

Codigo: 58

Autor1: FERNANDO DE OLIVEIRA VIEIRA

Instituicao1: UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE

Autor2: NISSIA BERGIANTE

Instituicao2: UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE

Autor3: SANDRO LORDELO

Instituicao3: UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE

Apresentador: FERNANDO DE OLIVEIRA VIEIRA

Tipo: Trabalho Científico

Tema: 3 - CONCEITOS E PRÁTICAS DE GESTÃO DO CONHECIMENTO RELACIONADAS À GESTÃO DE PESSOAS

Titulo: POSSÍVEIS CORRELAÇÕES ENTRE GESTÃO DE PESSOAS, MODERNIDADE ORGANIZACIONAL E GESTÃO DO CONHECIMENTO.

Resumo: O estudo discute possíveis correlações entre gestão de pessoas, modernidade organizacional e gestão do conhecimento. Trata especificamente, de analisar práticas de aprendizagem organizacional localizadas na gestão do conhecimento com interface com a modernidade cultural. Esta engloba uma matriz de facilitação e de estímulo ao ambiente de permanente interação entre as pessoas, no que tange à criação, transferência e sustentação do conhecimento corporativo. A base empírica foi gerada a partir de alguns debates com 148 (cento e quarenta e oito) estudantes de um curso de mestrado profissional, com estudantes de diferentes formações acadêmicas. Considerou-se uma relação intensa entre os elementos de subjetividade da gestão de pessoas com as práticas facilitadoras de aprendizagem da modernidade cultural. Tal relação traz uma conotação significativa com as atividades de gestão do conhecimento, tais como as comunidades de prática, benchmarkings e bancos de competências.

PalavrasChave: GESTÃO DE PESSOAS; MODERNIDADE ORGANIZACIONAL; GESTÃO DO CONHECIMENTO

Introdução

Este artigo tem o objetivo principal de discutir algumas interfaces da gestão do conhecimento com a gestão de pessoas, sob a perspectiva da modernidade organizacional. Trata-se, especificamente, de trazer ao debate perspectivas e desafios ligados à subjetividade, tendo em vista a tendência da sociedade moderna, de valorizar demasiadamente a objetividade, em detrimento daquela (DAVEL & VERGARA, 2001).

O advento da criação e da evolução das Tecnologias da Informação e da Comunicação – TIC tem transformado os ambientes corporativos. Traz, em seu bojo, significados múltiplos nas relações de trabalho, desde as formas de contratação de pessoal, via pessoa jurídica – PJ, até o desenvolvimento de tarefas por meio virtual. Todas essas mudanças têm gerado reações distintas nos indivíduos das organizações modernas.

Com o intuito de acompanhar essa nova dinâmica, diversos gestores e demais profissionais do mundo corporativo têm enfrentado desafios múltiplos. Ao fazerem uso das práticas de Administração de Recursos Humanos, esperam, em última análise, obter sob controle a maximização dos resultados organizacionais. Os exercícios advindos dessas expectativas podem ser elaborados por meio de planejamentos estratégicos, cursos de treinamento, mapeamento e gestão de competências, avaliações de desempenho humano, melhorias na saúde e segurança do trabalho e, dentre outras, por meio de práticas de gestão do conhecimento.

Por um lado, há uma pressão contínua, para que os atores organizacionais socializem suas experiências de trabalho, sob pena de demissão. Por outro, surge uma demanda de se aprender, memorizar e articular informações em volumes grandiosos.

Para a gestão de pessoas, em particular, observa-se uma retomada freqüente ao debate antigo sobre a valorização das pessoas. No discurso, relembram-se os preceitos clássicos de recursos estratégicos, em diferentes tipos de organização, desde as indústrias até as organizações não governamentais.

No que tange, especificamente, aos elementos cognitivos e intelectuais do processo de aprendizagem, de criação e de transferência de conhecimento, há contradições latentes, como conseqüência da tentativa de se apropriar e de se controlar os produtos dessa dinâmica. Talvez a principal delas esteja ligada à tentativa de manipulação do conhecimento humano, como se fosse possível administrá-lo, da mesma sorte como se faz com os recursos quantitativos. Nessa direção, diversos estudos já apontaram essa contradição: busca-se equiparar a objetividade e a subjetividade; em último grau, tenta-se reduzir as pessoas a recursos; daí, inclusive a nomenclatura “Recursos Humanos”. (DAVEL & VERGARA, 2001; BITENCOURT, 2004; LUCENA, 1994; DAVEL & VASCONCELOS, 1998, dentre outros).

A gestão de conhecimento, como tema relacionado a aspectos objetivos e subjetivos, tem sido tratada predominantemente dentro da primeira perspectiva. Quer dizer: grande parte dos estudos direcionados para a criação, para a transferência e para a evolução do conhecimento tem levado em conta a objetividade desse processo, muitas vezes em detrimento da subjetividade. Nesse sentido, cabe perguntar em que medidas uma suposta evolução dos modelos de gestão de pessoas poderia coincidir com modernas práticas de gestão do conhecimento. Como a gestão de pessoas pode auxiliar nesse fenômeno? Os aspectos evolutivos da gestão de pessoas, mais conhecidos como modernidade organizacional, podem fazer interfaces significativas com o processo de criação e de transferência de conhecimento corporativo? De que forma?

Sem o intuito de trazer respostas conclusivas ou de propor um modelo objetivo de gestão, esse texto pretende trazer à baila uma análise crítica de uma possível ligação entre gestão de pessoas, modernidade organizacional e gestão do conhecimento. Essa proposta surgiu, basicamente, das experiências de observação direta participante. Embora não se tenha estruturado um instrumento de pesquisa de campo, buscou-se sistematizar algumas idéias

oriundas de debates de um curso de mestrado profissional, com três grupos de aproximadamente 50 mestrandos, totalizando um universo de 148 estudantes.

A diversidade da formação acadêmica do grupo (engenheiros, administradores, assistentes sociais, psicólogos, pedagogos e enfermeiros do trabalho) provocou o debate. De um lado, os profissionais com formação mais quantitativa, tais como os engenheiros, inclinavam-se a visualizar a gestão do conhecimento como uma questão meramente de sistema, de integração de dados, de criação de normas e de procedimentos de trabalho etc. De outro lado, os psicólogos e demais representantes de áreas dialógicas, qualitativas, tendiam a defender as diferenças humanas (cognição, valores, crenças etc) como os balizadores da produção e da socialização do conhecimento. Para direcionar o debate para uma perspectiva mais acadêmica, adotaram-se os parâmetros conceituais de “gestão de pessoas” e de “modernidade organizacional”.

1.GESTÃO DE PESSOAS E MODERNIDADE ORGANIZACIONAL

Para se pensar a gestão de pessoas ou com pessoas (DAVEL & VERGARA, 2001), torna-se imprescindível transferir a função de RH para cada gerência. Significa superar uma premissa, que tende a centralizar no Departamento de Recursos Humanos, a resolução de todo e qualquer problema inerente às relações de trabalho (LUCENA, 1994). Nesse sentido, entende-se que os gestores precisam estar preparados, para assumir esse papel, principalmente porque são esses atores organizacionais que convivem com os problemas de suas equipes.

Não obstante, essa preparação requer que se assumam alguns desafios, que podem interferir na mudança conceitual. Primeiro, porque há dificuldade em se fazer esse exercício, por conta do volume de trabalho e de preocupações que envolvem a rotina gerencial. Dessa forma, os gestores são forçados a assumir outras prioridades, que não estejam diretamente focadas nos fatores humanos de desenvolvimento e de aprendizagem. Depois, porque, em muitos casos, as profissões e os cargos não são exercidos por meio de escolhas autênticas de carreira. Muitas pessoas acabam dando atenção demasiada à exigência de especialização técnica, sem correlacioná-la com experiências dirigidas para o seu lado vocacional (CREMA, 2004) e de competências gerenciais. E isso vale tanto para altos executivos quanto para gerentes de níveis operacionais e intermediários. Em terceiro, cabe mencionar a equivocada idéia de sucesso, que sustenta que o bem-estar profissional (diferente do bem-estar psicológico) exige um sacrifício pessoal do indivíduo, em aceitar com normalidade os constantes transbordamentos emocionais negativos. Essa situação é descrita por Bartolomé (2001), ao questionar a paranóia de vários gestores que não conseguem conciliar trabalho e vida pessoal. Tudo isso gera conseqüências negativas para a qualidade da função gerencial.

Em muitos casos, o discurso dos modelos de gestão assume uma postura humanista, de valorização dos trabalhadores, mas que, por outro lado, não tem como ocultar as contradições inerentes às intensas pressões organizacionais por resultado. A defesa dos interesses da empresa, frente à concorrência acirrada dos mercados, mostra essa realidade. Nesse particular, a gestão de pessoas configura-se mais como uma mudança de nome de antigas práticas da Administração de RH do que como uma possível evolução da área (BITENCOURT, 2004).

A modernidade organizacional (SANT’ANNA, 2004) surge como parte da retórica e de ações organizacionais que se pretendem avançadas. Inclui-se a crescente abertura de participação dos indivíduos nos processos decisórios e a possibilidade de aplicação de medidas que supostamente tornem os ambientes corporativos mais democráticos. São os casos, por exemplo, de Ouvidorias e de pesquisas de clima organizacional, que podem ser instrumentos de medida do grau de insatisfação e de defesa dos trabalhadores, dentro da dinâmica envolvendo o binômio *Trabalho e Capital*.

A modernidade organizacional é entendida, nesse trabalho, dentro de um marco que tenta conciliar aspectos de objetividade - típicos do universo corporativo - com elementos de

subjetividade, como parte integrante da natureza dos atores organizacionais (VASCONCELOS, João, 1998; VERGARA, S., DAVEL, Eduardo, 2001).

Seguindo Alain Touraine, Kilimnik *et alli* (2004) observam que se faz necessário resgatar o sujeito, como foco da movimentação da história e como o único capaz de mobilizar artifícios que podem agregar valor aos processos decisórios, de modo inteligente.

Por outro lado, as organizações exigem comportamentos e práticas bastante objetivos. Por vezes, essa objetividade acaba tomando o lugar dos sujeitos, nos processos decisórios. Para se tentar partilhar essas variáveis, de forma mais ou menos equilibrada, cumpre perguntar em que medida as pessoas são estimuladas a participar dessa dinâmica. Tal referência exige questionar as diretrizes, a atuação, a estrutura e os resultados organizacionais.

Implica, por exemplo, em chamar à responsabilidade gerencial ao preparo, para lidar com as diferenças de cunho cognitivo, social, cultural e político, dentro e fora da organização. Nesse universo forçadamente homogêneo, padronizado e objetivo, a agitação em torno de muitas atividades, com pouca reflexão, entrava-se o desenvolvimento de uma cultura voltada para a crítica permanente, no sentido de se analisar o hiato entre discurso e ação, nos modelos de gestão de pessoas. Em muitas situações, a imagem de excelência em desempenho gerencial não passa de impressões equivocadas. A pesquisa de Goshal (2003) mostra que a aparente falta de tempo de muitos gestores não passa de uma dificuldade de combinar foco e energia. Isso porque o primeiro, isoladamente, transforma-se em execução apática. A segunda, sem a primeira, dissipa-se, em uma ocupação sem finalidades. A junção dos dois componentes, todavia, poderá se converter em um importante mensurador de produtividade.

Requer, ainda, que se examine, com profundidade, a real competência, para se diagnosticar um problema. Conhecer variáveis psicológicas pode ajudar significativamente na condução de determinados problemas de recursos humanos. Mas como, em última análise, a organização tende a tratar todo e qualquer problema, por meio do viés da objetividade, os fatores psicológicos são ignorados. O estudo de Berglas (2003) discute que, mesmo bem-intencionadas, muitas ações de auxílio aos altos executivos podem piorar uma dada realidade. O citado autor explica que os *coaches*, por exemplo, nem sempre estão preparados, para identificar problemas psicológicos. Tentam resolver ou estimular os gestores a superar obstáculos de natureza psíquica, por meio de ações pragmáticas e comportamentalistas.

Buscar maior propriedade aos gestores, no exercício de melhoria contínua da Administração, não é uma tarefa simples, mas alguns estudos têm contribuído com esse intuito. A seguinte proposta pode fazer pensar a esse respeito, porque visa a confrontar as características de um dado modelo de gestão de pessoas com as políticas, com as diretrizes, com as práticas administrativas e com os valores instituídos nas organizações.

O conceito de modernidade organizacional será balizado pela proposta de Sant'Anna (2002), que delineou fatores e itens de mensuração da realidade organizacional, de modo a conjugar uma possibilidade de melhoria de práticas de gestão. Esses fatores foram categorizados em: a) modernidade administrativa e das práticas de gestão de pessoas; b) modernidade política; c) modernidade cultural. A primeira refere-se a um conjunto de medidas que permitem visualizar o comprometimento da organização com a melhoria contínua, buscando o equilíbrio entre recursos quantitativos, inovação tecnológica e recursos humanos. O segundo fator permite avaliar o grau de envolvimento e participação dos atores organizacionais, em diferentes níveis hierárquicos, nos processos decisórios; o terceiro e último fator possibilita mensurar se os valores presentes nas relações de trabalho podem contribuir para o progresso do trabalho individual e coletivo.

Quadro 1 – Fatores e itens para mensuração da modernidade organizacional

Fatores	Itens
Modernidade Cultural	<p>O clima interno da organização estimula idéias novas e criativas;</p> <p>O clima interno da organização estimula que as pessoas estejam em contínuo processo de aprendizagem, no seu dia-a-dia de trabalho;</p> <p>Na organização há um clima estimulante, para que as pessoas realizem suas atividades, buscando se superar;</p> <p>A organização encoraja a iniciativa e responsabilidade individual.</p>
Modernidade Política	<p>O processo decisório na organização é descentralizado;</p> <p>A organização favorece a autonomia para tomar decisões;</p> <p>No que se refere ao aspecto político, o regime que vigora na organização pode ser caracterizado como democrático;</p> <p>Os processos de tomada de decisão são participativos e transparentes;</p> <p>A organização conta com sistemas de gestão participativos que estimulam a iniciativa e ação das pessoas;</p> <p>A organização admite a diversidade de comportamentos e respeita diferenças individuais;</p> <p>O ambiente de trabalho facilita o relacionamento entre as pessoas, mesmo de níveis hierárquicos diferentes.</p>
Modernidade Administrativa e práticas de gestão de pessoas	<p>O sistema de remuneração recompensa os atos de competência;</p> <p>A organização é fortemente orientada para resultados;</p> <p>A avaliação permite diferenciar o bom e o mau desempenho;</p> <p>A organização equilibra adequadamente a preocupação com resultados financeiros, com as pessoas e com a inovação;</p> <p>As políticas e práticas de recursos humanos estimulam as pessoas a se preocuparem com a aprendizagem contínua;</p> <p>Os principais critérios para promoção são a competência e a produtividade da pessoa;</p> <p>A organização combina de forma equilibrada a utilização de tecnologias avançadas com a criatividade das pessoas;</p> <p>A tecnologia empregada favorece a interação entre pessoas e áreas;</p> <p>As políticas e práticas da organização estimulam que as pessoas estejam sempre bem informadas e atualizadas;</p> <p>A estratégia, missão, objetivos e metas da organização são claramente definidos;</p> <p>As políticas e práticas de recursos humanos da organização estimulam o desenvolvimento pessoal e profissional;</p> <p>De modo geral, os empregados sabem o que devem fazer, para colaborar com os objetivos da organização.</p>

Fonte: Sant'Anna, 2002.

Acredita-se que os fatores e itens de mensuração da modernidade organizacional (SANT'ANNA, 2002) possam ajudar na tarefa de se tentar estudar possíveis interfaces entre gestão de pessoas e gestão do conhecimento. Ao se conjecturar, por exemplo, que a modernidade cultural pode favorecer maior interação entre os processos de aprendizagem dos indivíduos na organização.

2. A gestão do conhecimento e a transformação do trabalho

2.1. Breve histórico

Segundo Jasimuddin (2006), nos últimos 20 anos e especialmente durante a última década, a gestão do conhecimento tem recebido maior atenção tanto no meio acadêmico quanto nos meios profissionais. Em sua pesquisa o autor conclui que a literatura aponta visões contraditórias sobre a origem da gestão do conhecimento (GC).

Moustaghfir (2008) identifica três grandes escolas de pensamento nas quais a gestão do conhecimento poderia ser identificada: a) primeira escola sugere que a gestão do conhecimento é fundamentalmente uma questão de tecnologia da informação; b) a segunda escola sugere que a gestão do conhecimento é mais uma questão de recursos humanos; c) a terceira escola acredita que a gestão do conhecimento é o desenvolvimento de processos para medir e capturar o *know-how* da organização. Como afirmam Ives *et al.* (1997), todos aqueles que se aventuram no campo da gestão do conhecimento devem entender que se trata de uma disciplina ainda em desenvolvimento.

Jasimuddin (2006) afirma que a origem da GC vai além da área de gerenciamento, localizando-a nas disciplinas de economia, sociologia, filosofia e psicologia. Complementa que o entendimento de GC não está em apenas uma disciplina, mas envolve aspectos de muitas áreas, incluindo a psicologia, a sociologia, o gerenciamento de operações, o comportamento organizacional, a gestão estratégica, a economia e o sistema de informação.

Em uma perspectiva histórica da gestão do conhecimento, Wiig (1997) afirma que o explícito e sistemático gerenciamento do conhecimento surgiu como resultado de uma série de acontecimentos. Relata que, após a Segunda Guerra Mundial, o ambiente sócio-econômico gerou mudanças na demanda por produtos e serviços baseados em conhecimento. O autor afirma que, no final dos anos 1950, o surgimento da tecnologia da informação e o uso da inteligência artificial permitiram os primeiros passos na direção da automação. Já nos anos 1960, começou-se a estabelecer a pesquisa operacional e as ciências de gerenciamento, planejamento estratégico e a cibernética aplicada. Todas estas mudanças impulsionaram o desenvolvimento dos processos de negócio e suas interações, operações internas e características dinâmicas. Dessa forma, para o autor, o entendimento de como as pessoas pensam e racionalizam aumentou gradualmente com o passar dos anos, mas foi alavancada pela ciência cognitiva no início dos anos 1970. Finalmente, o entendimento do comportamento organizacional baseado em conhecimento tais como a tomada de decisão individual e do grupo foi elucidada em meados de 1980 (Wiig, 1997).

Ainda na opinião do autor, todas estas evoluções – mudanças no mercado e nos negócios, além do aumento da respectiva compreensão – tornaram possível entender como o conhecimento poderia ser gerenciado efetiva e sistematicamente no suporte dos objetivos da organização. Assim, os fundamentos da ‘Gestão do Conhecimento’ foram estabelecidos e tornaram-se as bases principais para o desenvolvimento deste conceito em muitas organizações e em diferentes formatos (Wiig, 1997).

Com outra abordagem, Metaxiotis, Ergazakis, Psarras (2005) distinguem historicamente três gerações de gestão do conhecimento. Para eles, a primeira geração vai de 1990 a 1995. Baseados em Senge (1990), Nonaka (1994), Quinn (1992) e Wiig (1993) afirmam que durante esta geração as muitas iniciativas estavam focadas na definição da GC, na investigação dos potenciais benefícios de GC, para os negócios, e no desenho de projetos específicos de GC. Argumentam, ainda, que o progresso na inteligência artificial influenciou a pesquisa em GC, principalmente na representação do conhecimento e no seu armazenamento (METAXIOTIS, ERGAZAKIS, PSARRAS, 2005).

Os autores definem o início da segunda geração de GC por volta de 1996, quando muitas corporações abriram espaço para a contratação de especialistas em gestão do conhecimento e “chief knowledge officers”¹. As diferentes fontes de GC foram unidas e rapidamente absorvidas nos discursos do dia a dia da organização. Esta geração enfatizou que a GC está relacionada à mudança organizacional, na qual práticas de gerenciamento, sistemas de medida, ferramentas e gerenciamento de conteúdo precisavam ser desenvolvidas. Como resultado destas novas práticas, surge a terceira geração de GC. Sobre esta geração, afirma-se que sua diferença principal é o seu nível de integração com a filosofia, estratégia, objetivos, práticas, sistemas e procedimentos da organização, bem como do modo como se tornou parte das atividades diárias de cada funcionário (Wiig, 1997).

Além disso, cabe mencionar o aspecto político determinante na evolução dos modelos de gestão do conhecimento. O processo de privatização de diversos segmentos do setor público, em diferentes países, na década de 1990, defendeu uma proposta de “Reforma do Estado” (BRESSER PEREIRA, 1998) conhecida como suposta modernização do serviço público. Com o argumento de dar mais agilidade aos processos e à execução dos orçamentos, o projeto tinha o intuito de adotar a lógica da iniciativa privada (custo x benefício; maximização de lucros e resultados; otimização de prazos etc).

No que se refere aos aspectos ligados às relações de trabalho, muitos programas de demissão voluntária, aposentadoria e remanejamento de área não previram a necessidade de se identificar a memória organizacional. Muitos profissionais eram desligados da empresa, sem treinar seu sucessor.

Implicava em se valorizar os termos de inovação tecnológica, da informatização de serviços e processos, do estreitamento de níveis hierárquicos organizacionais etc, em detrimento de registros históricos e de procedimentos de trabalhos e rotinas, que dariam sustentação futura às atividades.

Todas essas mudanças culminaram em um novo ambiente de trabalho e em um trabalhador, com perspectivas voltadas para as exigências do cliente e para as interações via TIC – Tecnologia da Informação e Comunicação.

Berends *et al* (2007) afirmam que o cenário competitivo está mudando rapidamente. Para Prahalad (1998) *apud* Berends (2007), as diferentes tendências tais como globalização, desregulamentação, fim das fronteiras na indústria, convergência tecnológica, além da ausência de intermediários na cadeia de suprimentos - quando as empresas passam a lidar diretamente com seus consumidores -, propõem novos desafios gerenciais às empresas já estabelecidas no mercado. Da mesma maneira, para Berends (2007), as inovações tecnológicas radicais têm ameaçado a posição estratégica destas organizações.

Discutindo sobre esta mesma temática, Hitt, Ireland e Lee (1999) vão acrescentar a variável conhecimento aos problemas enfrentados pela organização dos tempos atuais. Para eles, com o despontar do século 21, o ambiente dos negócios e a sociedade em geral foram transformados por diversos fatores incluindo a globalização, o desenvolvimento tecnológico, a rápida difusão de nova tecnologia e a revolução do conhecimento. Estes fatores, dentre outros, têm feito com que as empresas reconsiderem as habilidades dos métodos tradicionais de competição para criação de valor. (Hitt, 1998 *apud* Hitt, Ireland e Lee, 1999).

2.2. A crescente complexidade das novas formas de trabalho

Dentre as principais premissas sobre a gestão do conhecimento, destacam-se, para esse trabalho: a) a necessidade de as novas economias estarem preparadas para usar o conhecimento como fonte de vantagem competitiva (DRUCKER, 1999; (MARSH AND

¹ CKO – Chefe ou Diretor do conhecimento. Pessoa responsável pela criação, armazenamento e transferência do conhecimento na organização (DAVENPORT, 1998)

RANFT, 1999; NONAKA, 1994; SIMONIN, 1999 APUD HITT, IRELAND E LEE, 2000); b) a capacidade de as organizações lidarem com a transformação do trabalho executado nas organizações (MARTENSSON, 2000;), como condição *sine qua non*, para a sustentabilidade dos negócios.

Para Davenport e Prusak (1998), a empresa moderna precisa codificar o conhecimento corporativo, para possibilitar que todos os seus funcionários compartilhem conhecimentos e informações. Assim, poderá facilitar, inclusive, o processo de inovação (Brown,1991).

De acordo com Wiig (1999), é possível explicar o aumento da complexidade do trabalho organizacional. Segundo ele, as empresas já têm aprendido a respeito da necessidade de preparar melhor a força de trabalho, automatizar funções rotineiras e organizar melhor as tarefas, como se observa na figura 1.

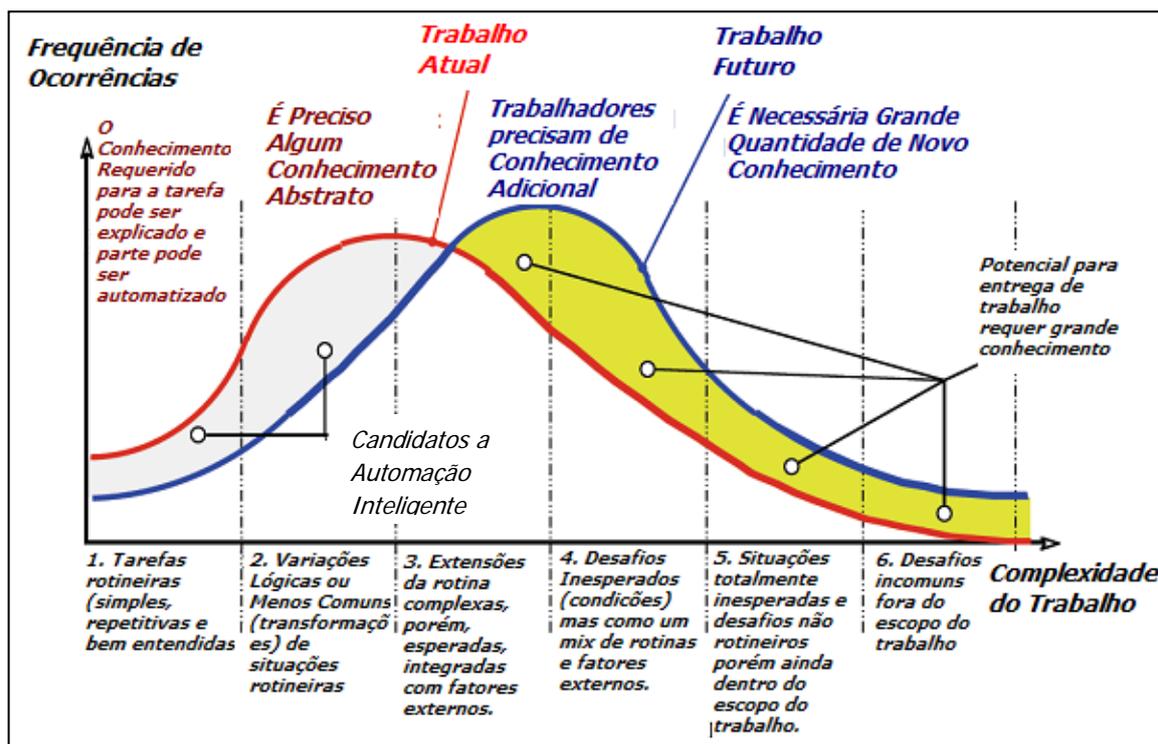


Figura 1 – O aumento da complexidade do trabalho

Fonte: adaptado de Wiig (1999)

Nesse novo cenário, registra-se um aumento significativo na necessidade de interação entre atores organizacionais. Observa-se, ainda, que o trabalhador moderno está inclinado a adquirir e desenvolver competências direcionadas para o uso intelectual, em comparação com os modelos tradicionais de gestão. Se, por um lado, prevê-se um aumento das capacidades de desenvolvimento, por outro, cogita-se um ambiente altamente competitivo, com muitas situações de trabalho em regime temporário. As chamadas *Organizações que aprendem* (SENGE, 1990) supõem que os gestores devem estar preparados para desenvolver trabalho em equipe e ampliar a possibilidade de se disciplinarem para uma visão sistêmica.

A produção do conhecimento em benefício do indivíduo ou da organização implica em se visualizar essa dinâmica, sob o foco das crenças e dos compromissos (Melkas and Harmaakorpi, 2008). Um banco de dados e informações, no entanto, não pode decidir e/ou interpretar articulações possíveis a diferentes contextos. Por isso, os supracitados autores destacam a relevância de se diferenciar “dados” e “informações” de “conhecimento”. Além disso, trata-se de se desenvolver a capacidade de interpretar realidades distintas e fazer o uso apropriado do conhecimento produzido.

Na visão de Stewart (1997), a importância do conhecimento é antiga e, ao longo da história da humanidade, aqueles povos que dominavam o conhecimento e conseguiam dele tirar proveito, para se colocarem à frente de outros, geralmente obtinham a vitória. O autor usa como exemplo as disputas primitivas, nas quais, os guerreiros que faziam uso do ferro em detrimento do bronze, para criar suas armas, tiveram a soberania contra aqueles que ainda utilizavam o antigo material na produção de seus instrumentos de guerra.

Para Sveiby (1997), o conhecimento representa “a capacidade de agir”. Dada esta informação é possível completá-la com a visão de Hassell (2007), com a qual o conhecimento é o modo de agir dentro de um ambiente ou comunidade. Segundo Davenport (1999), o conhecimento é um tipo valioso de informação que está pronto para ser aplicado em decisões e ações, de forma rápida e eficiente.

Segundo Civi (2000), o conhecimento é geralmente chamado de capital intelectual de uma organização e, como um ativo é também muito crítico. Para o autor, além da marca e dos ativos físicos, a corporação ganha conhecimento através dos anos de experiência em seus mais diferentes processos, tais como produção, engenharia ou vendas. Esta experiência cumulativa, junto com informações coletadas de outras fontes, externas à companhia, constitui um dos recursos mais críticos para a firma.

Na discussão sobre as dimensões do conhecimento, Nonaka e Takeuchi (1997) definem uma estrutura básica com duas dimensões – ontológica e epistemológica. Na dimensão ontológica, o conhecimento só pode ser criado pelas pessoas. “A organização não pode criar conhecimento sem os indivíduos”. Apesar disso é ela a responsável por dar o suporte necessário bem como promover um ambiente propício a esta criação, além de facilitar a disseminação e incorporação deste conhecimento. No segundo aspecto, ligado à tradicional classificação dos conhecimentos tácito (experiências individuais, implícitas) e explícito (sistematização de idéias disponíveis à coletividade), a comunicação entre elas torna-se complexa, porque está ligada a subjetividades múltiplas, com diferentes capacidades cognitivas e experimentais.

3. A gestão de pessoas, a modernidade organizacional e a gestão do conhecimento.

No que tange à tipologia dos modelos de gestão de Recursos Humanos, Gutierrez (1995) fez um estudo esclarecedor, que auxilia na compreensão de alguns pontos de ruptura com o paradigma taylorista de administração. Essas demarcações, no entanto, ainda parecem distantes do âmbito das ações, em muitos ambientes corporativos (Bitencourt, 2004).

No início dos anos 1900, o modelo de administração taylorista não incluía, como co-responsabilidade das organizações, os problemas de natureza social e psicológica dos trabalhadores, mesmo que muitos desses problemas pudessem ter tido origem no próprio ambiente corporativo. A visão de trabalho estava delineada por um viés exageradamente econômico, no qual empregados e empregadores eram incitados a buscar a maximização dos seus ganhos. De um lado, o operário deveria estar disposto a produzir mais, pois tal produtividade lhe renderia mais salário. Esse pecúlio, no entanto, tinha um preço: em muitos casos, os operários tinham que arcar com os prejuízos emocionais e psicológicos, acarretados pela sobrecarga de trabalho. Do outro lado, os empresários, respaldados pelas leis de mercado, regulavam a exploração da mão-de-obra barata, endossando um cenário vaticinado pela revolução industrial (HOBBSAWM, 2000; ETZIONI, 1989; TRAGTENBERG, 2006). A Administração de Pessoal, nesse sentido, restringia-se ao cumprimento de aspectos jurídicos, normativos, legais e burocráticos: contratar, pagar, demitir etc. (GUTIERREZ, 1995).

Nesse modelo de ARH – Administração de Recursos Humanos, o treinamento do funcionário-padrão ocorria de uma forma estanque e sob um viés autoritário e mecanicista, ou seja, o recurso humano era orientado a apenas obedecer. Em última análise, cumpriam-se

regras e aprendia-se o prescrito. A separação entre planejamento e execução da tarefa configurava uma postura passiva do trabalhador, em relação ao seu desempenho.

Com o advento dos resultados das experiências de Hawthorne e das subseqüentes bases para a sustentação da Escola de Relações Humanas, desde a década de 1930, a Administração dos Recursos Humanos passa a vislumbrar a possibilidade de desenvolvimento das pessoas por meio da interação grupal. As pesquisas, nesse particular, provaram que o trabalho em equipe poderia render mais do que o modelo taylorista. O mundo empresarial passou a exigir dos indivíduos a aprendizagem comportamental. Os trabalhadores eram estimulados a potencializar os rendimentos em grupo. Os treinamentos em relações humanas no trabalho e as dinâmicas de grupo passaram a ser instrumentos de auxílio, para se alcançar tais objetivos, isto é, de provocar nas pessoas uma predisposição em aprender a trabalhar em equipe (GUTIERREZ, 1995; MORGAN, 1986).

O avanço desse quadro foi direcionado para a gestão estratégica de pessoas. Nesse paradigma, busca-se o alcance dos objetivos propostos pela alta cúpula institucional, por meio de planos delimitados de gerenciamento de pessoas. Tanto os objetivos dos grupos de trabalhadores, como as metas sugeridas pelas organizações devem convergir para a concretização do planejamento estratégico. Cada área deve maximizar esforços, para integrar as políticas empresariais. Nesse sentido, não basta apenas valorizar a evolução dos comportamentos grupais, mas se exige que tal desenvolvimento esteja atrelado às respectivas diretrizes estratégicas. O conhecimento produzido ou reproduzido, nesse modelo, busca seguir uma espécie de manual de orientação à consecução das propostas organizacionais, dentro de uma ótica funcionalista.

Segundo Davel & Vergara (2001, pág. 38), a abordagem estratégica visa a integrar as políticas, sistemas e atividades de RH com a estratégia organizacional, “enfatizando os aspectos quantitativos, calculáveis e estratégicos da administração dos ‘recursos humanos’, da mesma forma racional com que lida com qualquer outro fator econômico”.

Para analisar a gestão estratégica de RH, vários estudos já sinalizaram que a chamada versão leve ou abordagem política de Administração de RH (DAVEL & VERGARA, 2001) reconhece que os processos decisórios são contraditórios, e que nem sempre as necessidades da organização coincidirão com as necessidades dos indivíduos. Isso quer dizer que a natureza das relações de trabalho permanece conflituosa, ainda que o sistema burocrático busque negá-la, por meio das *harmonias administrativas* (TRAGTENBERG, M., 2006).

As nomenclaturas da chamada administração moderna sugerem uma possibilidade de progresso para os modelos de gestão. Dentre os paradigmas mais comuns, atualmente, estão o modelo de gestão por competências e a gestão do conhecimento. Em ambos os casos, quer parecer que gestores ocidentais almejam simplificar os processos decisórios, utilizando-se de prescrições ditadas por modismos gerenciais.

Algumas críticas aos modelos de gestão de pessoas, tidos como avançados, sustentam que a valorização do indivíduo nos ambientes corporativos não pode ocultar a condição humana dos atores organizacionais (VASCONCELLOS, J *et alli*, 1998; DAVEL, J. & VERGARA, S., 2001). Significa considerar, na chamada gestão democrática ou participativa, os diferentes “eus”, com suas idiossincrasias, sentimentos e imperfeições.

Falta admitir a interferência real do universo das subjetividades nesse processo de participação, sem tratar as questões de forma simplista ou ingênua; e sem transferir exclusivamente para as pessoas uma responsabilidade que deve ser compartilhada entre a administração e os respectivos empregados. Por outro lado, como o conceito de democracia é limitado e ambíguo, a participação torna-se um desafio permanente. Esse desafio, no entanto, muitas vezes é subestimado; nega-se a natureza conflitante dos processos decisórios e da partilha do poder, dentro de uma abordagem mais arbitrária de gestão de pessoas. Nessa direção, busca-se estabelecer mecanismos objetivos, que auxiliem na superação de práticas

organizacionais tayloristas; tenta-se, ainda, avançar em medidas que transformem a versão pesada de gestão de pessoas em uma abordagem mais humanizada. Para essa tarefa, alguns estudos têm se ocupado em questionar as políticas de recursos humanos e seus respectivos desdobramentos culturais, sociais e psicológicos. O projeto tem sido delineado por um marco teórico classificado como modernidade organizacional.

A modernidade organizacional surge como uma necessidade. Primeiro, porque o mundo tecnológico, da racionalidade instrumental, ostenta uma grandiosidade e uma aparência que sufoca as subjetividades; depois, porque tratar as pessoas como sujeitos, com suas especificidades e diferenças, parece ser o caminho mais adequado ao resgate do indivíduo, na sua essência, se, de fato, tenta-se recolocar o homem no centro da História. Não se pretende, no entanto, ocultar o caráter contraditório, ambíguo e desafiante da sociedade moderna, a qual apresenta elementos de tensão, sob a lógica dominadora dos sistemas sociais, como nos diria Alain Touraine (GADEA & WARREN, 2005). Trata-se de analisar o contexto organizacional, por meio de um olhar que confronte a distância entre um discurso humanizante de gestão de pessoas e suas respectivas práticas.

Dentre as possibilidades de se estabelecer medidas que auxiliem essa modernização organizacional (SANT'ANNA, 2002), que questione os eixos político, cultural e de práticas administrativas de gestão de pessoas, busca-se estudar a proposta de modernidade cultural. Esta seria compreendida por um grau de abertura à facilitação da aprendizagem e seu respectivo compartilhamento. Em alguma medida, pelo menos no nível teórico, é possível fazer algumas correlações. Dentre elas, destacam-se as práticas e ferramentas de Gestão do Conhecimento, que podem ser observadas no quadro 2:

Quadro 2 – Classificação das Ferramentas de Gestão do Conhecimento

Ferramentas relacionadas à GC
Fórum (presenciais e virtuais)
Definidos como espaço para discutir, homogeneizar e compartilhar informações, idéias e experiências que contribuirão para o desenvolvimento de competências e para o aperfeiçoamento de processos e atividades da organização.
Comunidades de práticas ou de conhecimento
São grupos informais e interdisciplinares de pessoas unidas em torno de um interesse comum. As comunidades são auto-organizadas a fim de permitir a colaboração de pessoas internas ou externas à organização; propiciam o veículo, o contexto para facilitar a transferência de melhores práticas e o acesso a especialistas, bem como a reutilização de modelos, do conhecimento e das lições aprendidas.
Educação corporativa
Compreende processo de educação continuada, estabelecidos com vistas à atualização do pessoal de maneira uniforme em todas as áreas da organização. Pode ser implementada sob a forma de universidade corporativa, sistema de ensino a distância.
Narrativas
São técnicas utilizadas em ambientes de gestão do conhecimento para descrever assuntos complicados, expor situações e ou comunicar lições aprendidas, ou ainda interpretar mudanças culturais. São relatos retrospectivos de pessoal envolvido nos eventos ocorridos.
Mentoring e Coaching
Modalidade de gestão do desempenho na qual um expert participante (mentor) modela as competências de um indivíduo ou grupo, observa e analisa o desempenho e retroalimenta a execução das atividades do indivíduo ou grupo. O coaching é similar ao mentoring, mas o coach não participa da execução das atividades; faz parte do processo planejado de orientação, apoio, diálogo e acompanhamento, alinhando as diretrizes estratégicas.
Universidade corporativa
É a constituição formal de unidade organizacional dedicada a promover a aprendizagem ativa e contínua dos colaboradores da organização. Programas de educação continuada, palestras e

cursos técnicos visam desenvolver tanto comportamentos, atitudes e conhecimentos mais amplos, como habilidades técnicas mais específicas.

Ferramentas relacionadas a processos facilitadores de GC

Melhores Práticas (Best Practices)

Esse tipo de iniciativa refere-se à identificação e à difusão de melhores práticas, que podem ser definidas como um procedimento validado para a realização de uma tarefa ou solução de um problema. Inclui o contexto no qual pode ser aplicado. São documentadas por meio de banco de dados manuais ou diretrizes.

Benchmarking interno e externo

Prática relacionada à busca sistemática das melhores referências para comparação a processos e serviços da organização.

Memória organizacional

Lições aprendidas de conhecimentos: este grupo de práticas indica o registro do conhecimento organizacional sobre processos, produtos, serviços e relacionamentos com os clientes. As lições aprendidas são relatos de experiências em que se registra o que aconteceu, o que se esperava que acontecesse, a análise das causas das diferenças e o que foi aprendido durante o processo. A gestão de conteúdo mantém atualizadas as informações, as idéias, as experiências, as lições aprendidas e as melhores práticas documentadas na base de conhecimentos.

Sistema de inteligência organizacional

Também conhecido como sistema de inteligência empresarial ou inteligência competitiva, são voltados à transformação de dados em inteligência com o objetivo de apoiar a tomada de decisão. Visam extrair inteligência de informações, por meio da captura e da conversão das informações em diversos formatos, e a extração do conhecimento a partir da informação. O conhecimento obtido de fontes internas ou externas, formais ou informais, é explicitado, documentado e armazenado.

Mapeamento ou auditoria do conhecimento

É o registro do conhecimento organizacional sobre processos, serviços e relacionamento com os clientes. Inclui a elaboração de mapas ou árvores do conhecimento, descrevendo fluxos e relacionamentos de indivíduos, grupos ou a organização como um todo.

Sistemas de gestão por competências

Indica a existência de uma estratégia de gestão baseada nas competências requeridas para o exercício das atividades de determinado posto de trabalho e a remuneração pelo conjunto de competências efetivamente exercidas. As iniciativas nesta área visam determinar as competências essenciais à organização, avaliar a capacitação interna em relação aos domínios correspondentes a essas competências e definir os conhecimentos e as habilidades que são necessárias para superar as deficiências existentes em relação ao nível desejado para a organização. Podem incluir o mapeamento dos processos-chave, das competências essenciais associadas a eles, as atribuições, atividades e habilidades existentes e necessárias e das medidas para superar as deficiências.

Banco de competências organizacionais

Trata-se de um repositório de informações sobre a localização de conhecimento na organização, incluindo fontes de consulta e também as pessoas ou equipes detentoras de determinado conhecimento.

Banco de competências individuais

Este tipo de iniciativa, também conhecido como Banco de Talentos ou Páginas Amarelas, é bastante disseminado em diversos tipos de organizações, de acordo com a literatura. Trata-se de um repositório de informações sobre a capacidade técnica, científica, artística e cultural das pessoas. A forma mais simples é uma lista on-line do pessoal, contendo o perfil da experiência e a área de especialidade de cada usuário. O perfil pode ser limitado ao conhecimento obtido por meio do ensino formal e eventos de treinamentos e aperfeiçoamentos reconhecidos pela instituição, ou pode mapear de forma mais ampla a competência dos funcionários, incluindo informação sobre o conhecimento tácito, experiências e habilidades negociadas e processuais.

Gestão do capital intelectual ou gestão dos ativos intangíveis

Os ativos intangíveis são recursos disponíveis no ambiente institucional, de difícil qualificação e

mensuração, mas que contribuem para os seus processos produtivos e sociais. A prática pode incluir mapeamento dos ativos organizacionais intangíveis, gestão do capital humano, gestão do capital do cliente e políticas de propriedade intelectual.

Ferramentas relacionadas a base tecnológica e funcional de suporte a GC

Ferramentas de colaboração como portais, intranets e extranets

Este conjunto de práticas refere-se a portais ou outros sistemas informatizados que capturam e difundem conhecimento e experiência entre trabalhadores e departamentos. Um portal é um espaço web de integração dos sistemas corporativos, com segurança e privacidade dos dados. O portal pode se constituir em um verdadeiro ambiente de trabalho e repositório de conhecimento para a organização e seus colaboradores, propiciando acesso a todas as informações e aplicações relevantes, e também como plataforma para comunidades de práticas, redes de conhecimento e melhores práticas. Nos estágios mais avançados, permite customização e personalização da interface para cada um dos funcionários.

Sistemas de *Workflow*

São práticas ligadas ao controle da qualidade da informação apoiada pela automação do fluxo ou trâmite de documentos. *Workflow* é o termo utilizado para descrever a automação de sistemas e processos de controle interno, para simplificar e agilizar os negócios. É utilizado para controle de documentos de funcionários, entre outros.

Gestão de conteúdo

É a representação dos processos de seleção, captura, classificação, indexação e registro de informações. Tipicamente, envolve pesquisa contínua dos conteúdos dispostos em instrumentos, como base de dados, árvore de conhecimento, redes humanas etc.

Gestão eletrônica de documentos

Trata-se de práticas de gestão que implica adoção de aplicativos informatizados de controle de emissão, edição e acompanhamento da tramitação, distribuição, arquivamento e descarte de documentos.

***Data Warehouse* (ferramenta da TI para apoio a GC)**

Tecnologia de rastreamento de dados com arquitetura hierarquizada disposta em bases relacionais, permitindo versatilidade na manipulação de grandes massas de dados.

***Data Mining* (ferramenta da TI para apoio à GC)**

Os mineradores de dados são instrumentos com alta capacidade de associação de termos, permitindo-lhes garimpar assuntos ou temas específicos.

Fonte: adaptado de Silva (2007)

Essas ferramentas possuem características que as tornam mais ou menos adequadas ao modelo de GC. Na medida em que essas práticas são elaboradas e desenvolvidas, com certa regularidade, a organização vai aumentando o seu grau de modernidade cultural. Isso quer dizer que há um estímulo maior para que os atores organizacionais estejam integrados à rotina de aprender e socializar sua aprendizagem.

Considerações finais

O objetivo principal desse texto foi discutir uma possível relação entre gestão de pessoas, modernidade organizacional e gestão do conhecimento. Nesse particular, pôde-se afirmar que a evolução dos modelos de administração de recursos humanos tem ocorrido, em algumas organizações, ainda que essa percepção esteja mais visível no nível teórico, do que no campo das ações.

De todas as formas, abre-se uma clareza maior das idéias diretamente ligadas à participação dos atores organizacionais nos processos decisórios; verificam-se, ainda, mais conceitos balizados na lógica das diferenças cognitivas, étnicas, sociais e culturais.

O desejo de se concretizar a modernidade organizacional, por meio de práticas administrativas e de gestão de pessoas, bem como o de fomentar progressos de desempenho humano no trabalho torna-se uma realidade freqüente. Várias organizações, representadas pelos estudantes que participaram dos debates, sinalizaram expectativas concretas de fomentar a modernidade cultural. Reuniões regulares, *benchmarkings*, sistematização de dados e competências, comunidades de práticas, bem como outras ferramentas ligadas à gestão do conhecimento apareceram nos registros.

A despeito desse leque relativamente amplo de possibilidades, torna-se imperativo preparar os gestores e demais atores organizacionais, para lidarem com as complexas características do trabalho moderno, sobretudo por causa dos efeitos da crise econômica mundial, a qual traz conseqüências conflitantes, tais como o crescente índice de desemprego, em escala mundial.

A gestão de pessoas ou a gestão com pessoas requer mais do que um esforço em prol da modernidade organizacional, via práticas de gestão do conhecimento. Trata-se de sistematização de atividades e de políticas que visem à solidificação da aprendizagem e sua respectiva socialização.

Referências bibliográficas

- BARTOLOMÉ, F., EVANS, P. A. L. *O Sucesso precisa custar tanto? In: Harvard Business Review. Trabalho e vida pessoal.* Rio de Janeiro: Editora Campus, 2001.
- BERENDS, H., W. VANHAVERBEKE, et al. *Knowledge management challenges in new business development: Case study observations.* J. Eng. Technol. Manag, 2007.
- BITENCOURT, C. *Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais.* Porto Alegre: Bookman, 2004.
- BRESSER PEREIRA, L.C. *Reforma do Estado e Administração Pública Gerencial.* Rio de Janeiro: Editora Fundação Getúlio Vargas, 1998.
- BROWN, J.S. Pesquisa que reinventa a corporação, 1991. In: *Gestão do Conhecimento - Harvard Business Review.* Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- CIVI, E. (2000). "Knowledge management as a competitive asset: a review " *Marketing Intelligence & Planning* 18(4): 166 - 174.
- CREMA, R. *Da especialização à vocação – a educação do século XXI.* In: BITENCOURT, Cláudia. *Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais.* Porto Alegre: Bookman, 2004, pág. 374-385.
- DAVEL, E., VERGARA, S. (Orgs). *Gestão com pessoas e subjetividade.* SP: Atlas, 2001.
- DAVEL, E., VASCONCELOS, J. (Orgs). *“Recursos” Humanos e subjetividade:* Petrópolis, Vozes, 1998.
- DAVENPORT, T.H.; PRUSAK, L. *Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual.* Rio de Janeiro: Campus, 1998. 237p.
- DAVENPORT, T. (1999), “Knowledge management and the broader firm: strategy, advantage, and performance”, in Liebowitz, J. (Ed.), *Knowledge Management Handbook*, CRC Press, Boca Raton, FL, pp. 1-11.
- ETZIONI, Amitai. *Organizações Modernas.* São Paulo: Pioneira, 1989.
- GADEA, C., WARREN, I. *A contribuição de Alain Touraine para o debate sobre sujeito e democracia latinoamericanos.* Revista de Sociologia e Política. Curitiba, novembro de 2005, acessado em 17 de abril de 2008, no seguinte endereço: http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0104-44782005000200005&script=sci_arttext.
- GUTIERREZ, L. H. *Recursos Humanos : uma releitura contextualista.* RAE – Revista de Administração de Empresa. São Paulo: EAESP/FGV, 1995, v. 35, n.4, p. 72-82.
- Hassell, L. (2007). "A continental philosophy perspective on knowledge management." *Information Systems Journal* 17(2): 185-195.
- HITT, M. A., IRELAND R. D., LEE, H. . (2000). "Technological learning, knowledge management, firm growth and performance: an introductory essay." *Journal of Engineering and Technology Management* 17(3-4): 231 - 246.
- HOBBSAWM, E. *A Era do Capital: 1848-1875.* Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2000.
- IVES, W., B. TORREY, et al. *Knowledge Management: An Emerging Discipline with a Long History.* *Journal of Knowledge Management* 1(4): 269 - 274. 1997
- JASIMUDDIN, S. M. (2006) *Disciplinary Roots of Knowledge Management: A Theoretical Review*, *International Journal of Organizational Analysis.* 14(2), 171-180.
- KILIMNIK, Z. M., LUZ, T. R. e SANT’ANNA, Anderson de S.. *Competências Profissionais e Modernidade Organizacional: Coerência Ou Contradição?* RAE – Revista de Administração e Empresas. São Paulo: FGV, Volume 44 - EDIÇÃO ESPECIAL - novembro-dezembro 2004, pág.10-21. Lucena, 1994;
- MARSH, S.J., RANFT, A.L., 1999. Why resources matter: an empirical study of the influence of knowledge-based resources on new market entry. In: Hitt, M.A., Clifford, R.G., Nixon, R.D., Coyne, K.P. (Eds.), *Dynamic Strategic Resources.* Wiley, Chichester, pp. 43–66.
- MARTENSSON, M. (2000), "A critical review of knowledge management as a management tool", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 4 No.3, pp.204-16.

METAXIOTIS, K, ERGAZAKIS, K and PSARRAS, J, “Exploring the world of knowledge management: agreements and disagreements in the academic/practitioner community, *Journal of Information & Knowledge Management*, Vol.9, No.2, pp. 6-18. 2005.

MORGAN, G. *Imagens da Organização*. São Paulo: Atlas, 1986.

MOUSTAGHFIR, K. The dynamics of knowledge assets and their link with firm performance. *Measuring Business Excellence* 12(2): 10 - 24.2008.

NONAKA, I. “A dynamic theory of organizational knowledge creation”, *Organization Science*, Vol. 5, pp. 14-37.1994.

NONAKA, I. e TAKEUCHI, H. *Criação de Conhecimento na empresa*. Rio de Janeiro: Campus, 1997 Nonaka & Takeuchi, 1997.

QUINN, J. (1992), *Intelligent Enterprise: A Knowledge- and Service-Based Paradigm for Industry*, The Free Press, New York, NY.

SANT’ANNA, A.S. *Competências Individuais Requeridas, modernidade organizacional e satisfação no trabalho: uma análise de organizações mineiras sob a ótica de profissionais da área de administração*. Tese de doutorado. CEPEAD/UFMG. Belo Horizonte, 2002.

SENGE, P.M. *A quinta disciplina*. São Paulo: Best Seller, 1990. 352 p.

SILVA, M. M. *Gestão do Conhecimento: Um estudo de caso no conselho regional de farmácia de Santa Catarina*. 2007. Tese (mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2007. Disponível em: <<http://btd.egc.ufsc.br/pdf/2005115002.pdf>>. Acesso em: 15 set. 2008.

STEWART, Thomas A. *Capital Intelectual : a nova vantagem competitiva das empresas*. Rio de Janeiro : Campus, 1997.

SVEIBY, K. E. *A nova riqueza das organizações: gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento*. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TRAGTENBERG, M. *Burocracia e Ideologia*. São Paulo: Editora UNESP, 2006.

VASCONCELOS, J. *O coronelismo nas organizações: a gênese da gerência autoritária brasileira*. In: DAVEL, E. VASCONCELOS, J. (ORGS). “*Recursos Humanos e subjetividade*”: Petrópolis, Vozes, 1998, pág. 230-241;

WIIG, K. *Knowledge Management Foundations: Thinking about Thinking – How People and Organizations Create, Represent and use Knowledge*. Schema Press, Arlington, TX. 1993.

_____. *Knowledge management: where did it come from and where will it go?*, *Expert Systems with Applications*, Vol. 13 No. 1, pp. 1-14.1997.

_____. *Knowledge Management: 20 years later. The evolution and increasing significance of Knowledge Management*. Disponível em: www.krii.com/downloads/KM_20_years_later.ppt (1999).