

# APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL: ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DE GRANDE PORTE

**Patricia Lopes de Oliveira**

Cientistas Associados Ltda. – patricia.oliveira@cientistasassociados.com.br

**Rosangela Maria Vanalle**

Universidade Metodista de Piracicaba – rvanale@unimep.br

## Abstract

The aim of this article is to show the result of the case study at the means of organizational learning used by a big company, located in the countryside of Sao Paulo State. The contribution to detached the analysis of the means capable of to disseminate the knowledge and questions with regard to knowledge individual and organizational dimensions.

## Key-words

Organizational learning, individual knowledge, organizational knowledge.

*Tema: Gestão do Conhecimento*

## 1. Introdução

No atual mundo dos negócios, um dos assuntos mais comentados, sem dúvida, é a globalização dos mercados. Tem-se o consenso que não se trata de mais uma moda, e sim de uma realidade: o fenômeno causador das grandes e rápidas transformações em todo o mundo.

A globalização tem sido sinônimo de mudança. Mudanças econômicas, sociais, políticas e, principalmente, tecnológicas, as quais têm exigido do trabalhador um novo papel perante a sociedade. Mudanças na estratégia e no sistema organizacional, assim como modismos, também surgem com o objetivo de atingir vantagem competitiva na nova ordem econômica mundial.

Em decorrência dessas mudanças, as organizações têm estado diante de uma explosão de conhecimentos, os quais têm surgido de forma assustadora a cada dia, exigindo do homem uma disposição maior para aprender, acompanhando assim as novas tecnologias e as novas informações inseridas na estrutura organizacional.

Com base nesse contexto, um novo fator passou a ser considerado como vantagem competitiva, a aprendizagem organizacional, a qual envolve meios capazes de difundir o conhecimento com o objetivo de solucionar problemas, mudar ou manter comportamentos, criar novos conceitos e transmitir informações.

Partindo desse pressuposto, o referente artigo tem como objetivo expor e analisar os meios de aprendizagem organizacional que uma empresa de grande porte, localizada no interior do Estado de São Paulo, tem utilizado para difundir o conhecimento e, desse modo, contribuir com o desenvolvimento da organização. A coleta de dados foi realizada por meio de entrevista e questionário aplicados para o responsável pelo Departamento de Recursos Humanos da empresa pesquisada.

## **2. Conceituação teórica da aprendizagem organizacional**

Antes de analisar os dados coletados na empresa pesquisada, faz-se necessário aqui uma breve conceituação do tema aprendizagem organizacional, exposta até o momento pelos principais teóricos da área.

De acordo com Senge (1990), especialista em organização que aprende, para se obter uma aprendizagem organizacional eficiente capaz de tornar uma organização cada vez melhor no processo de aprender é preciso considerar cinco disciplinas, as quais devem trazer uma mudança na mentalidade do indivíduo:

1. Domínio pessoal. Através do domínio pessoal, as pessoas aprendem a clarear e aprofundar seus objetivos. É capaz de esclarecer o que realmente é importante para o indivíduo, onde deve concentrar suas energias, como desenvolver a paciência e como ver a realidade de maneira objetiva;
2. Modelos mentais. São idéias profundamente arraigadas, generalizações e imagens que influenciam o modo das pessoas encararem o mundo e suas atitudes. Os modelos mentais tornam-se espelhos, aprendendo a desenterrar imagens interiores do mundo, trazendo-as à superfície;
3. Objetivo comum. Consiste em objetivos, valores e compromissos que sejam compartilhados em conjunto por membros da organização. Se a organização tem um objetivo comum, concreto e legítimo, seus membros dão tudo de si e aprendem, não por obrigação mas espontaneamente;
4. Aprendizagem em grupo. As habilidades coletivas são maiores que as habilidades individuais. Através do diálogo, o grupo poderá desenvolver várias idéias relevantes para a organização. Quando o grupo aprende, além de produzir resultados extraordinários, seus integrantes se desenvolvem com maior rapidez no sentido individual;
5. Raciocínio sistêmico. Só é possível entender um sistema observando-o como um todo, não apenas uma de suas partes. O negócio e outros trabalhos são sistemas que devem ser analisados em conjunto. Raciocínio sistêmico é uma estrutura conceitual, uma integração de conhecimentos e instrumentos com o objetivo de tornar mais claro esse conjunto e mostrar modificações para melhorá-lo. É considerado a quinta disciplina pois integra as demais, mostrando que o todo pode ser maior que a soma de todas as partes isoladas.

Argyris (1992) também traz uma definição sobre a aprendizagem organizacional. Para o autor trata-se do processo através do qual os membros da organização detectam erros e os corrigem ao reestruturar a teoria em uso da empresa. O autor cita dois tipos de aprendizagem:

1. Aprendizagem em circuito único: apóia-se na habilidade de detectar e corrigir o erro com relação a um dado conjunto de normas operacionais;
2. Aprendizagem em circuito duplo: depende da capacidade de olhar duplamente a situação, ou seja, questionando a relevância das normas de funcionamento.

De acordo com Kolb (1997), a aprendizagem organizacional está inteiramente ligada a um ciclo vivencial de aprendizagem. Segundo o autor, este ciclo é caracterizado por uma interação entre a ação e reflexão, assim como as experiências do passado e atuais através

de um processo permanente de *feedback*. Desta maneira, o processo de aprendizagem organizacional pode ser estabelecido através da relação dos seguintes passos: 1. experiência concreta; 2. observações e reflexões; 3. formação de conceitos abstratos e generalizados; 4. teste de implicações dos conceitos em novas situações.

Segundo Garvin (1993), “organização que aprende é aquela que dispõe de habilidades para criar, adquirir e transferir conhecimentos, e é capaz de modificar seu comportamento, de modo a refletir os novos conhecimentos e idéias”. Para tanto, o processo de aprendizagem organizacional envolve quatro estágios: conscientização, compreensão, ação e análise. Há três tipos básicos de aprendizagem: aprender como melhorar o conhecimento organizacional existente (aquisição); aprender a criar um novo conhecimento organizacional, ou seja, inovar (criação); disseminar ou transferir o conhecimento para as várias áreas da organização (disseminação).

Com base nos diversos conceitos citados pelos referidos autores, a aprendizagem organizacional se dá num ambiente que envolve todos os membros de uma organização, fazendo com que o conhecimento da empresa seja difundido para todas as áreas e departamentos.

A difusão do conhecimento e a aquisição de competências são, necessariamente, desenvolvidas através de diversos meios como: solução sistemática de problemas; treinamentos; experiências; contratação de pessoas; sistemas de comunicação; rotação de pessoas; trabalho em equipe; experimentação; utilização da tecnologia da informação; entre outros (GARVIN, 1993; FLEURY E FLEURY, 2000; ALLIPRANDINI E SILVA, 2000; NONAKA E TAKEUCHI, 1998; SENGE, 1990). Esses são alguns dos meios que podem ser utilizados pelas empresas para que elas obtenham conhecimentos e competências e sejam capazes de adquirir vantagem competitiva.

Os meios aqui citados são importantes recursos no processo da aprendizagem, pois são utilizados para a transmissão de conhecimentos. Alguns deles, muitas vezes, têm apenas a finalidade de transmitir informações, o que não representa necessariamente aprendizagem. Outros, porém, devido à multiplicidade de seus recursos, têm maior disponibilidade para o alcance da aprendizagem.

### **3. Aprendizagem organizacional numa empresa de grande porte**

A empresa pesquisada faz parte de um grupo norte-americano que está no mercado desde 1802, quando surgiu a primeira fábrica inaugurada nos Estados Unidos, produzindo pólvora negra. Trata-se de um grupo multinacional que atua em 70 países e possui 135 unidades de fabricação.

A unidade pesquisada localiza-se no interior do Estado de São Paulo e atua no ramo têxtil desde 1984. Seus principais produtos são Fios de Nylon Têxtil, os quais são comercializados por outras empresas, como, por exemplo, empresas que fabricam tecidos.

A empresa é composta por 1.214 funcionários, dos quais 864 são diretos e 350 são terceirizados. Dentre os funcionários diretos, 216 possuem o ensino fundamental; 570 possuem o ensino médio; e 78, o ensino superior. Aqueles que ainda não possuem o ensino médio completo participam do Programa Telecurso 2000. Atualmente a empresa tem exigido o ensino médio para a admissão de seus funcionários.

Com o objetivo de expandir sua atuação na América do Sul, a empresa pesquisada mantém uma *joint venture* com outra empresa. De acordo com Dahad, Guimarães e Dantas (1994), uma *joint venture* pode ser definida como um processo de negociação entre duas ou mais

empresas para a realização de um empreendimento comum através da associação de capitais

Alguns procedimentos são citados pela empresa como meios de aprendizagem organizacional:

Networking: Se refere à realização de reuniões entre as áreas da própria empresa e, também, reuniões entre as outras unidades da organização. O objetivo desse meio de aprendizagem é a troca de informação, ou seja, as áreas ou unidades se reúnem para contar o que está acontecendo em sua empresa ou departamento para que todos conheçam o trabalho que está sendo realizado na empresa como um todo. Por meio dessa atividade, o conhecimento organizacional é desenvolvido, pois a troca de informações se refere aos acontecimentos no ambiente da empresa. Através desse meio, pode-se fazer uma relação com o que Garvin (1993) chama de disseminação do conhecimento e também com o que Senge (1990) aponta como aprendizagem em grupo. Um importante aspecto notado aí é o fato de as reuniões serem desenvolvidas não apenas entre as áreas de trabalho, mas também entre as unidades da mesma empresa, localizadas em outras cidades, o que leva a organização, como um todo, conhecer as realizações de cada unidade.

Segundo Terra (1999), que realizou uma pesquisa sobre Gestão do Conhecimento em empresas brasileiras, o estímulo ao aprendizado por meio de formação de *networks* é pouco freqüente nas empresas, limitando o que Senge (1990) chama de raciocínio sistêmico, o qual possibilita que o trabalho seja analisado em conjunto; daí a importância de conhecer e aprender com todas as áreas da empresa. Com base nas considerações de Senge (1990), observa-se que, se os problemas e também as experiências bem-sucedidas das áreas e unidades da empresa forem analisadas e discutidas em conjunto, fica mais fácil ter uma visão geral das mudanças ocorridas na empresa, o que ajudará nas modificações a serem feitas, a fim de melhorar o desempenho da mesma.

Quadros informativos: Referem-se a quadros de avisos localizados em todos os departamentos da empresa para que todos os funcionários tenham conhecimento das ações da mesma. Esse meio atinge todos os funcionários devido à facilidade de acesso. Porém, por se tratar de quadros informativos, muitas vezes, podem ser ignorados pelos funcionários.

Com base na aprendizagem significativa, o indivíduo só aprende quando estabelece uma relação da nova informação com algo relevante para seu conhecimento. Desse modo, é fato que os funcionários têm acesso a algumas informações da empresa, porém não se sabe se eles lêem ou não tais informações, o que demonstra que esse meio não indica se os funcionários estão ou não aprendendo. (CARVALHO, PORTO, BELHOT, 2001)

Workshop Universidade Nylon: São treinamentos e *workshops* oferecidos para todos os funcionários da empresa com o objetivo de agregar valor ao produto. Profissionais da própria empresa são responsáveis pela realização dos treinamentos. Os treinamentos fazem parte do Processo Integrado de Desenvolvimento, os quais estão divididos em Treinamentos Modulares Básicos e Treinamentos Modulares Intermediários.

Os Treinamentos Modulares Básicos têm como objetivo desenvolver o potencial humano através do desenvolvimento da inteligência emocional. O público-alvo são os facilitadores, funcionários que trabalham entre a gerência e os operários. Os Treinamentos Modulares Intermediários têm como objetivo desenvolver habilidades para motivar e estimular as pessoas. O público-alvo são os supervisores. Nos treinamentos citados acima são desenvolvidos temas como autoconhecimento, comunicação eficaz, *empowerment*,

resolução de conflitos, liderança, etc., aspectos que favorecem o desenvolvimento do conhecimento individual e também organizacional.

Os *workshops* são baseados nas seguintes atividades:

- Desenvolvimento Gerencial Continuado: Programa voltado para a gerência que se utiliza de seminários de reciclagem, programas de leitura, debates e eventos de troca de experiências. Essa atividade não apenas favorece o aumento do conhecimento individual e organizacional como desenvolve competências gerenciais, as quais, de acordo com Ruas (2001), são geradas através do processo de articulação entre conhecimentos, habilidades e capacidades desenvolvidas através desse meio, com o foco voltado para o indivíduo. A aplicação do conhecimento adquirido por meio dessa atividade, junto a grupos de trabalho, favorece a aprendizagem em grupo. Na medida em que as competências do indivíduo e do grupo assumem formas organizacionais como métodos, procedimentos e normas do trabalho, o conhecimento organizacional é estabelecido;

- Sessão Cinema: Tem como foco atingir todos os funcionários, através da análise de filmes, com o objetivo de mudança dos valores. Por meio da análise de filmes, os funcionários desenvolvem o autoconhecimento;

- Educação Continuada: Trata-se de um programa voltado para a formação de profissionais que visam seu desenvolvimento dentro da organização. Qualquer funcionário da empresa pode usufruir desse meio, embora haja um número limitado de vagas: apenas trinta funcionários por ano são escolhidos para receber apoio da empresa para fazer algum curso, como, por exemplo, curso superior, pós-graduação, etc. O conhecimento individual é desenvolvido através desse meio, mas o objetivo é utilizar o conhecimento que o funcionário adquire para melhorar o desempenho da empresa;

- Treinamentos Técnicos: São treinamentos realizados de acordo com a necessidade da empresa. Esse tipo de treinamento atinge todos os níveis hierárquicos, sendo definido com base na necessidade de cada área ou função. Desse modo, essa atividade desenvolve o que Zarifian (2001) chama de competência técnica, pois os funcionários aprendem conhecimentos específicos do trabalho, contribuindo, assim, com o crescimento organizacional;

Café da manhã com a Diretoria: Refere-se a uma reunião, no período da manhã, na qual é oferecido um café da manhã para vários funcionários de todos os departamentos, juntamente com o diretor da empresa, com o objetivo de estabelecer uma conversa entre os funcionários, para que eles tenham a oportunidade de discutir vários assuntos, bem como dar suas opiniões. De acordo com Davenport e Prusak (1998), a informação tem a finalidade de mudar o modo como o indivíduo vê algo, exercendo algum impacto sobre seu julgamento e comportamento, favorecendo, dessa maneira, o conhecimento organizacional;

Reunião para solucionar problemas: Também é uma atitude freqüente nas atividades da empresa. Vários funcionários participam desse tipo de reunião, não apenas os funcionários da alta gerência; ela atinge todos os níveis hierárquicos. Porém, na rotina da empresa, quando surge um problema, o funcionário nem sempre tem a liberdade para resolvê-lo. De acordo com Garvin (1993), a solução de um problema é uma maneira habilidosa para a organização aprender, pois, no processo de discussão de um problema, novos conhecimentos podem surgir. O conhecimento organizacional é favorecido por meio dessa atividade, pois, nas reuniões, são discutidas questões acerca do ambiente de trabalho. Por outro lado, Fritz (1997) faz uma crítica sobre essa atividade, alegando a importância de não

se utilizar esse meio como base para uma organização que deseja aprender, uma vez que, na medida em que problema é solucionado, a aprendizagem deixa de existir.

Benchmarking, reuniões, associações, feiras e experiências profissionais: Tais atividades são realizadas para adquirir conhecimento de outras empresas. Um exemplo, como já citado, é o fato de a empresa formar uma *joint venture* com outra empresa do mesmo ramo para seu melhor desempenho. Essas atividades atingem gerentes e demais funcionários responsáveis pelos departamentos. É desenvolvido, por meio dessas atividades, o conhecimento organizacional, pois o objetivo é conhecer as práticas realizadas em outras empresas para o desenvolvimento de novas perspectivas. Segundo Garvin (1993), outras empresas podem ser fontes de idéias que colaborem com o pensamento criativo. Salienta ele, ainda, que o *benchmarking* é uma experiência contínua de investigação e aprendizado, porém não deve se limitar a visitas improvisadas a empresas bem-sucedidas. Ele deve ser feito por meio de pesquisas exaustivas para identificar as empresas com as melhores práticas. Em seguida, deve-se fazer um estudo das próprias práticas e desempenho, realizar visitas e entrevistas e concluir com uma análise de resultados. Através de todos esses passos, o conhecimento organizacional é favorecido, pois, além de analisar as práticas de outras empresas, as próprias práticas estão sendo estudadas;

Grupo-tarefa: Refere-se a uma atividade desenvolvida por um grupo de funcionários que cria um objetivo a ser realizado. Esse objetivo deve ser alcançado no prazo de um ano; além disso, deve ser baseado nas ferramentas da qualidade. Todas as atividades do grupo devem ser documentadas para serem válidas. O grupo que atingir o objetivo proposto inicialmente recebe uma premiação, que é uma certa quantia em dinheiro. Esse tipo de atividade não atinge todos os funcionários, apenas o grupo que está realizando a tarefa, ou seja, se a tarefa é voltada para a criação de um novo produto, os funcionários do Departamento de Produto e Desenvolvimento é que participam. Dessa forma, alguns funcionários participam e, dependendo da tarefa a ser realizada, é determinado o nível hierárquico que é atingido.

O conhecimento organizacional é desenvolvido por meio do grupo-tarefa na medida em que melhorias e sugestões são discutidas para atingir o objetivo da tarefa a ser implantada na empresa. De acordo com Salerno (1999), um aspecto importante desse grupo é a dinâmica potencial que pode ser introduzida na empresa através de um espaço de troca de informações e comunicação, principalmente no que concerne ao aspecto cognitivo, através do qual as pessoas adquirem conhecimentos.

Internet/Intranet: A empresa permite aos funcionários o acesso à internet e intranet. No entanto, um fator comum na maioria das indústrias é que a facilidade de acesso, muitas vezes, se limita ao setor administrativo. Os recursos decorrentes da difusão da tecnologia são importantes contribuintes na Gestão do Conhecimento, mas não podem ser considerados como vantagem competitiva. O maior valor da tecnologia da informação na gerência do conhecimento está em aumentar a velocidade da transferência do conhecimento (GONÇALVES FILHO e GONÇALVES, 2001).

Esses são os meios que a empresa pesquisada utiliza para difundir o conhecimento entre seus funcionários e desenvolver competências com o objetivo de atingir melhorias e vantagem competitiva.

#### **4. Considerações finais**

A empresa pesquisada demonstra estar preocupada em desenvolver competências e investir em programas que desenvolvam a capacidade intelectual dos seus funcionários, mesmo que os programas sejam voltados para o desenvolvimento da organização.

É importante salientar que trata-se de uma empresa de grande porte e, conseqüentemente, tem o objetivo de permanecer no mercado num mundo competitivo, desse modo tem estado preocupada em desenvolver em seus funcionários competências que sejam relevantes para o desempenho da organização.

Que a empresa possui conhecimentos e informações, está claro. Mas, o conhecimento por si só não agrega valor para a empresa. É importante investir em conhecimento individual, pois, através da integração entre os indivíduos, o conhecimento organizacional é criado, disseminado e adquirido. A aprendizagem obtida por determinados meios pode levar os funcionários à obtenção de conhecimentos e informações. Porém, são os meios que desenvolvem o conhecimento organizacional que agregarão valor para a empresa. Desse modo, a aprendizagem do funcionário terá valor para a empresa na medida em que ele utilize seus conhecimentos e habilidades em favor da organização.

Vale fazer aqui algumas considerações que foram observadas no decorrer do estudo e que trouxeram alguns questionamentos.

Com base nas especificações de Nonaka e Takeuchi (1997), o conhecimento é desenvolvido por indivíduos; e a organização não pode criar conhecimento sem eles. Dessa forma, levando em consideração essa teoria, todos os meios de aprendizagem organizacional citados no decorrer do trabalho desenvolvem, num primeiro momento, o conhecimento individual e, num segundo momento, contribui para o aumento do conhecimento organizacional.

Oliveira Jr. (2001) ressalta, entretanto, que a afirmação acima não é consensual, citando que Spender *apud* Oliveira Jr. (2001) confronta o ponto de vista de Nonaka e Polanyi com base no conceito de conhecimento desenvolvido por Vigotsky: “Enquanto Polanyi supunha que a atividade geraria conhecimento tácito que permaneceria privado, Vigotski argumentava que a atividade moldava a consciência em formas que eram sociais e que eram eventualmente refletidas na linguagem e na estrutura social. Portanto, o conhecimento prático não está apenas integrado com a prática, mas está também integrado com a consciência da comunidade do praticante”. Sendo assim, o conhecimento é considerado como algo socialmente construído com base na linguagem e nas práticas que são compreendidas e comunicadas a outros membros da sociedade. Com base nessas especificações, vê-se que o conhecimento organizacional é desenvolvido na própria empresa por meio da integração dos indivíduos.

É importante salientar que o conhecimento individual, desenvolvido por determinadas atividades (por exemplo: Telecurso 2000, sessão cinema, educação continuada, circulação de informações, etc), pode ser transferido para outra empresa através da admissão de funcionários. Mas o conhecimento organizacional, desenvolvido por meio de atividades que favorecem a integração dos funcionários (por exemplo: treinamentos, trabalho em equipe, reuniões para solucionar problemas, *networking*, etc), é dificilmente imitado por outras empresas, pois trata-se de conhecimento criado e revelado na prática e compartilhado entre grupos de trabalho.

De acordo com Oliveira Jr. (2001), quando o conhecimento coletivo, fruto da integração dos funcionários da empresa, ajuda esta a criar valor, ele será a base de suas competências

essenciais. Esse conhecimento, segundo o autor, pode e deve ser valorizado como uma fonte de vantagem competitiva.

A análise dos dados coletados nesta pesquisa, entretanto, foi desenvolvida com base nas considerações de que algumas atividades favorecem o conhecimento individual e outras o conhecimento organizacional.

Vale ressaltar ainda que o conhecimento é algo profundamente problemático e que as declarações sobre o conhecimento devem ser consideradas apenas como outra forma de conhecimento. Não há razão para afirmar que as teorias são fundamentalmente diferentes ou mais puras do que outros tipos de conhecimento. Grande parte do debate na filosofia da ciência é sobre a existência de níveis distintos ou tipos de conhecimento. Pouco desse prolongado debate epistemológico está refletido na bibliografia sobre Gestão do Conhecimento, a qual está inserida a aprendizagem organizacional. Todavia, escolhas epistemológicas profundas sobre como resolver as questões do conhecimento organizacional devem ser feitas (OLIVEIRA JR., 2001).

Pode-se perceber, com base nas palavras de Oliveira Jr. (2001), que o conhecimento é um assunto complexo de se analisar e que pesquisas na área são bem-vindas para um melhor desenvolvimento do tema. É importante abordar essa questão aqui, pois o conhecimento é o objetivo da aprendizagem organizacional. Para completar essa idéia, cabe aqui concordar com as considerações de Vasconcelos (2001), que ressalta que o conhecimento e a ignorância co-evoluem, pois o conhecimento novo, ao responder velhas perguntas, abre novos horizontes e impulsiona novas perguntas.

### **Referências bibliográficas**

Argyris, C. *Enfrentando defesas empresariais: facilitando o aprendizado organizacional*. RJ: Campus, 1992.

Alliprandini, D. H. E Silva, S. L. *Aprendizagem organizacional e Gestão do Conhecimento. Fábrica do futuro: entenda hoje como sua indústria vai ser amanhã*. SP: Banas, 2000.

Carvalho, L. C. F., Porto, A. J. V. e Belhot, R. V. *Aprendizagem significativa no ensino de engenharia. Revista Produção*, v. 11, n. 1, novembro, 2001.

Dahad, S. S., Guimarães, F. E Dantas, J. R. *Transferência tecnológica e joint venture no Brasil. Revista de Administração*, São Paulo, v. 29, n. 3, p. 55-65, jul/set, 1994.

Davenport, T. H. e Prusak, L. *Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam seu capital intelectual*. RJ: Campus, 1998.

Fleury, A. e Fleury, M. T. L. *Aprendizagem e inovação organizacional: as expectativas do Japão, Coréia e Brasil*. SP: Atlas, 1995.

Fritz, R. *Estrutura e comportamento organizacional*. SP: Pioneira, 1997.

Garvin, D. *Building a learning organization. Harvard Business Review*, jul-ago, p. 78-91, 1993.

- Gonçalves Filho, C. e Gonçalves, C. A. Gerência do conhecimento – desafios e oportunidades para as organizações. *Caderno de Pesquisa em Administração*. São Paulo, v. 8, n.1, jan/mar. 2001.
- Kolb, D. A gestão e o processo de aprendizagem. Starkey, K. *Como as organizações aprendem: relatos do sucesso das grandes empresas*. SP: Futura, 1997.
- Nonaka, I. e Takeuchi, H. *Criação do conhecimento na empresa*. RJ: Campus, 1997.
- Oliveira Jr., M. M. Competências essenciais e conhecimento na empresa. Fleury, M. T. e Oliveira Jr., M. M. *Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências*. SP: Atlas, 2001.
- Ruas, R. Desenvolvimento de competências gerenciais e contribuição da aprendizagem organizacional. Fleury, M. T. e Oliveira Jr., M. M. *Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências*. SP: Atlas, 2001.
- Salerno, M. S. Trabalho em grupo: conceito, problema de coordenação, relação em serviços de apoio. *Projeto de organizações integradas e flexíveis*. SP: Atlas, 1999.
- Senge, P. M. *A Quinta Disciplina*. SP: Editora Best Seller, 1990.
- Terra, J. C. C. *Gestão do conhecimento: aspectos conceituais e estudo exploratório sobre as práticas de empresas brasileiras*. Tese (Doutorado). Poli-USP. Universidade de São Paulo, SP, 1999.
- Vasconcelos, F. C. Da gestão do conhecimento à gestão da ignorância. *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, v. 41, n.4, Out/dez, 2001.
- Zarifian, P. *Objetivo competência: por uma nova lógica*. SP: Atlas, 2001.