaração formal, e instituído na estrutura organizacional a estratégia de gestão do conhecimento; e (3) ser objeto premiações como empresa reconhecida pelo mercado pela atuação em gestão do conhecimento, como o Premio Nacional da Qualidade que avalia em um de seus critérios a gestão do conhecimento.

A coleta de dados foi realizada em três etapas, sendo a primeira a análise documental, a segunda quantitativa e a terceira qualitativa. A análise documental, aprofundou nosso conhecimento sobre a organização, por meio de relatório de gestão, premiações, publicações sobre a gestão da organização. O que contribui para delimitar a amostra de respondentes ao nível estratégico da organização. A abordagem quantitativa contou com a aplicação de *survey* online e foi organizado em três seções: (1) questões demográficas; (2) *Organizational Culture Assement Instrument* (OCAI), de Quinn e Cameron (2006); e (3) *Knowledge Management Assement Instrument* (KMAI), de Lawson (2002). A abordagem qualitativa aplicou a técnica de entrevistas semiestruturadas e foi elaborada a partir de uma primeira análise dos dados quantitativos, organizados em duas seções: (1) tipologia cultural e relação com a gestão do conhecimento; (2) objetivos estratégicos da gestão do conhecimento e benefícios organizacionais. Nesta etapa o pesquisador atuou como observador participante.

## 4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

### 4.1 Caso Promon Engenharia

A Promon Engenharia Ltda. é uma empresa brasileira de engenharia, fundada em 1960, dedicada a prover soluções de infraestrutura para setores-chave da economia. Desenvolve soluções de infraestrutura por todo o país e conta com um efetivo de 881 profissionais. Fornece serviços e soluções em sete áreas de negócios: energia elétrica, indústrias de processo e

manufatura, infraestrutura e edificações especiais, meio ambiente, mineração e metalurgia, óleo e gás, química e petroquímica.

A Promon Engenharia possui um número significativo de premiações como empresa reconhecida pelo mercado tema gestão empresarial. Ganhadora do Prêmio Nacional da Qualidade em 2017, qual um dos seus critérios de avaliação é gestão do conhecimento. Alcançou, em 2014, a incrível marca de 18 anos seguidos, no ranking das “150 Melhores Empresas para Você Trabalhar”, do Guia Você S/A. Em 2014 foi reconhecida, pelo segundo ano consecutivo, como a empresa mais sustentável no setor de “Consultoria, Gestão e TI”, na 15ª edição do Guia Exame de Sustentabilidade. Em 2015, pelo segundo ano consecutivo, reconhecida como “A Melhor Empresa para Estagiar” e como a “Empresa com mais Práticas de RH voltadas para os Jovens”. Entre inúmeros outros prêmios e reconhecimentos, em 2011 foi “Top of Mind” em gerenciamento de projetos do PMI. Os profissionais da Promon Engenharia também foram reconhecidos em premiações: Platinum Pipe Awards (2011 e 2015); e Destaque em Gerenciamento de Projetos do PMI-RJ (2011).

A Promon Engenharia gerida de forma intencional sua cultura corporativa, tem como valores fundamentais a visão de comunidade de profissionais e o conhecimento como matéria-prima. A gestão do conhecimento, sempre esteve presente na organização desde sua fundação, porém é claro não com esse nome e nem com essa composição atual. Hoje, a GC é intencional e a companhia possui uma diretoria executiva de GC, que possui dois objetivos estratégicos: (1) entregar resultados com mais qualidade ao mercado; (2) inovação em processo, serviços e produtos. Os profissionais estão organizados em comunidade de práticas em sinergia com os conhecimentos críticos aos negócios da empresa. Há um cuidado intenso com o conhecimento tácito, com a colaboração e o crescimento e desenvolvimento profissional e pessoal de seus colaboradores, qual 80% são acionistas da companhia.

#### 4.2 Descrição e Análise do Perfil da Amostra

A amostra foi delimitada aos líderes da alta gestão da organização estudada, no momento da realização da coleta dos dados, o número total foi de 19 líderes entre diretores, gerentes e coordenadores. Dos 19 questionários enviados, foram recebidos 16 questionários, dos quais 14 questionários foram validados para o estudo, o que representou 73,68% do total da amostra.

A distribuição da amostra segundo o gênero, aponta que em sua maioria os respondentes são do sexo masculino (71,43%). A minoria, ou seja, o sexo feminino (26,67%). A faixa etária dos respondentes indicou que a maioria dos líderes está acima da faixa de 46 anos (73,43%), seguido pela faixa entre 41 a 45 (14,29%), entre 31 a 40 anos (7,14%); e entre 26 a 30 anos (7,14%). A amostra apresentou um alto nível educacional, sendo 7,14% dos líderes com o título de Doutorado; 21,43% com o título de Mestrado; 50% do total da amostra com Pós-graduação/Especialização; e 21,43% com ensino Superior Completo.

Em relação as posições ocupadas pelos respondentes, os resultados demonstraram que 1 (um) respondente está posicionado como diretor executivo de GC, 2 (dois) ocupam cargos de diretores de projetos e de operações, 9 (nove) ocupam cargos de gerentes seniores de engenharia, financeiro, qualidade e segurança, meio ambiente e saúde, suprimentos, gestão de projetos e sistemas, e 2 (dois) afirmaram ocupar cargos de coordenação, documentação técnica e qualidade.

#### 4.3 Descrição e Análise da Tipologia Cultural

O resultado da aplicação do *Competing Value Model* (Quinn e Cameron, 2006), foi extraído o valor médio de cada um dos tipos culturais por respondente, somando-se os pontos de cada respondente das questões associadas a cada tipo de cultura na escala Likert (de 1 a 5), dividindo-se o total por 6 (número de perguntas). Com a finalidade de realizar uma análise mais adequada, julgou-se conveniente extrair os valores médios por tipo cultural. O resultado foi

obtido pelo somatório dos valores médios dos respondentes em cada tipo cultural, dividindo-se esse total pelo número de respondentes. A Tabela 4.2.1 apresenta os dados extraídos por tipo de cultura, considerando o perfil real da organização estudada.

A cultura predominante na organização estudada reside no tipo grupal. Esse resultado é estratificado porque os líderes participantes apresentaram maior pontuação para esse perfil cultural com uma média aproximada de 4,24 de um total de 5,00. O tipo cultural menos evidente é o da cultura hierárquica, com valor médio de 3,99. A pesquisa demonstra que a cultura inovativa foi o segundo tipo mais valorizado como importante para a organização.

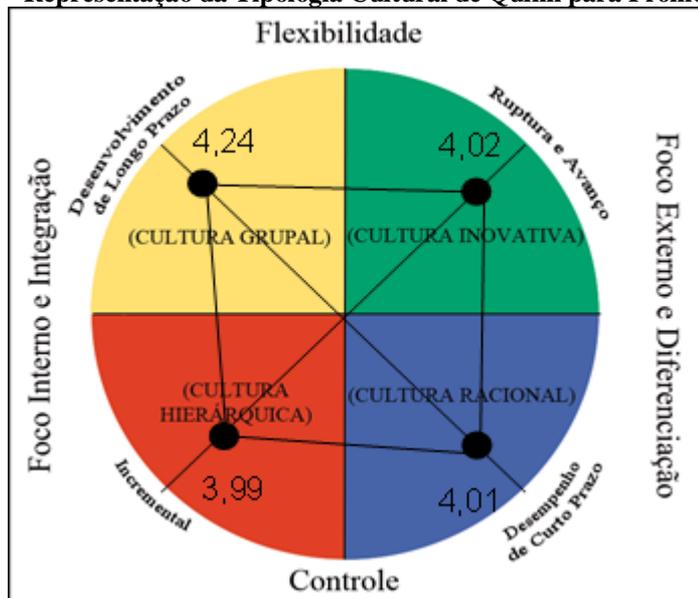
**Tabela 4.3.1 – Valor médio por tipo cultural e estatísticas descritivas**

Estadística	Grupal	Inovativa	Racional	Hierárquica
Média	4,24	4,02	4,01	3,99
Mediana	4,14	3,92	3,90	3,90
Desvio-padrão	0,43	0,49	0,58	0,58
Mínimo	3,67	3,33	3,17	3,00
Máximo	5,00	5,00	5,00	5,00

Fonte: SPSS (20.0.0).

A Figura 4.3.1 foi criada para demonstrar graficamente a tipologia cultural geral encontrada para este estudo de caso. É importante ressaltar que, embora o *Competing Value Model* (Quinn e Cameron, 2006) permita avaliar e analisar as formas culturais de maior ou menor presença na organização, não há um tipo cultural que se destaque de forma exagerada na organização estudada, ou seja, existem diferenças, mas não são tão gritantes.

**Figura 4.3.1 – Representação da Tipologia Cultural de Quinn para Promon Engenharia**



Fonte: Adaptado de Quinn e Cameron (2006).

Como complemento, pode-se dizer que a cultura grupal e inovativa são enraizadas na organização estudada. Assim, esta pesquisa constatou que:

- Os membros da organização sentem que realmente fazem parte do grupo de trabalho.

- A empresa valoriza, respeita e investe em seus recursos humanos. Leva-se em conta o moral do empregado.
- O estilo de administração é caracterizado por trabalho em equipe, consenso, participação no processo de solução de problemas e tomada de decisão.
- As pessoas se dão bem e compartilham suas ideias umas com as outras.
- O lema que une os membros é estar envolvido com inovação e desenvolvimento.
- Há ênfase no crescimento por meio do desenvolvimento de novas ideias.
- A adaptação e a flexibilidade às mudanças são encorajadas por serem consideradas pontos fortes.

#### 4.4 Descrição e Análise da Gestão do Conhecimento

O principal objetivo neste item é identificar as dimensões (criação, captura, organização, armazenamento, disseminação e aplicação de conhecimento) da GC que se manifestaram na organização estudada. Para a análise foi extraído o valor médio de cada uma das dimensões por respondente, e seu respectivo desvio-padrão, somando-se os pontos obtidos de cada respondente nas questões associadas a cada dimensão da gestão do conhecimento na escala Likert (de 1 a 5), dividindo-se por 4 (número de perguntas).

Com a finalidade de realizar uma análise mais adequada, julgou-se conveniente extrair os valores médios por dimensão da GC. O resultado foi obtido pelo somatório dos valores médios dos respondentes em cada dimensão, dividindo-se esse total pelo número de respondentes. A Tabela 4.4.1 apresenta os dados extraídos por dimensão da GC.

**Tabela 4.4.1 – Valor médio por dimensão da GC e estatísticas descritivas**

Estadística	Criação	Captura	Organização	Armazenagem	Disseminação	Aplicação
Média	4,32	4,02	4,02	3,84	4,07	3,89
Mediana	4,25	3,88	3,95	3,95	4,07	3,89
Mínimo	3,50	3,00	3,00	2,50	2,50	2,75
Máximo	5,00	5,00	5,00	4,00	5,00	4,75
Desvio-padrão	0,55	0,72	0,64	0,60	0,65	0,50

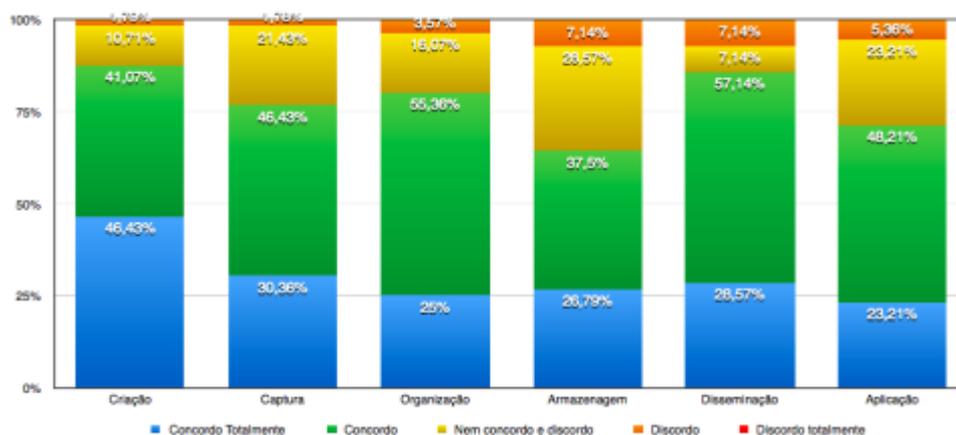
Fonte: SPSS (20.0.0).

A Tabela 4.4.1 apresenta a ocorrência dos mecanismos de cada dimensão da GC obtidos na investigação e servirá de suporte para análise do ciclo de gestão do conhecimento da empresa pesquisada, ou seja, o nível em que ciclo de GC ocorre em nosso estudo de caso singular. Organização estudada apresenta alto nível de ocorrência do ciclo de GC. Calculando-se a soma das médias de cada dimensão e dividindo-se por 6 (número de dimensões), obtém-se o resultado aproximado em torno de 4,03 (81%) de um total de 5 (100%), da escala Likert (de 1 a 5), que poderia ser alcançado.

A pesquisa apontou que, no caso estudado, há alta ocorrência dos mecanismos questionados em cada uma das dimensões avaliadas pelo KMAI (Lawson, 2002), ou seja, o ciclo de gestão do conhecimento ocorre em fluxo orgânico e estruturado por processos e práticas bem definidas, não apenas com práticas isoladas ou apenas a ocorrência de uma dimensão ou outra dimensão

A Figura 4.4.1 ilustra a percepção dos líderes em relação às dimensões da GC que, combinadas, formam o ciclo orgânico de GC. Cada uma das dimensões possui quatro afirmativas descritivas (mecanismos de GC) avaliadas pela escala Likert (de 1 a 5).

**Figura 4.4.1 – Percepção dos líderes quanto aos mecanismos de cada dimensão da GC**



Fonte: Elaborado pelo autor.

A pesquisa também apurou o sucesso do ciclo de gestão do conhecimento, avaliando sua contribuição para a melhoria dos indicadores de inovação, crescimento e vantagem competitiva. Considera-se válido ressaltar que essa medida não é de fácil percepção; por isso, além dos dados coletados na abordagem quantitativa, julgou-se necessário que a própria diretoria de gestão do conhecimento da organização aferisse tal contribuição, sendo essas evidências apresentadas posteriormente na descrição da abordagem qualitativa. Dessa forma, a Tabela 4.4.2 apresenta a estatística descritiva para esta variável.

**Tabela 4.4.2 – Estatísticas descritivas da contribuição da GC aos benefícios organizacionais**

Estatísticas	Inovação	Crescimento	Vantagem competitiva
Média	3,19	3,28	3,36
Mediana	3,33	3,17	3,00
Mínimo	1,67	2,00	2,50
Máximo	4,00	4,67	4,50
Desvio-padrão	0,80	0,88	0,17

Fonte: SPSS (20.0.0)

A GC na empresa estudada apresenta alto índice de ocorrência nos mecanismos mensurados para cada uma das dimensões de conhecimento. Aproximadamente 80,6% dos mecanismos de gestão do conhecimento são praticados pela empresa pesquisada, ocasionando um ciclo de gestão do conhecimento orgânico e transversal. A dimensão da criação de conhecimento manifestou-se como a mais praticada obtendo média aproximada de 4,32 de um total de 5,00. O menor valor obtido foi para os mecanismos da dimensão da armazenagem do conhecimento, com média de 3,84 de um total de 5,00.

Portanto, em resumo, na dinâmica para a gestão do conhecimento:

- Há alta ocorrência do ciclo de gestão do conhecimento na organização investigada;
- O ciclo de gestão do conhecimento demonstrou-se orgânico e de forma transversal na organização.
- Os mecanismos da dimensão da criação de conhecimento são os mais praticados.
- Há contribuição significativa do ciclo de gestão do conhecimento para melhorias dos indicadores de inovação, crescimento e vantagem competitiva.

#### 4.5 Descrição e Análise da Relação entre CO e GC

O coeficiente de correlação de Pearson foi utilizado para analisar a relação entre cultura organizacional e gestão do conhecimento. A análise da correlação de Pearson de tipos de cultura organizacional e gestão do conhecimento revelou que houve uma correlação positiva. Os tipos de cultura inovativo e grupal apresentaram os maiores coeficientes de correlação com 0,729 e 0,622, respectivamente. O tipo de cultura racional teve o menor coeficiente de correlação, com 0,417. Todas as correlações foram altamente significativas, exceto o tipo racional. Na Tabela 4.5.1, pode observar melhor a distribuição dos dados.

Esta pesquisa trata a cultura como uma variável independente e a gestão do conhecimento como variável dependente. Conforme já apontado na revisão da literatura, a importância estratégica da cultura organizacional tem sido referenciada em diversos estudos e por diferentes autores, entre eles destacam Quinn e Cameron (2006), Santos (2000), Denison (1994) e Peters e Watermann (1982).

**Tabela 4.5.1 Coeficiente de Correlação de Pearson**

		GRU	INT	RAC	HIE	GDC
GRU	Pearson	1				
	Sig. (2-					
	N	14				
INT	Pearson	0,898**	1			
	Sig. (2-	0,018				
	N	14	14			
RAC	Person	0,748**	0,767**	1		
	Sig. (2-	0,002	0,001			
	N	14	14	14		
HIE	Pearson	0,649*	0,685**	0,552*	1	
	Sig. (2-	0,012	0,007	0,041		
	N	14	14	14	14	
GDC	Person	0,622*	0,729**	0,417	0,540*	1
	Sig. (2-	0,018	0,003	0,138	0,046	
	N	14	14	14	14	14

\*\* Correlação é significativa em 0,01 nível (2 – extremidades).

\* Correlação é significativa em 0,05 nível (2 – extremidades).

Fonte: SPSS (20.0.0).

Esta pesquisa trata a cultura como uma variável independente e a gestão do conhecimento como variável dependente. Conforme já apontado na revisão da literatura, a importância estratégica da cultura organizacional tem sido referenciada em diversos estudos e por diferentes autores, entre eles destacam Quinn e Cameron (2006), Santos (2000), Denison (1994) e Peters e Watermann (1982).

Já a força cultural, também abordada na revisão da literatura, foi conceitualizada segundo Santos (2000, p.39) como a “extensão em que os valores e crenças que premiam a organização são ampla e intensamente compartilhados pelos seus membros”. No Competing Value Model (Quinn e Cameron, 2006), aplicado nesta investigação, a cultura forte é aquela que mais incorpora os atributos de todos os quatros tipos culturais (SANTOS, 2000). O

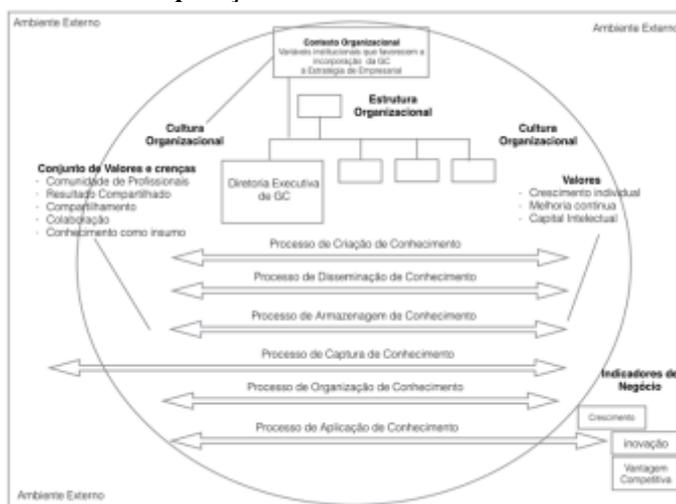
somatório dos valores encontrados para cada tipo cultural está apresentada na última coluna da direta.

A análise dos dados sugere que a empresa pesquisada não é caracterizada por apenas um tipo de cultura. Pode-se dizer que é representada pela combinação de tipos culturais diferentes em que há predominância estatística de mais de um tipo cultural. O valor obtido para a força cultural é 16,26 de um total de 20,00. Infere-se que a dimensão da força cultural influencia o sucesso do ciclo de gestão do conhecimento, pois determinadas dimensões de conhecimento presente no ciclo requerem determinados atributos culturais presentes. O tipo cultural menos evidente, por exemplo, a dimensão de organização ou armazenagem de conhecimento, requer certa orientação para o controle e estabilidade, padronização e procedimentos. Relaciona-se tal evidência ao alto índice de ocorrência em que opera da GC na empresa pesquisada.

#### 4.6 Descrição e Análise da Abordagem Qualitativa

Os resultados da abordagem quantitativa revelaram que existe relação entre a CO e a GC, e também que a GC contribui para a eficácia organizacional. Esses achados podem ser encontrados, embora em pouca quantidade, na literatura relevante ao campo. Entretanto, entender como a cultura organizacional está relacionada e como ela influencia positiva ou negativamente a organização estudada nos levou a aplicar uma abordagem qualitativa na busca de evidências, da mesma forma, para a questão da contribuição da GC para os indicadores de inovação, vantagem competitiva e crescimento organizacional. As evidências encontradas proporcionaram a produção da Figura 4.6.1.

**Figura 4.6.1 – Modelo de Incorporação da Gestão do Conhecimento a Estratégia de Negócio**



Fonte: Elaborado pelo autor.

Para a coleta de dados qualitativos, selecionamos primeiro, com vasto conhecimento da organização, e que ocupa um cargo da diretoria executiva da organização, o diretor executivo de gestão do conhecimento, segundo um profissional que coordena os processos de gestão do conhecimento e terceiro um profissional de nível gerencial que podemos dizer, que a usuária da gestão do conhecimento, ou seja tem a noção do valor das dos processos, práticas, técnicas de gestão do conhecimento. Em relação a CO identificamos evidências que corroboram tanto o tipo cultural identificado na abordagem quantitativa quanto atributos históricos de valorização do conhecimento, tais como: a organização se define como uma “comunidade de profissionais”; um pilar da CO é a “visão de trabalho em comunidade”; valorizam o “resultado compartilhado por todos”; e valorizam o “conhecimento como matéria prima”. Um dos “pilares da GC” é a “pré-disposição ao compartilhamento”. Na “base”, essas evidências se “interconectam por estes

princípios”. O entrevistado explica que os atributos da CO da organização estudada, “compartilhamento”; “colaboração”; “resultado compartilhado” alavanca aspectos fundamentais da GC que a organização valoriza, tais como: “relação entre pessoas”; “transferência de conhecimento”; e “construção do conhecimento coletivo”. No caso estudado, as evidências sugerem que a CO está interconectada conceitualmente com a GC, influenciando assim o sucesso da dinâmica do ciclo da gestão do conhecimento. Outros atributos valorizados como “desenvolvimento da competência”; “valorização do capital intelectual”; “valorização do crescimento individual”; “visão de comunidade de práticas que compartilham e constroem um conhecimento melhor e maior”; estão na cultura da organização antes da adoção da expressão “gestão do conhecimento” como um “elemento da estrutura” e como um “modelo de atuação”, destaca o entrevistado.

Aprofundando ainda mais a questão, identificamos que os alicerces da construção de valor da organização passam pela “cultura e pelo conhecimento”. Ou seja, a partir de seus princípios e valores, a “estrutura que organização acredita” associados ao “conhecimento em constante evolução”, gera “valor para a organização” quando “aplicado nas soluções” oferecidas ao mercado. Outro valor descrito na organização da empresa estudada é valorização do indivíduo, oferecendo “condições para o desenvolvimento profissional e como pessoa”. Estas evidências sugerem uma explicação de como os atributos valorizados são operacionalizados com a finalidade de gerar valor para organização, para o negócio e para os indivíduos.

Pode-se observar que tanto o tipo cultural identificado quanto a gestão do conhecimento da organização estudada está amparado pela literatura, os atributos culturais valorizados estão claramente alinhado com a tipo grupal da tipologia cultura de Quinn e Cameron (2006), e a gestão do conhecimento se assemelha em muito com o quadrante superior esquerdo da matriz de avaliação de Alvesson e Karreman (2002). Interessante que, alguns processos e resultados esperados de GC são justamente atributos culturais valorizados, como compartilhamento, colaboração, qualidade, vantagem competitiva e inovação.

Em relação aos resultados de gestão do conhecimento, encontramos na organização estudada dois tipos de evidências, uma mais objetiva: “entregar resultados com melhor qualidade”; e “entregar ao mercado um produto com melhor qualidade. Outro tipo mais subjetivo: “inovação; “identificação de tendências de mercado”; “capacidade de atrair parceiros”; “desenvolvimento de novos processos”; “desenvolvimento de novas ofertas”; isso porque a GC, também se dá pela combinação dos conhecimentos desenvolvidos em projetos, que permitem criar inovações e novos produtos. Por exemplo, a Promon trabalhou muito no aspecto de gestão de projetos, como um elemento fundamental para mitigação de riscos, atendimento de prazos, atingimento de resultados econômicos dentro das operações, hoje vendemos o gerenciamento como uma oferta independente, o próprio know-how foi transformado em negócio e produto.

A constatação de que a GC contribui para os indicadores de eficácia organizacional, não está apenas nos indicadores de antes e depois do modelo de gestão, também está na busca da maturidade dos processos, automação que viabilize maior produtividade e competitividade, com profissionais treinados, qualificados e preparados (processo de lições aprendidas), isso permite que você não cometa os mesmos erros, e sim replique o que deu certo e funcionou bem em constante melhoria. Essa estrutura voltada a captura de conhecimento, ao incentivo para que os profissionais participem das comunidades de práticas, e a interconexão com a CO e crenças é fundamental para a contribuição aos indicadores de inovação, vantagem competitiva e crescimento.

## **5. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O objetivo deste estudo foi investigar a influência da cultura organização no ciclo de gestão do conhecimento. O *Competing Value Model* (Quinn e Cameron, 2006) demonstrou ser um valioso instrumento de avaliação de cultura organizacional, assim como o ciclo de gestão do conhecimento formado pela combinação das dimensões de conhecimento (criação, captura, organização, armazenagem, disseminação e aplicação de conhecimento), proporcionado pelo KMAI (LAWSON, 2002).

A tipologia cultural caracteriza a organização estudada, pois diversos atributos são condizentes com estratégias de inovação, como sugere o modelo de avaliação de GC de Alvesson e Karreman (2001). Dessa forma, infere-se que os atributos de uma cultura inovativa, quando combinados, são poderosos valores para inovação, crescimento e criação de vantagem competitiva.

A cultura organizacional influencia diretamente o ciclo de gestão do conhecimento, que é o objetivo central dessa investigação. Reconhecer o conhecimento como valor e tê-lo como crença e princípio favorece o sucesso de um modelo de gestão baseado em conhecimento.

Por fim, conclui-se que é necessário explorar cada vez mais a conexão entre cultura e gestão do conhecimento. A GC ainda é um campo novo que apenas está nascendo, há muito a se descobrir para auxiliar o sucesso das organizações.

Nossas considerações finais apontam para recomendação de pesquisas futuras no campo da GC – uma reside na exploração da conexão entre gestão do conhecimento e cultura organizacional; e a outra na relação da GC e a estrutura organizacional.

No campo da GC e da cultura organizacional (CO), pode-se se pensar em pesquisas voltadas a encontrar evidências de atributos culturais comuns a quaisquer organizações que queiram implantar a gestão do conhecimento. Entretanto, julga-se plausível fazer uma ressalva de que talvez a GC apenas se aplique a organizações inseridas na economia do conhecimento, ou seja, que tenham seus negócios baseados e intensivos em conhecimento.

Pode-se, ainda, abordar quantitativamente a relação da influência da CO na gestão do conhecimento, desmembrando cada tipo cultural como fator de influência da gestão do conhecimento; e o papel da cultura para a contribuição da GC nos indicadores de eficácia.

Outro aspecto que ficou evidente é a formalização da GC na estrutura organizacional como uma diretoria executiva, o que sugere uma excelente forma de apoio da alta gestão, destacando-se que, em países da Europa, isso possa ser mais comum. Assim, recomenda-se a investigação da gestão do conhecimento e sua conexão ou formalização na estrutura organizacional.

Pode-se dizer que uma das limitações desta pesquisa é o estudo de caso singular, pois este possui pouca validade externa e possibilita pouca generalização das evidências encontradas. Entretanto, observar o comportamento entre os constructos relacionados foi valioso para a criação de um novo modelo de pesquisa mais robusto e com possibilidade de maior quantidade de dados enfatizando conclusões com base estatística e maior possibilidade de generalização.

Assim, pressupõe-se que o modelo de pesquisa pode considerar a cultura organizacional (tipo grupal, inovativa, racional e hierárquica) como uma variável independente; a gestão do conhecimento (dimensão da criação, da captura, da organização, do armazenamento, da disseminação e da aplicação de conhecimento) como variável dependente; e os indicadores de eficácia organizacional (inovação, crescimento e vantagem competitiva) como uma variável causal. Dessa forma, aplicados a um modelo de equações estruturais, é possível obter resultados inovadores do ponto de vista metodológico para a área de humanas.

## REFERÊNCIAS

ALVARENGA NETO, R. C. D.; BARBOSA, R. R.; PEREIRA, H. J.. Gestão do conhecimento ou gestão de organizações da era do conhecimento?: um ensaio teórico-prático a partir de intervenções na realidade brasileira. **Perspectivas em Ciência da Informação**, Belo Horizonte, v. 12, n. 1, p. 5-24, jan./abr. 2007.

ALVARENGA NETO, Rivadávia Correa Drummond de. **Gestão do Conhecimento em Organizações: proposta de mapeamento cultural integrativo**. 1.ed. São Paulo: Saraiva, 2008

ALVESSON, M. **Knowledge Work and Knowledge-Intensive Firms**, New York. Oxford University Press, 2004.

ALVESSON, M. **Organization theory and technocratic consciousness: Rationality, ideology and quality of work**. Nova York: Walter de Gruyter, 1987.

ALVESSON, M.; KERRAMAN, D. Odd Couple: Making Sense of the Curious Concept of Knowledge Management. **Journal of Management Studies**. Vol. 38, n° 7. November 2001, pp. 965-1018. Disponível em <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/1467-6486.00269/abstract>. Acesso em 20 de novembro de 2013.

ARGOTE, L.; DARR, E. D.; EPPLE, D. The Acquisition, Transfer, and Depreciation of Knowledge in Service Organizations: Productivity in Franchises. **Management Science**. Vol. 41, n° 11, November, 2003, pp. 1750-1762. Disponível em <http://pubsonline.informs.org/doi/pdf/10.1287/mnsc.41.11.1750>. Acesso em 1 de maio de 2015.

CAMERON, K. **A process for changing organizational culture**. California: Sage Publications, 2008. Disponível em [http://competingvalues.com/competingvalues.com/wp-content/uploads/2009/07/A-Process-for-Changing-Organizational - Culture.pdf](http://competingvalues.com/competingvalues.com/wp-content/uploads/2009/07/A-Process-for-Changing-Organizational-Culture.pdf). Acesso em: 24 de fevereiro de 2013.

CARVALHO, F. C.A. **Gestão do Conhecimento**. 1ª Ed. São Paulo: Person, 2012.

CHEUNG, S. O.; WONG, P. S. P.; WU, A. W. Y. Towards an organizational culture framework in construction. **International Journal of Project Management**. Vol. 29, n° 1, January, 2011, pp. 33-44. Disponível em <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0263786310000165>. Acesso em 15 de setembro de 2014.

CHI, H.; LAN, C.; DORJGOTOV, B. The Influences of Organizational Culture and Human Resource Development on R&D organizational Effectiveness: The Mediating Effect of Knowledge Management. **Journal of International Management Studies**. Vol. 6, n° 1, February 2011. Disponível em <http://www.jimsjournal.org/19%20Battogtokh%20Dorjgotov.pdf> . Acesso em 6 de outubro de 2014.

CHIN-LOY, C.; MUJTABA, B. G. The Influence Of Organizational Culture On The Success Of Knowledge Management Practices With North American Companies. **International Business & Economics Research Journal**. Vol. 6, n° 3, March, 2007. Disponível em <http://www.cluteinstitute.com/ojs/index.php/IBER/article/view/3350>. Acesso em 12 de agosto de 2014.

DAVENPORT, T. H.; DELONG, D. W.; BEERS, M. C. Successful knowledge management projects. **Sloan Management Review**. Vol. 39, n° 2, January, 1998, pp. 43-57. Disponível em <http://sloanreview.mit.edu/article/successful-knowledge-management-projects/>. Acesso em 19 de maio de 2015.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento Empresarial: Como as Organizações Gerenciam seu Capital Intelectual**. 18ª Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

DAVID, P. A.; FORAY, D. An introduction to the economy of the knowledge society. **International Social Science Journal**, Vol. 54, n° 171, p. 9–23. March, 2002.

DEAL, T. E.; KENNEDY, A. A. **Corporate cultures: The rites and rituals of corporate life**. New York: Perseus Books Group, 2000.

DENISON, D. et al. **A Força da Cultura Organizacional nas Empresas Globais**. 1ª Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

DETIENNE, K. B.; JACKSON, L. J. Knowledge Management: Understanding Theory and Developing Strategy. **Competitiveness Review: An International Business Journal**. Vol. 11, n° 1, pp.1 - 11. Disponível em <http://dx.doi.org/10.1108/eb046415>. Acesso em 12 de novembro de 2015.

DIAS, Reinaldo. **Cultura Organizacional: Construção, Consolidação e Mudanças**. 1ª Ed. São Paulo: Atlas, 2013.

DOWBOR, L. **Democracia Econômica: Alternativas de Gestão Social**. 2ª Ed. Petrópolis: Vozes, 2013.

FRAPPAOLO, Carl. **Knowledge Management**. Atrium: Wiley, 2006.

- FREITAS, M. E. **Cultura Organizacional: Evolução e Crítica**. 1ª Ed. São Paulo: Cengage, 2007.
- FREITAS, M. E. **Cultura Organizacional: identidade, sedução e carisma?**. Rio de Janeiro: FGV, 1999.
- HARRIS, G.R. The Knowledge-based economy: intellectual origins and new economic perspectives. **International Journal of Management Reviews**. Malden. Vol.4, nº 1, p.21-40, March, 2001.
- KRUTSCH, João Pedro Neto. **Gestão do Conhecimento Empresarial: contextualização macroeconômica da gestão do conhecimento na perspectiva da cultura organizacional e do compartilhamento do conhecimento em grandes empresas**. Dissertação de Mestrado em Engenharia e Gestão do Conhecimento. Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, 2008.
- LAWSON, S. **Examining The Relationship Between Organizational Culture and Knowledge Management**. Tese de Doutorado em Administração. H. Wayne Huizenga School of Business and Entrepreneurship Nova Southeastern University, 2003.
- LAWSON, S. Knowledge Management Instrument. **Nova Southeastern University**, 2002.
- MARTIN, J.; FROST, P. Jogos de guerra da cultura organizacional: a luta pelo domínio intelectual. **In: CLEGG, S. et al. Handbook de estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2012, v2. (Org. brasileira: CALDAS, M. et al.)
- MCINERNEY, C.; LEFEVRE, D. **Knowledge Managers: History and challenge**. In Pritchard, C. et al. (Orgs). **Managing Knowledge**. Basingstoke: Macmillan, 2000.
- NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de Conhecimento na Empresa**. 4ª Ed. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Gestão do Conhecimento**. 1ª Ed. São Paulo: Bookman, 2008.
- QUINN, R. E.; ROHRBAUGH, J. A competing value approach to organizational effectiveness. **Public Productivity Review**, nº 5, p. 122-140, 1981.
- QUINN, R. E.; ROHRBAUGH, J. (1983). A spatial model of effectiveness criteria: Towards a competing values approach to organizational analysis. **Management Science**, nº 29, 363-377, 1983
- QUINN, R. E; CAMERON, K. S. **Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework**. 3ª Ed. San Francisco: Jossey-Bass: 2006.
- SAITO, A. **Educating Knowledge Managers: A Competence-Based Approach**. Tese de Doutorado em Filosofia. School of Knowledge Science. Japan Advanced Institute of Science and Technology, 2007.
- SANTOS, Neusa Maria Bastos Fernandes. **Cultura Organizacional e desempenho: pesquisa, teoria e aplicação**. 1ª Ed. Lorena, 2000.
- SMIRCICH, L. Concepts of culture and organizational analysis. **Administrative Science Quarterly**. [S.I.], Vol. 28, nº 3, p. 339-358, 1983. Disponível em <http://www.jstor.org/pss/2392246>. Acesso em 20 de fevereiro de 2015.
- STEWART, Thomas A. **Capital Intelectual: A nova vantagem competitiva das empresas**. 18ª Ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- SVEIBY, K. **A Nova Riqueza das Organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- SVEIBY, K. **The New Organizational Wealth - Managing and Measuring Knowledge-Based Assets**. Berrett-Koehler 1997. Disponível em [http://www.sveiby.com/articles/knowledgeworkers.htm#\\_Toc347548299](http://www.sveiby.com/articles/knowledgeworkers.htm#_Toc347548299). Acesso em 21 de abril de 2014.
- SVEIBY, K. **The New Organizational Wealth - Managing and Measuring Knowledge-Based Assets**. Korean Edition. 2005. Disponível em <http://www.sveiby.com/articles/Koreannewforeword.htm> Acesso em 12 de abril de 2015.
- TERRA, J. C. C. **Gestão do Conhecimento: o Grande Desafio Empresarial**. Rio de Janeiro: Negócio, 2000.
- THE WORK FOUNDATION. **Part of Lancaster University: Knowledge Economy Program Report 2006**. Disponível em <http://www.theworkfoundation.com/Reports/65/Defining-the-knowledge-economy-knowledge-economy-programme-report>. Acesso em 21 de abril de 2014.