

# Reflexão sobre a necessidade da mudança na Cultura Organizacional para institucionalização da Gestão do Conhecimento

Ronielton Rezende Oliveira<sup>1</sup>

Juvêncio Braga de Lima<sup>2</sup>

Roniton Rezende Oliveira<sup>3</sup>

## RESUMO

A todo instante é possível notar as inúmeras transformações as quais são submetidas às organizações: as ideias, os recursos e as competências estão globalizados; a informação é coletada, armazenada e difundida com uma velocidade espantosa. Isso diminuiu as fronteiras e ocasionou um maior desenvolvimento em diversas áreas. Devido a isso, ser competitivo é extrair das pessoas o conhecimento. Por sua vez, a gestão do conhecimento emerge como um desafio estratégico em função da implementação de iniciativas baseadas em tecnologia da informação. Tais iniciativas contribuem para a consolidação do conhecimento como ferramenta para o desenvolvimento das atividades organizacionais. Contudo, a troca de informações esbarra no panorama cultural da valorização do conhecimento individual. As organizações precisam estimular o compartilhamento de informações e estabelecer formas de gestão. É necessária a transformação do conhecimento tácito em explícito. Isto leva a pauta de discussão sobre os aspectos que envolvem a cultura organizacional e a sua imprescindível mudança. Com o propósito de contribuir para os estudos que possibilitam o aumento da eficiência e eficácia organizacional, este ensaio teórico movimentou-se em torno de três variáveis: a cultura, a gestão do conhecimento e a mudança na cultura organizacional. Para o alcance deste objetivo, foram abordados conceitos em diferentes perspectivas, alimentado pela reflexão e alicerçado em estudos que buscaram demonstrar que a mudança cultural envolve as múltiplas facetas existentes entre a cultura do indivíduo e a gestão do conhecimento nas organizações. Este relacionamento, de fato impacta as propostas de direcionamento estratégico nas organizações, quando confrontado com as diretrizes de incremento de competitividade e aumento do lucro nas empresas, visto que desafia a situação atual, e exige um processo de mudança, pois é afetado pela cultura organizacional existente. Neste contexto, sintonizar as variáveis e compreender seus efeitos, é uma alternativa para conduzir a gestão do conhecimento de modo a alcançar os resultados de negócios esperados.

**Palavras chave:** Organizações; Gestão do Conhecimento; Mudança; Cultura Organizacional.

---

<sup>1</sup> Mestre em Sistemas de Informação e Gestão do Conhecimento pela Universidade FUMEC. Instrutor PRINCE2 e COBIT5 Acreditado pela APMG-Internacional na Management Plaza International | ronielton@ronielton.eti.br

<sup>2</sup> Doutor em Sociologia pela Université de Montpellier III (França). Programa de Pós-Doutorado na École des hautes Études Commerciales - HEC-Montréal (Canadá). Professor dos Programas de Mestrado e Doutorado em Administração da Universidade FUMEC | juvencio.lima@fumec.br

<sup>3</sup> MBA Engenharia e Inovação pelo Centro Universitário UniSEB. Especialista em Desenvolvimento de Software da Fundação para Inovações Tecnológicas – FITEC | roniton@gmail.com

## ABSTRACT

At any moment it is possible to note the numerous transformations which are subject to the organizations: the ideas, resources and expertise are globalized; the information is collected, stored and spread with astonishing speed. This decreased the boundaries and caused further development in various areas. Because of this, being competitive is to extract the knowledge people. In turn, knowledge management emerges as a strategic challenge in relation to the implementation of information technology-based initiatives. Such initiatives contribute to the consolidation of knowledge as a tool for the development of organizational activities. However, the exchange of information in the cultural panorama of the appreciation over the individual knowledge. Organizations must encourage the sharing of information and to establish forms of management. Is necessary to transform the tacit knowledge into explicit. This leads to the discussion of aspects involving organizational culture and its essential change. With the purpose to contribute to studies that enable increased efficiency and organizational effectiveness, this theoretical essay moved around three variables: culture, knowledge management and change in organizational culture. To achieve this goal, concepts were discussed in different perspectives, powered by reflection and based on studies that have sought to demonstrate that cultural change involves the multiple facets that exist between the individual's culture and knowledge management in organizations. This relationship, in fact impacts the proposed strategic direction in organizations when faced with the increment of competitiveness and profit increase in companies, because that defies the current situation, and requires a process of change, because it is affected by the existing organizational culture. In this context, tune the variables and understand its effects, is an alternative to driving the knowledge management in order to achieve the expected business results.

**Keywords:** Organizations; Knowledge Management; Change; Organizational Culture.

## 1. INTRODUÇÃO

Observada a realidade competitiva que norteia as organizações é relevante à realização de estudos que venham a contribuir para o aumento da eficiência e eficácia organizacional. Como relatado por D'Lima *et al.* (2009), a criação de riqueza no século XXI depende de dois recursos, intrinsecamente ligados entre si, cujo desafio de gestão é ainda maior e mais complexo – as pessoas e o conhecimento. Desta forma, compreender a dinâmica de uma empresa ao executar ações e alcançar os seus objetivos é desvendar as normas, os costumes, os hábitos, as regras sociais, os sonhos, as emoções e os significados que a constituem; é reconhecer que racionalidade econômica se entretetece com subjetividade; enfim, é entender os indivíduos e as relações que constroem a sua cultura organizacional. Pois, estas empresas modernas têm sido instigadas a buscar constantemente atualização ou sua adequação ao novo contexto produtivo por diferentes caminhos. Seja pela via tecnológica, pela gerencial, por diferentes mecanismos ou ferramentas utilizadas (SILVA; VALADÃO-JÚNIOR, 2011; DIAS; GASSEN; MEDEIROS, 2013).

Com este formato de sociedade, a “Cultura” é tema recorrente nas empresas em seus diversos níveis (estratégico, tático e operacional). Um alvo de discussões e motivo de justificativa, ao confrontar as necessidades da organização nos aspectos de mudança com a busca de maximização dos lucros, para manter o negócio ativo e competitivo frente ao mercado na obtenção de maior participação e posicionamento (CRUZ *et al.*, 2010). Isto ocorre em cenários diversos e em função das dinâmicas que envolvem as organizações são relacionadas à perpetuação e ao crescimento delas (ANGELONI; GROTO, 2009). Por sua vez, um dos

grandes desafios das organizações é o compartilhamento do conhecimento existente em seu interior na medida em que a alavancagem acontece.

Então, verifica-se que a cultura organizacional tem uma forte relação com a gestão do conhecimento. Visto que, em tese, o estímulo e a adoção de práticas de compartilhamento do conhecimento 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 (ANGELONI; GROTO, 2009). Desta forma, compreende-se que como um ativo valioso para a organização que apreende: o conhecimento, assimilado e gerenciado, torna-se um elemento que pode alavancar o sucesso; e em outra perspectiva, sua ausência pode ser apontada como causa para o fracasso, quando as organizações, por meio de decisões equivocadas de seus gestores não são capazes de maximizar o lucro dos acionistas, ao falharem na tentativa de alcançar as metas empresariais.

Neste contexto, a pergunta de pesquisa que delimita este ensaio teórico é: Qual o efeito da mudança cultural no processo de compartilhamento do conhecimento nas organizações? Assim, por meio da argumentação teórico-empírica o trabalho tem o objetivo de sustentar a afirmação de que a mudança na cultura organizacional influencia a gestão do conhecimento, ao compreender e delimitar a importância dos diversos aspectos envolvidos no processo de mudança que fazem frente às organizações para a internalização do conhecimento. Para a consecução, são abordados conceitos e diferentes perspectivas associadas a definições e entendimento da cultura. Apresenta-se a importância da gestão do conhecimento nas organizações e o processo de mudança necessário, o qual envolve a cultura organizacional, a fim de melhor compreender o impacto de relacionamento das variáveis existentes em novos cenários que desafiam o *status quo* e justificam como a gestão do conhecimento é influenciada pelas crenças e valores dos indivíduos que constroem as organizações.

O trabalho foi desenvolvido em quatro partes, as quais se complementam no que diz respeito à apresentação de conceitos e categorias necessárias à análise e interpretação do tema proposto, em relação à promoção de uma cultura organizacional que estimule a prática do compartilhamento do conhecimento. Além desta introdução, a segunda parte apresenta a cultura em suas correntes de pensamento, são definidos os aspectos que direcionam a sociedade do conhecimento, para em seguida abordar o processo de mudança na cultura organizacional pelo paralelo de ideias. Posteriormente, aponta-se a metodologia de pesquisa, o ensaio teórico. Por fim, na última parte insere-se as considerações finais, para apresentar as conclusões do estudo, que devem ser foco de atenção dos profissionais que atuam com gestão do conhecimento nas organizações.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1. Cultura**

A cultura no contexto empresarial teve sua primeira tentativa de entender as organizações em termos culturais em 1930 nos estudos de Hawthorne. Todavia o interesse nesse assunto intensificou-se a partir da globalização das empresas e o fato de terem de atuar em culturas diferentes (BERTERO, 1996; BEZERRA, 2008). Tal situação suscitou vários questionamentos a respeito de como processos e o comportamento humano no interior da organização seriam afetados pelas diferenças culturais de outros países. Candido e Junqueira (2006), afirmam que o conceito de cultura foi trazido para a teoria administrativa sob a denominação de “cultura corporativa” e “cultura organizacional”, nos anos que seguem após a Segunda Guerra Mundial (1939 - 1945), culminando com uma explosão de interesse popular no final dos anos 1970 e durante os anos 1980, determinado pela necessidade de encontrar respostas às questões incompreendidas pela análise positivista das organizações.

Fomentando o espectro do conceito Hofstede (1991, p. 13), procurou “identificar dessemelhanças nos sistemas nacionais de valores”, e em um primeiro momento caracterizar, as culturas nacionais em quatro dimensões: distância de poder; individualismo e coletivismo; masculinidade e feminilidade, e; aversão à incerteza. Em uma dimensão mais remota Allaire e Firsirotu (1984), mostraram que a cultura deve ser observada a partir de dois grandes blocos: o primeiro, um sistema sociocultural; e o segundo, um sistema de ideias. O que conduz a uma análise delimitadora para um modelo de valores organizacionais competitivos e opostos pré-concebidos de estruturas: cultura clã, cultura inovativa, cultura de mercado e cultura hierárquica (SILVA *et al.*, 2009). Por isso, a cultura pode ser vislumbrada em duas grandes correntes (SMIRCICH, 1983; SILVA *et al.*, 2009): a primeira como uma metáfora da organização a ser compreendida, o resultado de uma construção social da realidade; e a segunda como uma variável da organização que pode ser controlada, uma ferramenta que pode ser utilizada para aplicar estratégias e canalizar o rumo das empresas com mais efetividade.

Então, para analisar a cultura da organização não basta entender o seu conceito, é importante que se vá além, na fonte da maioria das divergências sobre o tema, na sua relação com a organização. A cultura na organização deve ser vista como “algo que ela possui”, pela perspectiva da variável ou “algo que ela é”, pela perspectiva da metáfora. Afirmação, corroborada por Candido e Junqueira (2006), pois neste debate centram-se as maiores divergências no estudo da cultura organizacional. Ela, a cultura, como o primeiro momento de construção conceitual da informação, é um artefato ou processo, que alimenta as maneiras próprias de ser, representar e estar em sociedade, sendo construída e constituída por meio das relações de poder e liderança permanente nas organizações.

Desta maneira, a cultura é vista como algo que interage com a gestão organizacional, mesmo sem ser controlável por esta, deve ser considerada no processo gerencial e decisório. Por isso, a figura do líder está envolta em estruturas de poder permeadas por suas visões teóricas, como aponta Merhi *et al.* (2010): no corte funcionalista, o poder é visto como algo negativo; no corte crítico, o poder é visto como tentativa de dominação; e no corte foucaultiano, o poder é visto como um dispositivo disciplinar. Além das práticas de liderança com o intuito de viabilizar a gestão da cultura organizacional.

Assim, a cultura de uma organização é um sistema de valores e crenças compartilhados que influenciam (e não condicionam) o comportamento daqueles que os compartilham. Como aponta De Ré *et al.* (2007b), cada organização desenvolve sua própria cultura, produzindo sua identidade, a qual se manifestará por meio de padrões de comportamento assumido pelos funcionários, regendo sua conduta. Pois, ao entrarem nas organizações, as pessoas o fazem imbuído de uma série de normas e valores originados dos valores culturais da sociedade mais ampla. Estas normas e valores, juntamente com a valorização que cada um tem de sua própria eficiência e o nível dos incentivos oferecidos pela empresa, influirão significativamente no rendimento das pessoas e, novos funcionários serão incentivados a seguirem esses padrões de comportamento validados pela cultura da organização.

Uma vez a cultura sendo concebida como um sistema, alguns de seus elementos suscetíveis de influenciar o compartilhamento do conhecimento são: os artefatos e criações visíveis, a política de gestão de pessoas, o sistema de comunicação, o sistema gerencial-administrativo, e o processo decisório; todos arraigados aos valores das pessoas que adquirem conhecimento umas com as outras por meio de um processo de aprendizado e não de ensinamento que se manifesta em alguns dos traços culturais que impactam e agem sobre o sistema de gestão, como: a concentração de poder, o personalismo, o paternalismo, e a postura de espectador. Assim, um dos grandes desafios das organizações é criar uma cultura propícia ao compartilhamento de conhecimento. Estimular a aprendizagem contínua das pessoas, valorizando tanto o que sabem, como a respectiva disposição para repassar aos outros, o que

aprenderam, e também, para receberem de outros, soluções para o que não sabem (TONET, 2008).

Portanto, o panorama que deve ser construído nas organizações, é o da cultura de conhecimento, mobilizado por meio da compreensão da estrutura de poder existente. Uma vez ser este o principal fator que permeia e influencia sua manifestação. Mas para isto, antes, é necessário verificar a relação da cultura organizacional com a gestão do conhecimento. Estabelecida a relação é possível promover a mudança de paradigma cultural e a institucionalização do conhecimento compartilhado, o qual é um instrumento de inteligência competitiva, quando o conhecimento finalmente estiver à disposição para uso (o quê), para o solicitante (quem), no instante requerido (quando), e no local solicitado (onde).

## 2.2. Gestão do Conhecimento

O significado da palavra conhecimento está sujeito a uma série de interpretações diferentes. No passado, tinha sido associado a termos, tais como: dados, informação, inteligência, habilidade, experiência, ideias, intuição ou *insights* (DIAS; GASSEN; MEDEIROS, 2013). No entanto, todos esses termos dependem do contexto em que as palavras são usadas. Sem dúvida o conhecimento é um fluxo feito de práticas, valores, informações contextuais e hábeis compreensões estruturadas que provém uma base para avaliar e incorporar novas experiências e informação. Como suscitam Davenport e Prusak (1998), origina-se e é aplicado na mente de conhecedores. Em organizações, geralmente torna-se embutido não apenas em documentos ou repositórios, mas também em rotinas organizacionais, processos, práticas e normas. O consenso de Nonaka e Takeuchi (1997) aponta que o conhecimento é uma “crença verdadeira justificada”. Porém, essa definição está longe de ser perfeita em termos lógicos, pois a gestão do conhecimento refere-se à criação sistemática de novos conhecimentos, disseminando-os por toda a organização e incorporando-os rapidamente em novas tecnologias e produtos.

Entende-se assim que a gestão do conhecimento passa essencialmente pelo compartilhamento dos conhecimentos individuais para a formação do conhecimento organizacional. Deste modo é expressiva a afirmação de Bukowitz e Williams (2002, p. 17), pois “a gestão do conhecimento é o processo pelo qual a organização gera riqueza, a partir do seu conhecimento ou capital intelectual”. Ou seja, o tramite pelo qual a geração, a codificação, o armazenamento e o compartilhamento coordenado de informações, *insights* e experiências, acontece no âmbito das organizações e entre comunidades de pessoas e organizações com interesses e necessidades similares (DAVENPORT; PRUSAK, 1998; NISEMBAUM, 2002).

De Ré *et al.* (2007a), amplia a percepção a respeito da gestão do conhecimento, e sugere que como um conceito, refere-se ao desenvolvimento de sistemas e processos que visam à criação, identificação, integração, recuperação, compartilhamento e utilização do conhecimento dentro da empresa. Ela volta-se para a criação e organização de fluxos de informação dentre, e entre os vários níveis organizacionais, no sentido de gerar, incrementar, desenvolver e partilhar o conhecimento dentro da organização, com o objetivo de aumentar o aprendizado individual e grupal e, dessa forma, criar competências exclusivas que diferenciarão a organização no mercado em que compete.

Enfim, a gestão do conhecimento, enquanto a arte de criar valor para maximizar os ativos intangíveis, significa na prática, identificar e mapear os ativos de conhecimento ligados à empresa; gerar novos conhecimentos para oferecer vantagens na competição do mercado; tornar acessíveis grandes quantidades de informações corporativas, compartilhando as melhores práticas e a tecnologia que torna possível tudo isso (BRITO, 2008). Entretanto, a questão central é que o conhecimento organizacional por si só não existe, pois ele decorre da

soma do conhecimento dos indivíduos que compõem a organização, sendo fruto de uma interação contínua e dinâmica entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito.

O conhecimento explícito pode ser facilmente processado por um computador, transmitido eletronicamente ou armazenado em um banco de dados. Devido à sua natureza subjetiva e intuitiva, o conhecimento tácito não pode ser processado ou transmitido por qualquer método lógico. Para que possa ser compartilhado, o conhecimento tácito precisa ser convertido em conhecimento explícito (NONAKA; TAKEUCHI, 1997), o que acontece somente com a interação entre as pessoas. Ou seja, o conhecimento pessoal de um indivíduo deve ser compartilhado com outros, de modo que assim nascem novos conhecimentos em meio à ambiguidade e redundância (D´LIMA *et al.*, 2009).

Desta forma, as pessoas são o elo necessário para o compartilhamento do conhecimento tácito, e sua transformação em conhecimento explícito constituirá o conhecimento organizacional. Mas isto é frequentemente prejudicado por certas características da cultura organizacional, onde as organizações precisam aprender a converter o conhecimento tácito em explícito, porque “enquanto permanecer guardado como *know how* pessoal, o conhecimento tácito tem pouco valor para a organização” (CHOO, 2003, p. 37). Então, somente obtém-se a construção do conhecimento organizacional por meio da sinergia entre conhecimento tácito e conhecimento explícito, quando novos conhecimentos são criados por meio da conversão do conhecimento tácito em explícito.

Estas tipologias de conhecimento remetem a outra discussão: a necessidade da criação de um ambiente propício à gestão do conhecimento, uma nova configuração de organização, a qual inclui o desenvolvimento de uma visão compartilhada, propostas de relações interpessoais, novas relações de poder, formas de remuneração e reconhecimento, novas formas de trabalho, entre outros. Isto confirma que os conhecimentos de uma organização servem como mediadores da relação, entre as pessoas e os elementos da cultura empresarial (STANO; LEITE, 2001). O pressuposto para De Ré *et al.* (2007a), é que a construção dos sistemas de gestão do conhecimento normalmente são feitos, acreditando que as pessoas ao natural estarão dispostas a compartilhar seus conhecimentos. Na maioria das vezes, esquece-se que as organizações operam envolvidas em um ambiente que a contém, e a ação organizacional não depende apenas do desejo daqueles que a administram.

Por isso, o conhecimento também é compreendido como o acúmulo de experiências, práticas e reflexões sobre elas, de explicações e teorizações de uma comunidade, de uma cultura, das civilizações e da humanidade (DE RÉ *et al.*, 2007a). Estes fatores podem ser reunidos na cultura da organização, pois retratam o conjunto de inter-relações entre crenças e pressupostos organizacionais. Assim, diante das novas formas de gestão, é necessário reavaliar os pressupostos existentes e, por meio de um processo evolutivo, construir sobre o alicerce já existente, novas formas de analisar e perceber o mundo.

Este processo não é fácil. E devido a sua complexidade, pode ser apontado como a causa de muitos insucessos na adoção de modelos de gestão do conhecimento. Em fato, como outras formas de gestão, a gestão do conhecimento têm se destacado nas organizações como a forma de questionar o modelo tradicional vigente, o qual não vem atendendo mais com a mesma eficiência a demanda por mobilidade premente nas organizações e, pela evidência de uma nova forma de diferencial competitivo centrado no ser humano (CANDIDO; JUNQUEIRA, 2006). Deste modo, o conhecimento não é algo novo para as organizações, mas a sua sistematização e a utilização como diferencial é enfatizada pelos modelos de gestão do conhecimento, portanto, a seguir busca-se analisar as relações entre a cultura organizacional e a gestão do conhecimento na perspectiva premente de mudança.

### **2.3. Mudança na Cultura Organizacional**

A expressão “mudança organizacional” não é nova. Nem tampouco seus conceitos básicos são atuais (LOPES; STADLER; KOVALESKI, 2003). A certeza é que para atingir um desempenho superior, as organizações dependem hoje menos de recursos materiais e mais da qualidade do conhecimento. Daí a importância da gestão do conhecimento como vantagem competitiva. Para Garvin *et al.* (1998), a geração e utilização efetiva do conhecimento é uma das principais fontes de vantagem competitiva que as organizações dispõem, pois “à medida que muda o ambiente organizacional, como se diz no jargão dos estrategistas, a organização precisa aprender a executar novas tarefas e dar conta das antigas com mais rapidez e eficácia”.

Sem dúvidas, o conhecimento organizacional representa a transição do conhecimento tácito para o conhecimento explícito. Essa transição é complexa e nem sempre é rápida, pois depende de um contexto repleto de variáveis, ou seja, os componentes internos e externos da empresa (NONAKA; TAKEUCHI, 1997). Por isso, a criação e a transferência do conhecimento são à base da vantagem competitiva das organizações. Entretanto, o que se verifica é que as práticas gerenciais voltam-se muito mais para a manutenção da situação atual do que para a busca da inovação. O contexto da realidade competitiva exige uma clara compreensão das características culturais que direcionam a gestão das empresas, para que um sistema de gestão do conhecimento tenha condições favoráveis para atingir seu objetivo principal, que é o de contribuir e alavancar a melhoria do desempenho organizacional. A base fundamental do modelo de gestão do conhecimento organizacional está centrada no compartilhamento do conhecimento relevante entranhado nas pessoas e vislumbrado em suas interações racionais. E, se o conhecimento é produto social dessa interação, é preciso compreender como se processa o compartilhamento do conhecimento na organização, a fim de proporcionar condições adequadas para que o conhecimento aflore (SOUZA; TEIXEIRA, 2012).

Neste ponto está o desafio de muito bem integrar as pessoas e o seu conhecimento. Sem elas a organização não existe e sem estas não sobrevivem. E não há como isolá-los (D’LIMA *et al.*, 2009). Em verdade, o benefício empresarial acontece quando uma organização utiliza pessoas e conhecimento para criar processos mais eficientes e efetivos. Por isso, as pessoas têm sido pressionadas a adaptarem-se rapidamente às várias mudanças num nível pessoal e profissional (CASTELLS, 2000), o que, por sua vez, aumenta a necessidade de aprendizagem contínua ao longo de vida do indivíduo e fortalece o marcante discurso sobre como as rápidas transformações no ambiente empresarial induzem e pressionam as organizações a mudarem, assim como a se adaptarem às novas circunstâncias se quiserem sobreviver (REIS; ANTONELLO, 2006). Desta forma, antes de responder às mudanças, que são inevitáveis, deve existir um esforço de fazer a mudança. Então, visualiza-se primordialmente a necessidade de entender as organizações. Ou seja, reconhecer sua identidade organizacional, sua visão determinada e pré-concebida do mundo, algo resultante da representação compartilhada dos seus membros e daqueles com quem ela interage.

Por esta perspectiva, observa-se que teorias sobre cultura organizacional vêm sendo produzidas por vários autores (DE RÉ *et al.*, 2007a). A cultura organizacional expressa o modo de vida, o sistema de crenças e valores e a forma aceita de interação e de relacionamentos típicos de determinada organização. Ao longo do tempo, a cultura organizacional passa por mudanças, decorrentes da adequação da organização aos meios externos e internos (LOPES; STADLER; KOVALESKI, 2003). De uma forma muito simples, a cultura organizacional é “a maneira como as coisas são feitas na organização” (PARK; RIBIÈRE; SCHULTE JR, 2004, p. 107), e constitui seu caráter ou sua personalidade. A ideia central é que a cultura de uma organização constitui um sistema de valores e crenças compartilhados, o qual influencia o comportamento dos membros da organização. Por meio desses padrões de comportamento, cada organização desenvolve sua própria identidade, ou seja, sua cultura.

O caráter intangível da cultura organizacional demonstra a dificuldade de compreendê-la, acentuada pela ausência de um consenso teórico. Compreender a cultura organizacional é

um convite a visitar o íntimo da organização, no qual se realiza a construção da subjetividade, da simbologia e da significação, e se estabelece parâmetros de valores e comportamentos a serem seguidos, baseados em pressupostos desenvolvidos ao longo do tempo. Esta compreensão da cultura passa pelo reconhecimento da interação entre as pessoas, entre as pessoas e a organização, entre a organização e seu mundo. Traz ainda uma peculiaridade, as ideias de algo mantido em comum ou compartilhado entre os membros do grupo, remetendo a análise de que esta construção é realizada pela interação humana, efetivada pelos processos de comunicação (HATCH, 1997).

Assim, retomando os ensinamentos de Schein (1984), a cultura organizacional é o modelo dos pressupostos básicos, que determinado grupo tem inventado, descoberto ou desenvolvido no processo de aprendizagem para lidar com problemas de adaptação externa e integração interna. Uma vez que os pressupostos tenham funcionado bem o suficiente para serem considerados válidos, são ensinados aos demais membros como a maneira correta de perceber, pensar e sentir, em relação àqueles problemas. O grande erro na mudança cultural está centrado na ideia de criar uma nova cultura. Não há como criar uma nova cultura, pode-se sim, estudá-la em sua profundidade, para compreendê-la, e então, propor valores, ideias e modos diferentes dos utilizados. Neste entendimento, modificar a cultura organizacional é o mesmo que modificar as atitudes básicas que seus membros desenvolveram ao longo dos anos em sua carreira (SCHEIN, 1984, 2000).

Por isso, a mudança cultural é um pré-requisito para a implementação da gestão do conhecimento (COSTA; GOUVINHAS, 2005). Se as pessoas começam a compartilhar ideias a respeito de assuntos que consideram importantes, esse mesmo compartilhamento de ideias cria uma cultura de aprendizado, transformando o conhecimento no principal ativo da organização. Portanto, a adoção de novas práticas de gestão tem encontrado como principal empecilho à cultura da organização, visto que tem sido o processo mais complexo de ser modificado dentro do contexto da mudança. O que se requer é um novo modo de pensar, questionar valores, crenças e pressupostos, que formam o alicerce da organização, o qual convencionou chamar de cultura organizacional (DAZZI; PEREIRA, 2001).

Então, é por meio de uma comunicação objetiva e eficaz que novos valores e crenças podem ser disseminados na organização. De forma contínua, visualiza-se a possibilidade de mudar comportamentos incompatíveis, viabilizando a transformação cultural de uma organização e, com isso, adoção da gestão do conhecimento (DAZZI; PEREIRA, 2001). Por isso, a gestão do conhecimento destaca-se como um modo diferente de perceber e pensar as organizações, centrado no conhecimento existente e potencial, alavancado pelas pessoas que as compõem e necessita ser administrado de forma sistematizada para obtenção do diferencial competitivo requerido pelas organizações.

Apesar de a mudança ser evidenciada em uma linguagem comum ou signos compartilhados (elementos visíveis da cultura organizacional), são os valores e pressupostos que, muitas vezes de forma inconsciente, estão sendo mudados. Esta mudança possibilita que os processos de criação, aprendizado, registro, compartilhamento e aplicação do conhecimento sejam efetivados na organização, nesta linha Dazzi e Pereira (2001) concitam que a mudança da cultura na organização propicia um ambiente favorável à gestão do conhecimento, porém é um processo demorado. Requer, antes de qualquer atitude, a compreensão do que se quer mudar e do que impede as pessoas de atingir esse objetivo, necessitando de definições claras, atitudes e comportamentos desejáveis.

Certamente, as organizações precisam estimular a troca de informações e geri-las. Pois, o gerenciamento de informações e conhecimento permite que haja o aproveitamento de todo o potencial existente na organização, além de possibilitar a transformação do conhecimento tácito em explícito impedindo que os mesmos se percam com as demissões e transferências que possam vir a acontecer (BURNHAM *et al.*, 2005). Afinal, se não houver uma cultura

organizacional que estimule as pessoas a se conectarem entre elas e a socializar experiências e conhecimentos adquiridos, a tendência natural será das pessoas entesourarem seus conhecimentos, guardando-os para si (DE RÉ *et al.*, 2007a).

Entretanto, a maioria dos sistemas de gestão do conhecimento é concebido apenas como processo de administração da informação. A tecnologia serve para facilitar sua partilha e não para substituir as suas origens humanas, é apenas facilitadora do processo, pois “a tecnologia isoladamente não transforma uma empresa em criadora do conhecimento” (DAVENPORT; PRUSAK, 1998, p. 171). É importante considerar que apesar das enormes conquistas tecnológicas, jamais haverá um substituto eletrônico perfeito para a interação entre indivíduos. É preciso redirecionar os objetivos da tecnologia de informação. Em vez de estar a serviço da extração do conhecimento e de seu armazenamento, a tecnologia deve ser orientada para facilitar a conexão entre pessoas, criando ambientes para a troca de ideias e de acordo com sua proposta, a tecnologia não deve inundar as pessoas de informações e sim identificar os contatos mais valiosos para as pessoas e conectá-las (DE RÉ *et al.*, 2007b).

Percebe-se desta forma, que é a interação humana baseada na riqueza das variadas formas de comunicação que permite o desenvolvimento de um ambiente de trocas, aprendizado, em suma, da gestão do conhecimento. A essência do processo de mudança da cultura organizacional está na comunicação objetiva e eficaz, ocasião em que novos valores e crenças são disseminados pela organização e, de forma contínua, permitem mudar comportamentos incompatíveis, viabilizando a transformação cultural de uma organização. Por isto, o processo de comunicação deve ser visto sob duas perspectivas na adoção de um sistema de gestão do conhecimento compartilhado pelas organizações (DAZZI; PEREIRA, 2001).

A primeira está intimamente relacionada ao processo em si de gestão do conhecimento. Em todas as etapas a comunicação tem um papel determinante, apesar de diferenciado. Na criação, no aprendizado e no compartilhamento, a comunicação está principalmente relacionada a trocas humanas, as quais permitem que novos conhecimentos sejam desenvolvidos, adquiridos, transmitidos, questionados, enfim, é um processo de aprendizagem contínua, que necessita da interação. O processo de registro e aplicação destaca a comunicação como forma de explicitar conhecimentos resultantes dos processos anteriores (DAZZI; PEREIRA, 2001).

A segunda perspectiva de análise da comunicação está relacionada com a evolução e disseminação cultural. Na evolução, a comunicação, por meio da interação humana, efetiva os processos de questionamento, avaliação, adaptação e desenvolvimento de pressupostos, valores e artefatos culturais condizentes com os da gestão do conhecimento. Já na disseminação, ela é responsável por conduzir a mensagem resultante dos processos evolutivos, que transformam a cultura e produzem pressupostos e valores, devendo ser compreendidos por todos para surtir os resultados esperados (DAZZI; PEREIRA, 2001).

Definitivamente, admitindo-se que a cultura é algo que a organização é, uma mudança cultural implica em que a organização “esteja mudando”, uma situação permanente e repetitiva. Por isso a transformação das organizações passa necessariamente pela mudança. Sendo fundamental que a troca de informações dentro da empresa gere a construção de novos conhecimentos, daí a importância de uma cultura de gestão do conhecimento (BURNHAM *et al.*, 2005). Portanto, a partir do momento que a organização, entende que em seu interior existe um potencial, que não é visível e este pode ser o propulsor do seu desenvolvimento, estabelece-se a relevância de gerir esse bem intangível, que é o conhecimento com propósitos estratégicos bem definidos.

### 3. METODOLOGIA

A pesquisa é um estudo bibliográfico que utilizou do conhecimento disponível para esclarecer o problema e atingir o objetivo proposto, fundamentado em livros, artigos publicados

em periódicos e trabalhos apresentados em eventos para os temas de estudo. Configura-se como um ensaio teórico, pois foi desenvolvido de forma lógica e reflexiva, construído por meio do discurso concludente, ao apresentar uma argumentação coerente com o nível de interpretação e julgamento pessoal (SEVERINO, 2000), além de ser descritiva, ao apontar as características dos fenômenos estudados, estabelecendo as relações entre os conceitos abordados (KÖCHE, 1997; MARCONI; LAKATOS, 2003).

#### 4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Independente da organização querer, ou não gerenciar o processo de compartilhamento do conhecimento, ele ocorrerá (DAVENPORT; PRUSAK, 1998). Todas as empresas possuem um conhecimento organizacional que é a capacidade de executar coletivamente tarefas que as pessoas não conseguem fazer atuando de forma isolada. Em verdade, o ato de compartilhar o conhecimento é voluntário, uma vez, o vocábulo compartilhamento implicar em vontade (BRITO, 2008; SOUZA; TEIXEIRA, 2012). Em uma organização, a expressão mudança, pode significar: uma alteração de posição no mercado em que está inserida; mudança em sua função social; modificação em seu direcionamento estratégico, com uma possível alteração em sua missão; e até mesmo, mudança em sua cultura, com reavaliação de seus valores e práticas em diferentes níveis de autoridade e responsabilidade (LOPES; STADLER; KOVALESKI, 2003). De fato, a mudança é tida como um processo natural ao longo da existência das organizações, e é decorrente da reação destas, a ação de forças exercidas pelo meio no qual estão inseridas.

Por isso, a gestão do conhecimento impõe o conceito de organizações que aprendem. Ou seja, uma organização que aprende é aquela que desenvolve uma capacidade de mudar e se adaptar continuamente. Assim, é preciso mais do que a retórica de que “as pessoas são o nosso mais importante recurso”. A gestão do conhecimento só será eficaz se ocorrer uma ampla mudança nas normas e valores que orientam a gestão das pessoas na organização (DE RÉ *et al.*, 2007b). Isto, obrigatoriamente conduz ao sentido de que a gestão do conhecimento somente será eficaz, se primeiro ocorrer uma ampla mudança na forma de desenvolver e manter as pessoas na organização. Pois, uma organização está sempre em processo de mudança, mesmo que na maioria das vezes tais mudanças ocorram sem planejamento deliberado da organização (OLIVEIRA *et al.*, 2008).

Então, dentro da nova sociedade do conhecimento as organizações estão reconhecendo que o conhecimento é um ativo corporativo e deve ser gerenciado e mantido, para que possa gerar vantagens competitivas para a mesma (ABREU, 2002). Ensino, corroborado por De Ré (2007b), pois a disseminação do conhecimento e sua consequente transformação em uma diversidade de capacitações, produtos ou serviços e melhorias das atividades organizacionais, melhorará o desempenho da organização. Dessa forma, a organização se sentirá estimulada a investir no processo de gestão do conhecimento, buscando melhorias nos sistemas de informação e desenvolvimento de políticas de recursos humanos que favoreçam o compartilhamento e socialização do conhecimento, desenvolvendo espaços para a aprendizagem coletiva.

Diante de toda esta discussão sobre gestão do conhecimento, “até que ponto as organizações estão preparadas para assumir uma nova postura distinta da visão tradicional a qual estavam acostumados?” (COSTA; GOUVINHAS, 2005). Tratar de costumes remete ao que caracteriza a organização, e sem sombra de dúvidas, a parte mais difícil de ser modificada: a cultura. Sob esse enfoque, “por que é tão difícil alterar a cultura de uma organização? Não seria como nos processos: complexo, mas factível?” (CANDIDO; JUNQUEIRA, 2006). Mudar a cultura da organização implica em transformar a organização em si, pois esta é produto daquela. Significa, não só atuar na superfície da organização, mas reavaliar seus pressupostos e crenças tidas como verdade. Para isto, as organizações que se pretendem gestoras do

conhecimento precisam, efetivamente, apoiar-se em um quadro referencial que inclua tecnologia e pessoas, técnica e comportamento humano.

De fato, não se gerencia conhecimento, apenas se promove ou se estimula o conhecimento por meio da criação de contextos organizacionais favoráveis. Assim, a gestão do conhecimento assume o significado de uma gestão para o conhecimento (ALVARENGA-NETO; BARBOSA; PEREIRA, 2007). Por isso, repensar a cultura organizacional, resulta na compreensão de que o comportamento humano é o agente motivador da criação do contexto predominante de compartilhamento do conhecimento, e isso favorece a competitividade nos tempos atuais para as organizações. E assim institui-se a gestão do conhecimento.

Portanto, espera-se que ao tratar da temática da gestão do conhecimento, o entendimento seja que este é um processo que depende do contexto sociocultural. Também que o ambiente organizacional, embora envolto em mudanças significativas, constantes e caracterizado por elementos culturais que dificultam a implementação de técnicas de gestão modernas, definidas pelo princípio de desafiar o *status quo* (uma das principais fontes de resistência à mudança), exige das pessoas uma reformulação da percepção horizontal e vertical das organizações, principalmente no aspecto da construção de um cenário colaborativo que insere novos paradigmas e formas de pensar e agir. Por consequência, isto acontecendo, resultará em ganhos exponenciais quando se vislumbrar uma nova sociedade do conhecimento, a qual é capaz de extrair resultados e obter benefícios em todas as esferas de negócio, ao integrar pessoas e o seu conhecimento.

Com base nesta reflexão, verifica-se que este ensaio teórico discutiu, o desafio imposto aos gestores que buscam articular uma gestão do conhecimento, que é entendida como um processo social de aprendizagem com a cultura organizacional existente e em constante evolução. E deve avançar no sentido de perpetuar uma lógica de gestão que leve em consideração peculiaridades culturais favoráveis a esse processo e simultaneamente, desenvolva a capacidade de descartar características que prejudiquem a efetiva gestão do conhecimento.

Conclui-se, desta forma que a gestão do conhecimento é influenciada pelas crenças e valores dos indivíduos que constroem as organizações. A mudança na cultura organizacional é necessária, e deve ocorrer continuamente. Isto exige das lideranças, habilidades para trabalhar com os limites culturais. Ou seja, desenvolverem a capacidade de perceber as diferenças e saber lidar com elas ao se propor novas formas de gestão. Afinal, a mudança cultural, muitas vezes é confundida com mudança de operacionalização de valores, o que não deve acontecer. Pois, são os valores centrais os formadores da cultura da organização, enquanto, os comportamentos observáveis modernizam-se, evoluem e até mudam. Assim, ocorrendo à mudança profunda, ocorre aprendizagem, de maneira que a organização não realiza simplesmente algo novo, ela constrói uma capacidade de mudança constante, o que implica na criação do compartilhamento de conhecimento.

## 5. REFERÊNCIAS

ABREU, M. P. D. **Um estudo classificatório das Ferramentas Tecnológicas Envolvidas em um Processo de Gestão do Conhecimento**. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal do Rio de Janeiro - UFJR. Rio de Janeiro. 2002.

ALLAIRE, Y.; FIRSIROTU, M. E. Theories of organizational culture. **Organization Studies**, v. 5, n. 3, p. 193-226, 1984.

ALVARENGA-NETO, R. C. D. 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**, v. 12, n. 1, p. 5-24, jan./abr, 2007.

ANGELONI, M. T.; GROTO, D. A Influência na Cultura Organizacional no Compartilhamento do Conhecimento. **Revista Administração FACES**, Belo Horizonte, v. 8, n. 2, p. 76-93 abr./jun., 2009.

BERTERO, C. O. Cultura Organizacional e instrumentalização do poder. In: FLEURY, M. T.; FISCHER, R. M. **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1996. p. 29-44.

BEZERRA, K. A. C. **A Influência da Cultura Brasileira na Gestão de uma Pequena Empresa do Setor Turístico Brasileiro, Administrada por um Empreendedor Estrangeiro**. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 32., 2008, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD. 2008.

BRITO, L. M. P. Gestão do Conhecimento - instrumento de apropriação pelo capital do saber do trabalhador. **Cadernos de Educação FaE/PPGE/UFPel**, Pelotas, n. 30, p. 135-148, jan./jun., 2008.

BUKOWITZ, W. R.; WILLIAMS, R. L. **Manual de gestão do conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

BURNHAM, T. F. *et al.* **Cultura e Competências de Gestão do Conhecimento**. In: ENCONTRO NACIONAL DE CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO DA UFBA, 6., 2005, Salvador. **Anais...** Salvador: CIFORM. 2005.

CANDIDO, T. E.; JUNQUEIRA, L. A. P. Influência da Cultura Organizacional na Gestão e Compartilhamento do Conhecimento. **Revista eGesta**, Santos, v. 2, n. 1, p. 5-24, jan./mar. 2006.

CASTELLS, M. **End of millennium**. 2. ed. Oxford: Blackwell, 2000.

CHOO, C. W. **A organização do conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significados, construir conhecimento e tomar decisões**. São Paulo: Editora SENAC São Paulo, 2003. 425 p.

COSTA, P. E. D. C.; GOUVINHAS, R. P. Gestão do Conhecimento: Quebrando o Paradigma Cultural para Motivar o Compartilhamento do Conhecimento dentro das Organizações. **Biblioteca On Line SEBRAE**, 2005. Disponível em: <<http://201.2.114.147/bds/bds.nsf/DowContador?OpenAgent&unid=A73A5081143934CC03256FA600134AE5>>. Acesso em: 30 mar. 2014.

CRUZ, M. A. *et al.* **O Estudo do Processo de Mudança na Cultura Organizacional de um Banco Estatal após a Privatização: O Caso do Banespa**. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 34., 2010, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD. 2010.

D'LIMA, A. *et al.* A Gestão do Conhecimento como elemento determinante para o desempenho das estratégias organizacionais: estudo de caso no Sebrae-PB. **GC Brasil**, v. 9 Especial KM Brasil 2007/2008 Parte II, p. 29-36, fev. 2009.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento Empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual**. Rio de Janeiro: Elsevier Brasil, 1998. 237 p.

DAZZI, M. C. S.; PEREIRA, T. M. **Impactos da Cultura e da Comunicação na Gestão do Conhecimento**. In: WORKSHOP DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA E SEMINÁRIO DE GESTÃO DO CONHECIMENTO DA UFSC, 3., 2001, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: UFSC. 2001.

- DE RÉ, C. A. T. *et al.* **A Importância das Características Culturais na Gestão do Conhecimento (GC):** algumas questões da Cultura Brasileira. In: SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO DA UNESP, 14., 2007, Bauru. **Anais...** Bauru: SIMPEP. 2007a.
- DE RÉ, C. A. T. *et al.* **O Impacto da Cultura Organizacional no Processo de Gestão do Conhecimento.** In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 27., 2007, Foz do Iguaçu. **Anais...** Foz do Iguaçu: ENEGEP. 2007b.
- DIAS, A. R. S.; GASSEN, T. B.; MEDEIROS, F. S. B. Gestão do Conhecimento: o caso de uma cooperativa de crédito. **Gestão & Conhecimento**, v. 7, n. 2, p. 9-27, jul./dez., 2013.
- GARVIN, D. A. *et al.* Aprender a aprender. **HSM Management**, São Paulo, a. 2, n. 9, p. 58-64, jul./ago., 1998.
- HATCH, A. L. **Organization Theory: modern, symbolic and postmodern Perspectives.** Oxford: Oxford University Press, 1997.
- HOFSTEDE, G. **Cultures and organizations: intercultural cooperation and its importance.** London: HarperCollins, 1991.
- KÖCHE, J. C. **Fundamentos de metodologia científica: teoria da ciência e iniciação à pesquisa.** Petrópolis: Vozes, 1997.
- LOPES, P. C. B.; STADLER, C. C.; KOVALESKI, J. L. Gestão da Mudança Organizacional. **Publ. UEPG Ci. Hum., Ci. Soc. Apl., Ling., Letras e Artes**, Ponta Grossa, v. 11, n. 1, p. 51-57, jun., 2003.
- MARCONI, M. D. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de Metodologia Científica.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- MERHI, D. Q. *et al.* Cultura, Poder e Liderança nas organizações: um estudo de caso no setor de celulose. **Revista Eletrônica de Administração - REAd**, Porto Alegre, e. 67, v. 16, n. 3, set./dez., 2010.
- NISEMBAUM, H. Gestão do conhecimento: enriquecendo o capital humano. In: BOOG, G.; BOOG, M. **Manual de gestão de pessoas e equipes.** São Paulo: Gente, v. 2, 2002. Cap. 18.
- NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa: como as empresas: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação.** Rio de Janeiro: Campus, 1997. 358 p. - 20ª reimpressão.
- OLIVEIRA, S. A. D. *et al.* **Mudança Organizacional e Inovação Tecnológica em Processos: Estudo de Caso em uma Empresa Prestadora de Serviços do Estado do Paraná.** In: SIMPÓSIO DE GESTÃO DA INOVAÇÃO TECNOLÓGICA, 25., 2008, Brasília. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD. 2008.
- PARK, H.; RIBIÈRE, V.; SCHULTE JR, W. D. Critical attributes of organizational culture that promote knowledge management technology implementation success. **Journal of Knowledge Management**, v. 8, n. 3, p. 106-117, 2004.
- REIS, D. G. D.; ANTONELLO, C. S. Ambiente de Mudanças e Aprendizagem nas Organizações: Contribuições da Análise da Narrativa. **Gestão.ORG - Revista Eletrônica de Gestão Organizacional PROPAD UFPE**, Recife, v. 4, n. 2, maio/ago. 2006.
- SCHEIN, E. H. Coming to a New Awareness of Organizational Culture. **Sloan Management Review**, v. 25, n. 2, p. 3-16, 1984.
- SCHEIN, E. H. Como preparar o terreno para a mudança na cultura organizacional. In: SENGE, P. **A dança das mudanças.** 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho científico.** 21. ed. São Paulo: Cortez, 2000.

SILVA, L. M. T. D. *et al.* **Cultura Organizacional e Liderança: Uma Relação Possível?** In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 33., 2009, São Paulo. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD. 2009.

SILVA, R. G.; VALADÃO-JÚNIOR, V. M. **Cultura Organizacional: Revelando Manifestações que Traduzem Limites e/ou Possibilidades a Continuidade de uma Empresa Familiar.** In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 35., 2011, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD. 2011.

SMIRCICH, L. Concepts of culture and organizational analysis. **Administrative Science**, v. 28, p. 339-358, set., 1983.

SOUZA, O. P. D.; TEIXEIRA, A. M. C. **Obstáculos Para o Compartilhamento do Conhecimento Entre Profissionais de Carreira Técnica: um estudo de caso em uma organização industrial de grande porte.** In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 36., 2012, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD. 2012.

STANO, R. D. C.; LEITE, V. **A teoria da gestão do conhecimento sob um olhar construtivista.** In: SIMPÓSIO INTERNACIONAL DE GESTÃO DO CONHECIMENTO/GESTÃO DE DOCUMENTOS, 4., 2001, Curitiba. **Anais...** Curitiba: ISKM. 2001.

TONET, H. C. 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.