

A EMPRESA DO CONHECIMENTO E AS SUAS DIMENSÕES ORGANIZACIONAIS

Edson Pinheiro de Lima

Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção – PPGEP/UFSC – e-mail: pinheiro@eps.ufsc.br
Laboratório de Automação e Sistemas – LAS/PUC-PR – e-mail: pinheiro@ccet.pucpr.br

Sandra Leandro Pereira

Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção – PPGEP/UFSC – e-mail: sandralp@mbox1.ufsc.br
Superintendência de Recursos Humanos – UFPB

Lucinaldo dos Santos Rodrigues

Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção – PPGEP/UFSC – e-mail: lucinald@mbox1.ufsc.br
Superintendência de Recursos Humanos – UFPB

Antonio Carlos Souza

Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção – PPGEP/UFSC
Departamento de Expressão Gráfica – DEXG/UFSC – e-mail: souza@cce.ufsc.br

Marco Antonio Bisca Miguel

Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção – PPGEP/UFSC – e-mail: marcoabm@eps.ufsc.br

Zaira Ramos Benitez

e-mail: super@matrix.com.br

ABSTRACT

This paper is a synthesis of contributions to the project of implantation of Competitive Intelligence Nuclei in Santa Catarina, Brazil. These Nuclei will be coordinated by UFSC, UDESC and UNISUL universities, as an integrated project linking the academic research to the social-economic reality. The projects of the Nucleus will focus the Strategic Management of Knowledge area, particularly in the Competitive Intelligence field. The main purpose of this study is to develop an organizational model as a descriptive tool for future diagnosis. The model is an adaptation of a competitive and management research led by the MIT at the end of the eighties. The competitive models and structures are very close to the knowledge management studies, mainly in the strategic dimension. The model has five dimensions: structure, strategy, technology, management process, and individuals and their scripts. The environment was described by means of a socioeconomics and technological approach, which took in consideration the organizational culture. The organization is described in a knowledge-based approach to cope with a knowledge-based environment in the information era.

Área: Gestão da Tecnologia; Sub-área: Inovação Tecnológica

Keywords: knowledge, strategy, innovation

1. INTRODUÇÃO

O trabalho se encaixa dentro de uma abordagem econômico-social do projeto NIC/SC – Núcleos de Inteligência Competitiva de Santa Catarina (1998), no que diz respeito ao item “*Capacitação em Empreendedorismo e Gestão de Empresas de Base de Conhecimento*”.

O estudo da empresa do conhecimento e suas dimensões organizacionais caracteriza-se por dois cenários. O primeiro corresponde as dimensões organizacionais, quais são: estrutura, estratégia, tecnologia, processos gerenciais, indivíduos e seus papéis.

Em torno dos elementos organizacionais citados, através dessas cinco dimensões, encontra-se o ambiente interno e externo. Esse segundo cenário é concebido pela turbulenta mutação da economia do conhecimento, cultura organizacional e a cultura do conhecimento.

Busca-se uma melhor apreciação dos elementos que compõem a empresa do conhecimento e as suas dimensões organizacionais através de um modelo descritivo, apresentado a seguir.

2. MODELO ORGANIZACIONAL E SUAS DIMENSÕES

O modelo organizacional e suas dimensões utiliza o mesmo formato do projeto de pesquisa desenvolvido em 1989 pelo MIT e cujo objetivo era identificar as características de gestão das empresas na década de 90. Essa modelagem é bastante apropriada pelo caráter descritivo e pelo enfoque na gestão das organizações.

O modelo se caracteriza por diversas dimensões, este trabalho se propõem a desenvolvê-las dentro da dinâmica do conhecimento, o que será feito nas próximas seções.

Pode-se caracterizar estas dimensões em potenciais e de realização efetiva, conforme se observa na tabela 1.

Característica	Dimensão
Capacidade Potencial de Desempenho	Estrutura Estratégia Tecnologia
Realização – Eficiência Real	Processos Gerenciais Indivíduos e Papéis

Tabela 1 – Característica das Dimensões

Nota-se então, que é na sinergia entre estes elementos que se verifica a realização efetiva de uma organização.

2.1. ESTRUTURA

Na era do conhecimento e da informação, as empresas procuram buscar a estrutura organizacional mais adequada de forma a permitir a gestão estratégica do conhecimento, isto é, desenvolvendo o conhecimento organizacional na forma de seu capital estrutural, como um fator de diferencial competitivo, na manutenção e melhoria de sua competitividade. Procura-se desenvolver nos desenhos e processos organizacionais as propriedades de adaptação e flexibilidade, para uma sustentação duradoura do posicionamento competitivo.

Segundo Nonaka e Takeuchi (1997) as estruturas organizacionais tradicionais oscilam entre dois tipos básicos: burocracia e sistema de projetos e não tem correspondido de forma satisfatória na gerência estratégica do conhecimento.

A burocracia funciona de maneira adequada quando as condições são estáveis, pois trabalha com ênfase no controle e previsão de funções específicas. Esta estrutura é altamente formalizada, especializada, centralizada e dependente da padronização dos processos de trabalho para coordenação organizacional. Entretanto, o controle burocrático pode impedir a iniciativa individual e ser altamente disfuncional nos períodos de incertezas e mudanças dinâmicas e pode se tornar um fator de desmotivação.

No sistema de projetos, a estrutura organizacional é elaborada com o intuito de atacar o ponto fraco da estrutura burocrática. É flexível, adaptável, dinâmica e participativa. Em organizações de negócios, o projeto é uma forma institucionalizada de equipe ou grupo que reúne representantes de inúmeras unidades diferentes em uma base intensiva e flexível, em muitos casos criadas para lidar com um problema temporário. As pessoas que participam de um projeto trabalham dentro de um prazo determinado, concentram energia e esforço na concretização de uma tarefa específica, assim são quase sempre bem sucedidas, em áreas como desenvolvimento de novos produtos ou na solução de algum problema para o qual foram designados. Todavia este modelo também tem seus limites. Devido a natureza temporária, o novo conhecimento ou "*know-how*" desenvolvido, não é facilmente transferido a outros membros da organização após a realização do projeto. Portanto, o sistema de projetos não é adequado a exploração e transferência do conhecimento de forma mais ampla e contínua dentro da organização.

Ultimamente foram propostos inúmeros modelos organizacionais, basicamente versões do modelo de sistema de projetos. Dentre esses modelos estão a "adhocracia", a "estrutura infinitamente horizontalizada", a "estrutura em teia (rede)", a "pirâmide invertida", a "miniexplosão estelar (satélite)", e o "mercado interno". Os defensores destes modelos argumentam que a resposta da estrutura burocrática a ambientes incertos é extremamente lenta.

Quando adequadamente concebidos esses novos modelos de conceitos organizacionais compartilham de determinadas características em comum como: estruturas horizontalizadas; estrutura altamente dinâmica; apoiam o "*empowerment*" das pessoas; enfatizam a importância de competências - tecnologias e habilidades técnicas; e reconhecem o capital estrutural como um diferencial competitivo.

Na verdade esses novos modelos gerenciais desenvolvidos ultimamente, apenas recapitulam um debate muito antigo e atualmente um tanto obsoleto sobre a dicotomia entre burocracia e o sistema de projetos.

Uma organização empresarial do mundo contemporâneo, deve ser equipada com capacidades estratégicas para explorar, acumular, compartilhar e gerar novos conhecimentos de forma contínua e repetida dentro de um processo dinâmico, deve buscar tanto a eficiência da estrutura burocrática quanto a flexibilidade de uma organização orientada a projetos, isto é, uma síntese ou combinação de ambas, para desenvolver uma base sólida e eficiente de gestão estratégica do conhecimento organizacional.

Nonaka e Takeuchi (1997) desenvolveram as bases teóricas e práticas de uma nova estrutura organizacional, denominada de organização em "hipertexto", que possibilita o desenvolvimento de estruturas de conhecimento de forma eficaz e contínua dentro de uma organização empresarial. Trata de elaborar uma síntese entre o contexto da burocracia e o contexto do nível de projetos. Estes contextos interagem mutuamente e alimentam uma base de conhecimentos, que incorpora e externaliza a filosofia e cultura da organização e a sua tecnologia. A filosofia da empresa e a cultura organizacional fornecem a base de conhecimento para liberar o conhecimento tácito, a tecnologia libera o conhecimento explícito.

2.2. ESTRATÉGIA

A estratégia de uma empresa pode ser definida na forma em que administra os seus recursos, capacitações e competências, para alcançar os seus objetivos e levando em consideração uma interação dinâmica com o ambiente. Esta administração tem como base o desenvolvimento de competências, e cabe aqui uma definição do que se entende por competência. Segundo Gorman e Thomas *apud* Whitehill (1997), os recursos seriam definidos como elementos mais tangíveis, concretos, enquanto que as capacitações se constituiriam de elementos mais intangíveis, tácitos, como habilidades. A competência resultaria de diferentes combinações de valor agregado entre recursos e capacitações, sendo potencialmente importante para o desenvolvimento de uma vantagem competitiva.

Whitehill (1997) propõem que a construção de uma vantagem competitiva sustentável estaria baseada na identificação e desenvolvimento de competências que não fossem facilmente apropriadas pelos concorrentes, constituindo assim, um posicionamento competitivo duradouro. Para o autor a essência de uma competência que conduz a uma vantagem duradoura é o conhecimento, que não pode ser copiado facilmente.

Sveiby (1997) classifica este conhecimento em: conhecimento explícito, habilidades, experiência, valores e redes de relacionamento, que de forma progressiva ressaltam a dificuldade de imitá-los. Whitehill (1997) também propõem uma tipologia para o conhecimento em uma escala progressiva do grau de abstração e incorporação, que os tornam mais difíceis de serem apreendidos, seria o conhecimento codificado, habitual, científico, de colaboração, processual e comunitário. Estas tipologias se complementam e podem definir melhor o que se entende por conhecimento, em função de diferentes características e níveis.

A essência da criação da vantagem competitiva estaria no processo de geração do conhecimento, este processo desenvolve de forma global uma postura de inovação contínua e esta possibilita a construção de uma vantagem competitiva.

A gestão deste conjunto de papéis, ou atributos, relativos a um negócio também será estudada na dimensão dos processos gerenciais da organização. No entanto, cabe destacar algumas características estratégicas deste processo gerencial, estas estão descritas na tabela 2.

Atributos de Alto Nível <i>Espirituais, missão e crenças</i>	Atributos de Baixo Nível <i>Capacitações, comportamentos e ambiente</i>
Mudança Cultural	Mudança de comportamento
Transformacional e Educacional	Incremental e Treinamento
Filosofia	Prática
Contexto	Conteúdo
Efetividade	Eficiência
Ser e Por que?	Fazer e Como?
Missão	Estratégia
Competência Essencial	Práticas e rotinas

Fonte: Whitehill (1997)

Tabela 2 – Dicotomia dos atributos de gerenciamento do conhecimento

O que se procura destacar é que os atributos de alto nível constituiriam elementos difíceis de serem replicados por outra organização, e portanto, fonte de uma vantagem competitiva sustentável.

Em um outro mecanismo também articulado com as operações, a empresa agrupa um corpo de conhecimento relacionados - a tecnologia, a qual engloba o complexo mecanismo desse processo como um todo; e não apenas um ponto fragmentado, conforme sugerido na próxima dimensão a ser estudada.

2.3. TECNOLOGIA

Deve-se trabalhar a dimensão tecnológica dentro dos contextos de desenvolvimento de produtos e processos e também nos aspectos relativos a gestão. Identifica-se uma correlação muito forte entre as tecnologias da empresa e o conhecimento explícito desenvolvido, evidenciados no nível da base de conhecimentos.

Desta forma surge um elemento fundamental para o emprego das tecnologias - o conhecimento. É a partir da definição da tecnologia em função do conhecimento que se externaliza uma vantagem competitiva, uma vez que é ele quem define como as tecnologias, constituídas de diferentes combinações de conhecimentos, e os demais recursos existentes serão empregados na geração dos bens e serviços.

A partir desta interação entre o conhecimento existente e as tecnologias disponíveis que novas tecnologias e conhecimentos são gerados permitindo assim um processo de inovação contínua, onde dia, após dia, o homem consegue identificar novas maneiras de desenvolver suas atividades.

Como foi destacado o processo tecnológico está intimamente relacionado com o sistema de inovação, entendendo-se a inovação num sentido mais amplo e numa perspectiva *schumpeteriana* de combinação de conhecimentos. O pilar de sustentação de um determinado posicionamento competitivo, ou da manutenção e desenvolvimento de uma vantagem competitiva, é constituído por um processo dinâmico de inovações, quer sejam elas incrementais ou radicais. Resta saber como se dispara e se mantém um processo contínuo de inovações. Vários pesquisadores trabalham no sentido de se identificar a essência do processo inovativo, e a linha mais emergente na atualidade é a que trata da abordagem baseada em recursos. Esta linha começou a ser desenvolvida pelos trabalhos de Hamel e Prahalad (1995), onde se desenvolve o conceito de competências essenciais, e estas seriam a real fonte de vantagem competitiva, quando incorporada aos produtos básicos e finais de uma empresa.

Uma teoria ainda está se desenhando para a abordagem baseada em recursos, Nonaka e Takeuchi (1997) trabalham numa perspectiva relacionada e desenvolvem uma teoria de criação do conhecimento organizacional. Esta teoria suplementa a abordagem baseada em recursos, trabalhando na essência do desenvolvimento de capacitações e competências - o conhecimento. Todo o processo de inovação contínua seria desenvolvido através da criação de conhecimento nas organizações. O conhecimento na sua essência seria a fonte de vantagem competitiva.

A questão central é como desenvolver o conhecimento organizacional. A teoria se baseia em quatro modos básicos de conversão do conhecimento, conforme descritos por Nonaka e Takeuchi (1997) e Sveiby (1997): socialização, externalização, combinação e internalização. Inserida em um contexto apropriado que pode ser descrito através de cinco condições capacitadoras: intenção, autonomia, redundância, flutuação e caos criativo e variedade de requisitos. De tal forma que estes elementos propiciem um processo de desenvolvimento de conhecimento organizacional em cinco fases: compartilhamento do conhecimento tácito, criação de conceitos, justificação de conceitos, construção de um arquétipo e difusão interativa do conhecimento.

O que procurou se descrever, na realidade, é como as organizações desenvolvem as suas competências básicas, e porque não dizer as suas tecnologias básicas ou essenciais.

Um outro elemento importante que tem influência tanto nas tecnologias como no processo de inovação das empresa é a sua cultura, aqui não só entendida como a cultura da empresa, como também a cultura do local onde a empresa está situada, pois ela define de certa forma o perfil de seus funcionários, bem como a maneira de reagir destes profissionais frente às mudanças.

Assim como o poderio tecnológico, o processo de desenvolvimento gerencial assume um papel de enorme relevância para "criação do conhecimento". Esse domínio é pautado no trabalho dos profissionais, dos engenheiros e dos gerentes do conhecimento.

A seguir, são trabalhadas as questões relacionadas aos processos gerenciais no sentido de uma eficiência real.

2.4. PROCESSOS GERENCIAIS

O processos gerenciais são definidos através das tecnologias de gestão, em que se busca uma síntese entre os modelos *bottom-up* e *top-down*. Esta síntese proporcionaria o desenvolvimento completo do processo de criação do conhecimento organizacional. Nonaka e Takeuchi (1997) apresentam uma síntese - a gerência *middle-up-down*.

Além de uma tecnologia ou modo de gestão é necessário se definir um conjunto de características dos elementos envolvidos com o processo de desenvolvimento do conhecimento na organização.

A criação do conhecimento exige a participação de funcionários de linha de frente, gerentes de nível médio e altos gerentes, onde deve haver uma interação dinâmica entre estes elementos.

Segundo Nonaka e Takeuchi (1997) a “ Equipe de Criação do Conhecimento” é composta por:

- **Trabalhador do Conhecimento:** funcionários de linha de frente e gerentes de linha (São responsáveis pelo acúmulo e pela geração de conhecimento tácito e explícito).
- **Engenheiros do Conhecimento:** gerentes de nível médio (Servem como ponte entre os ideais visionários do topo da empresa e as realidades de mercado dos que estão na linha de frente).
- **Gerentes do Conhecimento:** altos gerentes (Gerência do processo total de conhecimento organizacional no nível da empresa).

Conclui-se desta forma que, seja qual for o nível, o envolvimento com o processo do conhecimento não é algo passivo, mas é participar, envolver-se, comunicar-se, cooperar, negociar, ter iniciativa. Enfim , a função gerencial é a chave que facilita o processo de criação do conhecimento organizacional. Para tanto, o verdadeiro “Profissional da Era do Conhecimento” necessita reunir não somente aptidões técnicas, mas necessita igualmente aptidões emocionais, cognitivas e comportamentais.

Da mesma forma que os processo gerenciais são poderosas ferramentas para a eficiência real, o conhecimento elaborado pelos recursos humanos na empresa constroem e/ou destroem o processo de comunicação e poder formal, capaz de transformar informações implícitas em conhecimento substancial. A seguir abordar-se-á esta questão.

2.5. INDIVÍDUOS E SEUS PAPÉIS

O conhecimento tornou-se o componente mais importante da atividade de negócios. Os produtos são classificados como artefatos de uma nova economia baseada no conhecimento. A própria definição de “homo sapiens” (homem que pensa) já mostra a relevância do conhecimento no processo evolutivo do homem. Em resumo, a informação tornou-se a fonte expressiva do valor agregado nas organizações, e o conhecimento, ou seja, o componente intelectual assumiu a supremacia, em detrimento do antigo modelo físico.

De acordo com a abordagem japonesa o conhecimento tácito, aquele pouco visível e exprimível, tem um pesado componente pessoal, dificilmente formalizado, transmitido e partilhado com outros. Com estas considerações, Nonaka e Takeuchi (1997) descrevem insights, conclusões e palpites subjetivos, como componentes do conhecimento tácito, cujas raízes estão ancoradas nas ações e experiências de um indivíduo, assim como, em suas emoções, valores ou ideais.

O conhecimento tácito possui uma dimensão cognitiva na qual o indivíduo constrói seus esquemas, mapas mentais e crenças, como ferramentas de conversão do seu potencial criador. O conhecimento sempre começa com um indivíduo.

O trabalhador do conhecimento, também denominado de empreendedor, preconiza-se como “um indivíduo com intuição e iniciativa”, obcecado por administrar conflitos necessários e em resolver problemas, tem determinação para buscar seus ideais.

Para chamar atenção quanto ao trabalhador do conhecimento como âncora da empresa, Drucker (1994) faz uma analogia dos capitalistas (proprietários) enquanto detentores dos meios de produção na sociedade capitalista; em contraposição aos trabalhadores do conhecimento como “proprietários de seu conhecimento” na sociedade pós-capitalista.

Essa teoria é igualmente enfatizada por Chanlat (1996) quando aponta algumas questões sobre a natureza do “ser humano”, ao mesmo tempo genérico e singular, ativo e reflexivo, de desejo e pulsão, objeto e sujeito de sua ciência.

Então, qual seria o perfil ideal do indivíduo e seus papéis inteligentes e competitivos?

Contrariamente à máquina, no cérebro humano o lógico-material e o analógico-abstrato não são similares, residem na originalidade dinâmica de seu pensamento, em sua formidável criatividade, fruto da intuição e da iniciativa (Pessis-Pasternak, 1993:153).

Constata-se que o conhecimento explícito é comunicável e passível de processamento eletrônico, enquanto que o conhecimento tácito possui uma natureza subjetiva e intuitiva que dificulta a possibilidade de ser capturado por quaisquer métodos sistemático ou lógico.

Como ser fundamentalmente biopsicossocial, o homem - trabalhador do conhecimento – aparece também substancialmente ligado a natureza e a cultura que o envolve e que ele transforma no ambiente interno e externo. Torna-se evidente que não há espaço para nenhum reducionismo cultural. Na próxima seção aborda-se os fatores do ambiente em nível tecnológico e sócio-técnico, capazes de modificar o conhecimento tácito e o conhecimento explícito, relacionados a cultura da empresa do conhecimento.

3. AMBIENTE EXTERNO E INTERNO

3.1. ECONOMIA DO CONHECIMENTO

O conhecimento ao longo da história sempre teve um papel de fundamental importância para quem o detinha. E principalmente nos dias atuais onde os indivíduos e as empresas vivenciam uma revolução econômica emergente da era da informação. Segundo Stewart (1998:5) “*o conhecimento tornou-se um recurso econômico proeminente – mais importante que a matéria-prima; mais importante muitas vezes, que o dinheiro*”. A informação e o conhecimento tido como produtos econômicos têm maior relevância que qualquer produto da era industrial (automóveis, aço, etc.).

Torna-se complicado entender o modo como o conhecimento modifica a economia e os indivíduos pelas diversas facetas como eles surgem. Em plena era do

conhecimento, vários executivos ainda se perguntam se o conhecimento é o caminho ou solução para o crescimento de suas empresas.

Como medir-se o setor de informação da economia em valores monetários?

Nos anos 60 Fritz Machlup, economista da Princeton University, respondeu essa pergunta no seu trabalho “Knowledge: creation, distribution, and economic significance”, onde mediu a produção do conhecimento e chegou a conclusão que 34,5% do PIB norte-americano deveriam ir para o setor de informação.

Com a globalização os países as organizações e as pessoas são ainda mais dependentes do arcabouço de conhecimento. O conhecimento é a principal ferramenta do indivíduo atualmente, sem ele não se produz, compra-se ou vende-se.

3.2. CULTURA ORGANIZACIONAL

Um dos grandes problemas observados no processo administrativo está no desconhecimento entre as decisões normativas e as realidades culturais que identificam a personalidade da comunidade interna da empresa. Várias organizações adotam políticas, rotinas e procedimentos, sem considerar os comportamentos, costumes, hábitos que estão inseridos na cultura dos agrupamentos humanos.

Torquato (1991) destaca quatro tipos de reforçadores de cultura organizacional: aspecto histórico, natureza técnica da empresa, modelo de gestão da organização e osmose geográfica.

Uma preocupação que todo executivo precisa ter é de identificar o modelo da cultura de sua organização. É necessário que o gerente dessa organização faça um elo entre as decisões normativas e a cultura interna da empresa, onde as decisões no tocante a diretrizes administrativas estejam alicerçadas no conhecimento de pontos negativos que atingem o grupo como um todo, e que possam adequar-se as novas tendências organizacionais que estão surgindo.

3.3. CULTURA DO CONHECIMENTO

Quando as empresas admitem inovações elas estão contraindo informações de fora para dentro com o objetivo de solucionar problemas existentes, ao mesmo tempo em que se adaptam aos ambientes em transformação. Com esse mecanismo elas germinam os conhecimentos e informações no sentido de dentro para fora, afim de redefinir tanto os problemas como as prováveis soluções, e, nesse processo recriam seu meio.

A cultura do conhecimento pode ser vista como a integração e interação entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Na decodificação sobre o que se espera de uma empresa competitiva, necessariamente existem condicionantes que delinham uma série de características de atuação. Dentre elas estão: flexibilidade, agilidade, qualidade e produtividade. Para articular seu processo produtivo as empresas modernas posicionam suas estratégias de acordo com o entendimento pró-ativo ao mercado.

As dimensões organizacionais são condutoras de máxima sinergia na empresa, quando há um relacionamento homogêneo e uma influência mútua entre todos os elementos. As possibilidades de análise da empresa do conhecimento e as ações das

dimensões organizacionais são limitadas pelo seu ambiente externo e suas condicionantes internas.

O modelo descritivo apresentado não se aplica a “criação” de conhecimentos fragmentados em níveis isolados (indivíduos, grupos e organização). A proposta de estudo aqui apresentada constitui-se numa sugestão de apropriação e reapropriação do saber, do saber ter e do saber ser, que tem se tornado vital para possibilitar o desenvolvimento de uma empresa intitulada “do conhecimento”. Cada uma das dimensões organizacionais interage nesse tipo de empresa entre si e o alcance dos resultados desejados depende da operação coordenada de todas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- CASTILHO, C.; SILVEIRA, M. R. Jovens fenômenos. **Revista Empreendedor**. Ano 4, n. 42, abril 1998.
- CHAKRAVARTHY, Bala. A new strategy framework for coping with turbulence. **Sloan Management Review**, [S.l.], v. 38, n. 2, p. 69-82, winter 1997.
- CHANLAT, JF. **O Indivíduo na organização** : dimensões esquecidas. São Paulo: Atlas, 1996.
- D’AVENI, Richard A. **Hipercompetição**: estratégias para dominar a dinâmica do mercado. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- DUCKER, P. F. **Sociedade Pós-capitalista**. São Paulo: Pioneira, 1994.
- GOLEMAN, Daniel. **Inteligência Emocional**. Rio de Janeiro : Objetiva, 1995.
- HAMEL, Gary e PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo futuro**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- MINTZBERG, Henry. **Criando organizações eficazes**: estruturas em cinco configurações. São Paulo: Atlas, 1995.
- MOTTA, Paulo Roberto. **Gestão Contemporânea**: a Ciência e a Arte de ser Gerente. Rio de Janeiro, Record, 1995.
- NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação do conhecimento na empresa** – como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- PESSIS-PASTERNAK, G. **Do caos a inteligência artificial**. São Paulo: UNESP, 1993.
- SILVA, Márcia Terra da. **A empresa moderna**. In: CONTADOR, José Celso (coord.). **Gestão de operações: a engenharia de produção a serviço da modernização da empresa**. São Paulo: Blücher e Vanzolini, 1997. p. 31-37.
- STALK, G.; EVANS P.; SHULMAN, L.E. Competing on capabilities: the new rules of corporate strategy. **Harvard Business Review**, [S.l.], p. 57-69, march–april 1992.
- STEWART, T. A. **Capital intelectual** – a nova vantagem competitiva das empresas. Rio de Janeiro : Campus, 1998.
- SVEIBY, Karl Erik. **A Nova riqueza das organizações**. Rio de Janeiro : Campus, 1998.
- TEECE, David; PISANO, Gary. **The Dynamic capabilities of firms**: an introduction. **Industrial and Corporate Change**, [S.l.], v. 3, n. 3, p. 537-556, 1994.
- TORQUATO, G. **Cultura, poder, comunicação e imagem** : fundamentos da nova empresa. São Paulo : Pioneira, 1991.
- UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA – UFSC; UNIVERSIDADE DO SUL DE SANTA CATARINA – UNISUL; UNIVERSIDADE DE DESENVOLVIMENTO DO ESTADO DE SANTA CATARINA – UDESC. **Projeto de implantação do núcleo de inteligência competitiva do estado de Santa Catarina**. Versão preliminar Florianópolis: [s.n.], maio 1998.
- WHITEHILL, Martin. Knowledge-based strategy to deliver sustained competitive advantage. **Long Range Planning**, Great Britain, v. 30, n. 4, p. 621-627, august 1997.