

Gestão do Conhecimento em Estruturas Inovativas: Um Estudo de Caso*

Knowledge Management in Innovative Structures: A Case Study

Patrícia Portella Prado Galhano**
Lina Eiko Nakata***

RESUMO

Este artigo é produto de uma pesquisa finalizada, desenvolvida para atividades na Universidade de São Paulo, Brasil. A gestão do conhecimento tornou-se um valor muito forte: as pessoas são cada vez mais exigidas, devendo apresentar uma postura voltada ao autodesenvolvimento e aprendizagem contínua. Este trabalho examina as possíveis conexões existentes entre *gestão do conhecimento* e contexto, buscando-se mostrar quais são as sobreposições entre estrutura organizacional e cultura organizacional, que são necessárias para fortalecer a gestão do conhecimento nas organizações. Por meio do método estudo de caso, no qual é apresentado o estudo de um fenômeno (estabelecimento de uma estrutura organizacional específica vinculada à estratégia) em seu contexto real (organização), o objeto de estudo foi a Buckman, uma empresa familiar norte-americana com atuação global. Em função de uma mudança de enfoque estratégico, seu posicionamento estratégico e sua estrutura organizacional mostraram-se alinhados ao desenvolvimento de soluções inovadoras para os clientes. Foi estudado neste artigo, portanto, como se dá o sistema de gestão do conhecimento aplicado, sistema este indispensável para o atingimento do intento estratégico.

Palavras-chave: Gestão do conhecimento. Estruturas inovativas. Cultura organizacional.

ABSTRACT

This paper is product from an empirical research, developed for activities at Universidade de Sao Paulo, Brasil. Knowledge management has become a very strong value: people are increasingly required, and must present an approach oriented to self-development and continuous learning. This work examines the possible existent connections between *knowledge management* and context, seeking to show what are the overlaps between organizational structure and organizational culture, which are necessary to strengthen knowledge management in organizations. We present the study case of a phenomenon (a specific organizational structure establishment attached to the strategy) in its real context (the organization). The study object was Buckman, a North American family business, with global operations. Due to a change of strategic focus, its strategic position and organizational structure proved to be aligned to the innovative solutions to clients. We studied in this paper, therefore, how knowledge management system is applied, a system that is indispensable to the attainment of strategic intent.

Key words: Knowledge management. Innovative structures. Organizational culture.

* Recibido: Octubre 11 de 2011. Aceptado: Noviembre 18 de 2011.

** Profesora responsable por el area de Recursos Humanos en INSPER. Administradora de Empresas y magíster en Administración de Empresas en la EAESP-FGV (Escola de Administração de Empresas de São Paulo - Fundação Getúlio Vargas), Doctorado en Administración de Empresas en la FEA-USP (Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade - Universidade de São Paulo FEA/USP), patriciappg@insper.edu.br

*** Magíster y doctoranda en Administración de Empresas en la FEA-USP (Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade - Universidade de São Paulo FEA/USP), linankt@gmail.com

INTRODUÇÃO

O mundo empresarial não é apenas caracterizado por um alto nível de incerteza e inabilidade para prever o futuro. Torna-se necessário considerar a mudança em dois importantes aspectos: primeiro, trabalhar com o conhecimento ficou muito distinto em essência do trabalho físico. O capital intelectual contém um grande número de trabalhadores do conhecimento e as pessoas que detêm esse conhecimento são ativos críticos. Segundo, o trabalhador do conhecimento é quase completamente imerso em um ambiente de tecnologia da informação. Portanto, tal realidade, mais o processo de globalização, rápidas mudanças tecnológicas, número crescente de informações, necessidade contínua de aprender, fizeram com que a estrutura organizacional sofresse inovações e adaptações para criar uma base cultural do conhecimento a fim de forçarem as organizações a reconhecer quais eram os desafios que afetavam sua sobrevivência futura e sua posição estratégica. Desta forma, as empresas começaram a alterar os métodos pelos quais gerenciavam e obtinham conhecimento, interagiam, solucionavam problemas e atuavam. E o mais importante, aprendizagem tornou-se um valor muito forte bem como a gestão do conhecimento.

De um lado, há as organizações que lutam para minimizar a obsolescência do conhecimento e para alinhar o processo de aprendizagem à estratégia organizacional. E, de outro lado, há o trabalhador que luta para se adaptar ao novo perfil, reaprender continuamente e manter a empregabilidade. Ou seja, as pessoas são cada vez mais exigidas, devendo apresentar uma postura voltada ao auto-desenvolvimento e aprendizagem contínua. A fim de obter esse novo perfil de trabalhadores é aconselhável que as organizações privilegiem o desenvolvimento de atitudes, posturas e habilidades e não somente a aquisição de conhecimento técnico e instrumental.

As tendências citadas levam a um novo patamar na criação de vantagem competitiva sustentável que é o comprometimento da empresa com a educação e o desenvolvimento dos trabalhadores. Desta forma, torna-se cada vez mais evidente que a educação corporativa é um veículo eficaz para o alinhamento e desenvolvimento dos talentos humanos de acordo com as estratégias empresariais. A educação corporativa é relacional, e por meio do fator relacional que os seres humanos criam vínculos, por meio desses constroem valores, o que resulta na formação da cultura organizacional.

No entanto, isto somente é possível quando se consideram os elementos da estrutura organizacional, uma vez que eles podem inibir a cooperação e o compartilhamento do conhecimento por meio dos limites internos da organização. Em suma, é importante que as estruturas organi-

zacionais sejam desenhadas com um enfoque em flexibilidade para que encorajem e promovam a colaboração e compartilhamento do conhecimento por meio dos limites organizacionais e por toda a cadeia de valor na qual a organização está inserida.

Se existe a premissa de que seja necessária uma configuração organizacional adequada para que ocorra a gestão do conhecimento nas organizações, por meio deste trabalho busca-se investigar se a estrutura organizacional institucionalizada na organização objeto deste estudo, entre suas diversas unidades ao redor do mundo e entre áreas de negócio, realmente se mostra adequada à sua estratégia global, qual seja *orientação para o cliente*, no qual o conhecimento e sua gestão são fundamentais.

Este trabalho examina as possíveis conexões existentes entre *gestão do conhecimento* e *contexto*. Busca-se mostrar quais são as sobreposições entre estrutura organizacional e cultura organizacional que são necessárias para fortalecer a gestão do conhecimento nas organizações. Ele está estruturado em cinco partes. Na primeira, são expostos quais os objetivos que se pretendem atingir e a metodologia utilizada. Na segunda, é feita a revisão bibliográfica. Na terceira, inicia-se o estudo de caso na empresa selecionada com a sua caracterização bem como de seu contexto. Na quarta seção é realizada a análise crítica seguida pela conclusão e referências bibliográficas.

1. REVISÃO DA LITERATURA

1.1. Estratégia

Em princípio toda organização social objetiva um crescimento sustentado de seus negócios, a fim de poder optar por direcionamentos estratégicos e orientações competitivas coerentes a essa *core competence*. Desta forma, tornam-se frequentes os alinhamentos na estrutura, processos, competências, tecnologias, informações, ativos físicos e conhecimentos nas organizações no curto, médio e longo prazos.

A organização estratégica torna-se fator preponderante a esse sucesso, principalmente se for considerado que a organização deve ser vista como uma *estrutura social adaptativa* (Ramos, 1983) coadunando-se com a ideia de que existe uma permanente tensão entre ela e o ambiente externo.

Segundo Prahalad e Hamel (1990), no curto prazo, a competitividade de uma organização relaciona-se aos seus atributos de preço/desempenho em produtos existentes. No entanto, é possível verificar que as empresas estão convergindo para padrões similares de custo e qualidade do produto, constituindo-se em barreiras mínimas para

a competição contínua, e tornando-se cada vez menos como fontes de vantagem diferenciada. A longo prazo, a competitividade é função de uma capacidade de formar, a custos menores e mais rapidamente que os concorrentes, as competências essenciais que propiciam produtos e serviços que não podem ser antecipados.

As reais fontes de vantagens competitivas devem ser encontradas nos recursos internos da organização traduzidos pela capacidade da gerência em consolidar tecnologias em âmbito corporativo e nas habilidades de produção e serviço em competências que possibilitem negócios individuais para se adequarem rapidamente às oportunidades em mutação.

A competência essencial vincula-se à harmonização de correntes de tecnologia, organização do trabalho e entrega de valor. Engloba comunicação, envolvimento e um grande comprometimento organizacional em trabalhar por meio das fronteiras organizacionais. Tais competências se desenvolvem à medida que são aplicadas e compartilhadas (Prahalad e Hamel, 1990). Mills et al. (2002), por sua vez, consideram competência como uma maneira para descrever quão bem, ou não, a organização tem o desempenho adequado para as suas atividades necessárias.

Nesta abordagem competências são formadas por blocos de recursos de uma maneira particular, sendo recursos tudo aquilo que a organização possui ou tem acesso mesmo que seja temporário (tangível ou intangível).

Os recursos são importantes por serem valiosos, sustentáveis e versáteis, e gerarem vantagens competitivas para o cliente. Uma vez exposto o que vem a ser recurso e como formam as competências, é possível supor que a estratégia baseada em recursos (Barney, 1991) seja uma abordagem complementar àquela do posicionamento estratégico (Porter, 1979).

Estratégia baseada em recursos tem seu foco nos recursos, mas também no mercado, sendo um enfoque que favorece a flexibilidade e liderança em mercados instáveis. É importante ressaltar o aspecto interno da organização como fator de competitividade, pois as vantagens competitivas dependem mais dos recursos da organização do que da estrutura industrial ou setor.

A visão de Porter (1979) de posicionamento estratégico é vista como complementar à estratégia baseada em recursos. Segundo tal teoria as empresas buscam uma posição competitiva favorável em uma indústria. Por meio da estratégia competitiva se estabelece uma posição lucrativa e sustentável contra forças que determinam a concorrência na indústria. O foco está nas condições ambientais, ou seja, é a abordagem *outside-in*.

Fleury e Fleury (2001) consideram três formas de competir: excelência operacional; inovação em produtos, e orientação para serviços.

A empresa que adota como estratégia a excelência operacional busca oferecer ao mercado um produto que otimize a relação qualidade/preço. Em geral, os produtos padronizados classificados como *commodities* demandam tal tipo de estratégia. A função crítica determinante do sucesso da organização é *Operações* que inclui todo o ciclo logístico: suprimento, produção, distribuição e serviços. Os esforços de aprendizagem e inovação devem ser direcionados para essa função.

Organizações que competem por inovação em produto criam novos conceitos de produtos para os clientes ou segmentos de mercado definidos. A competência forte é *Pesquisa e Desenvolvimento*. Portanto, as informações críticas são advindas dos laboratórios de pesquisa e desenvolvimento. Empresas cujas estratégias são de inovação em produto tentam assegurar o sucesso por meio da contínua introdução de novos produtos no mercado, buscando margem de lucratividade associada.

Quanto às empresas orientadas para serviços são aquelas voltadas a atender o que os clientes específicos desejam. Para tanto, especializam-se em satisfazer e antecipar as necessidades dos clientes devido à sua proximidade com eles. A competência crítica é a de *Marketing* que ativa, orienta e coordena as funções de projeto do produto e operações no desenvolvimento de uma solução específica para um cliente, atendendo a uma necessidade ou atuando de forma pró-ativa. Nesse sentido, as competências de negócio precisam ser muito fortes, associadas às competências técnicas e às operacionais. A área responsável por projetos deve buscar combinar a orientação para o cliente com *conhecimentos técnicos específicos*.

1.2 Estrutura Organizacional

A estrutura organizacional tradicional é geralmente baseada nos aspectos de um modelo burocrático, com hierarquia, funções e regras bem definidas.

Vasconcellos (1972) apresenta um modelo de desenho da estrutura organizacional com cinco variáveis básicas que estão interligadas. A primeira variável é o fator tecnológico que pode interferir no grau de centralização entre outras variáveis. O fator ecológico, segunda variável, corresponde ao monitoramento e estudo do ambiente externo e suas interferências na organização. O fator humano influencia a estrutura porque há a necessidade de compatibilizar estrutura e as características das pessoas que trabalham na organização. A quarta variável é chamada de

objetivos organizacionais, que mostra a interação entre objetivos pessoais dos membros, objetivos do grupo, objetivos de outros indivíduos e grupos da organização e os objetivos dos elementos do sistema. Por fim, tem-se a estrutura organizacional, composta por: formas de estrutura, divisões da estrutura, sistema de comunicação, amplitude administrativa, e responsabilidade e autoridade.

Mintzberg (1995, p. 10) define estrutura como “a soma total das maneiras pelas quais o trabalho é dividido em tarefas distintas e como é feita a coordenação entre essas tarefas”, composta por cinco partes: tecnoestrutura (analistas que prestam serviços à organização atuando sobre a tarefa dos outros), assessoria de apoio, cúpula estratégica, linha intermediária e núcleo operacional.

Para Vasconcellos e Hemsley (2002), a estrutura de uma organização pode ser definida como o resultado de decisões sobre a forma de distribuição da autoridade, especificação das atividades dos funcionários e definição do sistema de comunicação de uma organização, que agrupam outras decisões importantes:

- Departamentalização: divide os funcionários em grupos de acordo com algum critério (localização, função, produto, entre outros) para melhor administrá-los;
- Áreas de apoio: decisão sobre o grau de centralização ou descentralização das áreas que não fazem parte diretamente da função da organização, como contabilidade;
- Assessorias: definição da função, do departamento a ser assessorado e lugar dentro da estrutura;
- Amplitude de controle: definição sobre o número máximo de subordinados que um chefe comanda conforma o tipo de atividade, características do chefe e do grupo;
- Nível hierárquico: está diretamente relacionado com a decisão da amplitude. Quanto maior amplitude, ou seja, quanto mais subordinados por chefe, menor será o número de níveis hierárquicos.
- Descentralização da autoridade: relacionada ao grau de centralização do processo de tomada de decisões da organização;
- Sistema de comunicação: como será feita a comunicação entre as pessoas e por meio de quais canais, e
- Grau de formalização: decisão entre uma estrutura com grau de formalização alto com tendência à burocratização e falta de agilidade ou grau de formali-

zação menor com tendência à um maior número de conflitos, ansiedade, ineficiência.

Baseados nas decisões descritas acima, os autores caracterizaram o que seriam estruturas organizacionais tradicionais: grau de formalização, unidade de comando, especialização elevada, comunicação vertical e utilização de formas tradicionais de departamentalização.

O alto grau de formalização se refere às descrições detalhadas das atividades e funções, organogramas constantemente atualizados, manuais de normas e procedimentos em forma de documentos. O princípio da unidade de comando, que foi descrito pela primeira vez no período da Escola Clássica por Henri Fayol, significa que cada funcionário tem apenas um chefe para evitar conflitos de interesses. O grau de especialização está vinculado ao grau de formalização da estrutura e aos critérios de departamentalização. Quando uma estrutura é mais formal, tende a facilitar a especialização e o critério de departamentalização mostra qual será. Se uma organização tem uma estrutura dividida de acordo com a função técnica, os funcionários tenderão a se especializar na função do departamento no qual trabalha para aumentar o desempenho.

Em uma estrutura tradicional a comunicação é vertical, ocorre apenas entre chefe e subordinado. Neste caso, o chefe sempre está informado sobre todos os pontos importantes do departamento que supervisiona e de seus subordinados com objetivo de evitar mal-entendidos, melhorar a coordenação e reforçar sua autoridade. Outros tipos seriam: horizontal quando existe diretamente entre elementos de unidades diferentes, ou seja, sem passar pelo chefe; ou diagonal quando acontece entre níveis hierárquicos e unidades diferentes. As formas tradicionais de departamentalização são baseadas em critérios como: função, geográfica, processos, tipos de clientes e tipo de produtos.

1.3 Novos Desenhos Organizacionais

Nas últimas décadas, o ambiente externo vem se tornando mais complexo e mostrando que as organizações com estruturas tradicionais não estão aptas a sobreviver e enfrentar a concorrência. Morgan (1972, p. 149) acredita que uma estrutura tem que ser “flexível para motivar as pessoas a enfrentar problemas inesperados e aproveitar oportunidades imprevistas”.

As mudanças ocorridas no ambiente externo e que interferem na estrutura organizacional são citadas por vários autores, como Vasconcellos e Hamsley (2002): o ambiente tornou-se mais incerto, mudanças tecnológicas são contínuas, a internacionalização dos negócios aumenta,

assim como o tamanho e a complexidade das próprias organizações, entre outras.

Dessa forma, é necessário que sejam realizadas mudanças organizacionais importantes para melhorar a competitividade da organização perante as mudanças ambientais. Porém, não só as mudanças são importantes, a velocidade com que elas acontecem interferem também na sua competitividade. Isso implica competir e inovar de várias formas na organização, criar novas maneiras de projetar e implementar novas arquiteturas organizacionais com mais agilidade e com as vantagens do planejamento e participação. Assim, pode-se perceber que na organização do futuro, o desenho deve permitir que as mudanças sejam institucionalizadas (Nadler e Tushman, 2000).

Essas novas formas de estruturas organizacionais são chamadas por Hayes e Radosevich (apud Vasconcellos e Hamsley, 2002, p. 22) como unidades inovativas. Os autores desenharam uma tabela comparativa entre essa nova tendência de estrutura e as unidades de operação, que são as estruturas tradicionais (Quadro 1).

Vasconcellos e Hamsley (2002), então, caracterizam as estruturas inovativas a partir de cinco pontos. O primeiro é o baixo nível de formalização: as mudanças no ambiente são incompatíveis com descrições formais de atividades e funções de cada cargo existente na organização. Porém, sabe-se que muitas pessoas ainda se sentem mais confortáveis para trabalhar tendo um organograma a seguir (Semler, 1988).

O segundo é a utilização de formas avançadas de departamentalização:

- Departamentalização por centro de lucro: cada unidade possui certo grau de autonomia como se fosse uma empresa e o responsável, o gestor. Porém, a descentralização não é total porque o sistema financeiro, as decisões estratégicas e as políticas são definidos pela organização e normalmente a divisão é feita em termos de produtos;
- Departamentalização por projetos: as pessoas são alocadas na estrutura organizacional de acordo com o projeto no qual estão envolvidas, que na maioria das vezes é temporário;

Quadro 1. Unidades Inovativas X Unidades de Operação

Atributos	Unidades inovativas	Unidades de operação
Orientação para resolução de problemas	Voltada para o ambiente externo e para o longo prazo	Interna e curto prazo
Características da atividade	Não repetitiva e criativa	Repetitiva, programável e especificada nos mínimos detalhes
Características das pessoas e equipamentos	Profissionais altamente capacitados	Fator humano menos habilitado, processos automatizados
Base do sistema de recompensa	Auto-realização, curiosidade intelectual, autonomia	Econômica, status associado com posição e títulos
Estilo gerencial	Participativo, decisões conjuntas	Dependência de autoridade formal
Processo de tomada de decisão	Intuitivo, com eventuais estudos analíticos	Uso de modelos quantitativos
Atitude para com o risco	Assume riscos, tolera falhas	Risco reduzido ao mínimo
Sistema de avaliação de desempenho	Auto-avaliação e avaliação pelos pares	Sistemas formais utilizando padrões definidos por critérios pré-determinados
Tecnologia utilizada	Complexa, próximas às fronteiras do conhecimento	Relativamente simples, transferida e adaptada de grupos inovativos de dentro ou de fora da organização
Base de coordenação	Comunicação nos dois sentidos e verbal	Comunicação em único sentido, diretiva e geralmente por meio de memos

Fonte: Vasconcellos e Hamsley (2002).

- Estrutura matricial: é a utilização simultânea de dois ou mais tipos de departamentalização sobre o mesmo grupo de pessoas;
- Estrutura celular: é utilizada em pequenas empresas com total ausência de estrutura e alta flexibilidade, e
- Estrutura para novos empreendimentos: as atividades de inovação são separadas das atividades de rotina.

Quanto ao tema departamentalização, Semler (1988) acredita que a departamentalização gera um problema de pensar compartilhado. Ele comenta três pontos importantes para que isso não aconteça na sua empresa: pensar nas pequenas unidades, pensar em reduzir níveis e rotação de funções. O último ponto é muito importante porque primeiramente impede a acomodação, a empresa procura desenvolver outras pessoas para um mesmo cargo, promove um intercâmbio de estilos de liderança, culturas e técnicas, desprioriza e evita conflitos entre as áreas porque todos podem estar em qualquer posição no futuro. A rotação de funções pelas características se mostra importante não só para a diminuição de conflitos, mas também para o clima de criatividade e inovação.

A terceira característica de uma estrutura inovativa é a multiplicidade de comando. Em uma estrutura matricial, por exemplo, um grupo de pessoas pode ser subordinado a dois gerentes ao mesmo tempo. A penúltima característica é a diversificação elevada e, por último, tem-se a utilização da comunicação horizontal e vertical, na qual os funcionários de áreas diferentes podem discutir problemas e trocar informações diretamente sem utilizar o fluxo hierárquico.

1.4 Conhecimento Organizacional

A criação de conhecimento, assim como a operacionalização das competências, implica a existência de um contexto capacitante (Krogh, Ichijo e Nonaka, 2001). Portanto, uma organização precisa manter um ambiente que contemple as seguintes condições:

- Intenção, entendida como a aspiração de uma organização às suas metas;
- Autonomia, definindo e valorizando responsabilidades e fronteiras flexíveis;
- Flutuação e caos criativo, reforçando conflitos que possam gerar reflexões;
- Redundância, com informações que transcendam às exigências imediatas, e

- Variedade de requisitos, permitindo lidar com a complexidade do ambiente.

Além disso, ao admitir que tanto conhecimento quanto competência são criações sociais e dinâmicas, a incorporação de ambos nos repertórios individuais e organizacionais deveria partir de um entendimento mais amplo e profundo de seus processos de criação e apreensão. O modelo de *conversão do conhecimento* (Nonaka e Takeuchi, 1997), que tem como pressuposto que o conhecimento humano é criado e expandido por meio da interação social entre os conhecimentos tácito e explícito, poderia nos oferecer algumas evidências nessa direção.

A conversão do conhecimento é um processo social que ocorre entre indivíduos, não estando confinado dentro de um indivíduo. Por meio desse processo o conhecimento tácito e o conhecimento explícito se expandem tanto em aspectos de qualidade como de quantidade, de quatro formas distintas, porém complementares e interativas:

Socialização: De conhecimento tácito em conhecimento tácito

É um processo de troca de conhecimentos que leva à criação de modelos mentais ou habilidades técnicas compartilhadas. Dessa forma, um indivíduo pode adquirir conhecimento a partir da observação, da imitação ou da prática durante a interação com os outros.

Externalização: De conhecimento tácito em conhecimento explícito

É um processo de articulação do conhecimento tácito em conceitos explícitos, normalmente provocado pelo diálogo, pela reflexão e pela combinação de métodos de indução e dedução. Sua forma de expressão são as analogias, metáforas, conceitos, hipóteses ou modelos.

Combinação: De conhecimento explícito em conhecimento explícito

É um processo de sistematização de conceitos em um sistema de conhecimento. Envolve a produção de novos conhecimentos ou de novos significados a partir da reconfiguração de informações existentes, com a ajuda de mecanismos de busca, classificação, categorização e interpretação de informação.

Internalização: De conhecimento explícito em conhecimento tácito

É um processo de incorporação do conhecimento explícito no conhecimento tácito – *aprender fazendo*. Para que isso aconteça, é necessária a verbalização por parte do

sujeito de sua própria experiência. A documentação, por exemplo, pode ajudá-lo nessa internalização daquilo que vivenciou.

Essa interação entre os conhecimentos tácito e explícito, moldada pelos distintos modos de conversão até aqui analisados, implica também a criação de conteúdos naturalmente diferentes. Tais conteúdos interagem entre si e em espiral. Assim, a organização mobiliza o conhecimento tácito criado e acumulado no nível individual e procura ampliá-lo para outras esferas da organização e cristalizá-lo em níveis ontológicos superiores (grupo, organização, sociedade etc.). Este conhecimento tácito que é mobilizado e ampliado por meio dos quatro modos de conversão do conhecimento é denominado de *espiral do conhecimento* (Nonaka e Takeuchi, 1997). Desta forma, a criação do conhecimento organizacional é um processo em espiral, iniciando-se no nível individual e que vai subindo, ampliando-se em comunidades de interação que cruzam fronteiras organizacionais tanto internas como externas.

O querer agir pressupõe uma percepção compartilhada de crenças, valores e propósitos entre os integrantes de um grupo ou de uma organização. Para que se cultive a conjugação desse verbo é necessária uma série de esforços na tentativa de propiciar um comprometimento coletivo a partir de um ambiente aberto e colaborativo que incite a autonomia, inclusive para assumir riscos.

Segundo Wenger e Snyder (2001, p. 9), “uma comunidade de prática é um grupo de pessoas informalmente ligadas pelo conhecimento especializado compartilhado e pela paixão por um empreendimento conjunto” e “seus membros inevitavelmente compartilham conhecimentos com liberdade e criatividade, incentivando novas abordagens para os problemas”.

Essas comunidades não são oficiais, e não podem ser gerenciadas formalmente ou se subordinar a um determinado setor, gerente ou departamento. Constituem-se em grupos de trabalho autônomos, formados por indivíduos que têm em comum o querer agir na direção do compartilhamento de conhecimentos importantes para a implementação da mudança.

Entretanto, a formação das comunidades de prática é motivada, também, pela necessidade dos seus membros de, num cenário de reorganização, manter contato com pessoas que produzem conhecimento especializado. Ainda é possível a formação das comunidades de práticas em resposta à mudança externa à organização que exija desta uma resposta.

O elo de ligação entre o núcleo central dos participantes de uma comunidade de prática é a paixão pelo tópico ou

assunto, que os faz sentirem-se energizados pela discussão, buscando ultrapassar as fronteiras formais ou geográficas para a reunião do grupo.

As comunidades são informais, podendo abranger pessoas de vários setores, ou até mesmo de diferentes empresas, ligadas pelo interesse em compartilhar determinado conhecimento. São auto-organizadas, perpetuando-se e renovando-se continuamente, à medida de sua geração e compartilhamento de conhecimentos (Wenger e Snyder, 2001).

As empresas não podem criar essas comunidades, porém podem cultivá-las, identificando os grupos informais de pessoas apaixonadas e capacitadas para um determinado assunto e ajudando-os a se formarem. Quando integradas à empresa e apoiadas na superação de suas dificuldades, as comunidades podem atingir seu potencial total, o que significa ultrapassar a vulnerabilidade causada pela falta de orçamento e formalização.

1.5 Gestão do Conhecimento e Estrutura Organizacional

É possível afirmar que as características estruturais da organização exercem um impacto significativo nas atitudes e comportamentos dos funcionários. Meyer (apud Sabri, 2005) argumenta que a estrutura organizacional nada mais é do que a simplificação de complexos modelos de comportamento humano. Assim, é possível afirmar que um adequado desenho da estrutura organizacional é um dos aspectos mais significativos em determinar a performance da organização. No entanto, não basta uma estrutura organizacional adequada para produzir desempenhos satisfatórios, porém se ela não assim o for, o bom desempenho será impossível, não importa quão bom seja a gestão individual. Stewart (apud Sabri, 2005) entende que todas as funções da estrutura formal existirão independentemente do comprometimento dos membros organizacionais com o trabalho.

Dessa forma, a relação entre as pessoas e a organização é mútua. Para Schein (1985), como a estrutura é um aspecto visível da cultura, desempenha funções importantes e, portanto, é um elemento chave para compreender a cultura corporativa.

Sob a perspectiva contingencial acerca do desenho organizacional, Burns e Stalker (apud Sabri, 2005) afirmam que diferentes estruturas organizacionais e sistemas de gestão são apropriados em ambientes distintos. As organizações tradicionais utilizam uma perspectiva tradicional mecanicista acerca da estrutura, pois operam em mercados mais estáveis e com uma tecnologia cujo foco é mais rotineiro e previsível. Tal forma é burocrática, hierárquica,

com comunicação vertical (do topo para a base). A autoridade é centralizada e a coordenação é formal e impessoal; valorizam a especialização, com poucos times de trabalho ou forças-tarefas. O conhecimento organizacional está concentrado na base da hierarquia e, uma vez que é ameaçado pelas mudanças e pela incerteza, tal desenho prefere a previsibilidade e a manutenção do *status quo*.

Burns e Stalker (apud Sabri, 2005) argumentam que a organização mais efetiva é aquela que lida com a incerteza e desenvolve uma estrutura organizacional orgânica, a qual continuamente se adapta ao ambiente em mutação. Contrariamente à estrutura mecanicista ou burocrática, a forma orgânica é mais adaptativa às condições dinâmicas do ambiente cujo foco reside na mudança e na flexibilidade. Tal estrutura enfatiza as equipes de trabalho ou forças-tarefas, delegação de autoridade, e maior nível de responsabilidade conferido aos colaboradores. A coordenação tende a ser mais informal e pessoal, a comunicação é horizontal e aberta para sugestões e o conhecimento é enfatizado. Se a empresa tenta atingir seus objetivos e obter vantagem competitiva, deve mudar de um desenho organizacional que é burocrático em um que seja mais aberto e adaptativo.

Cash et al. (apud Sabri, 2005) acreditam que o desenho organizacional é influenciado pela ação das pessoas em determinados contextos. As organizações devem atingir performances satisfatórias pela coordenação de sua estratégia, estrutura organizacional e cultura corporativa. Isto significa adotar uma nova estrutura que permita à organização criar uma nova cultura e gerenciar seus ativos do conhecimento e atingir seus objetivos globais. Quando se opera uma intervenção no desenho organizacional de uma empresa, é preciso lidar com a estrutura organizacional que inclui a divisão do trabalho, alocação do direito de decisão, escolha de coordenar os mecanismos de controle, delinear limites organizacionais e redes informais de relacionamento. Nesse sentido, busca-se adotar um novo modelo de estrutura organizacional que favoreça a criação de uma nova cultura organizacional e que gere um sistema que gerencie seu conhecimento a fim de atingir seus objetivos organizacionais.

Se há um comprometimento da organização com um sistema de gestão do conhecimento, é possível partilhar este mesmo conhecimento por meio de uma estrutura construída com base em sua estrutura organizacional. O importante é não tentar adequar a cultura organizacional à estrutura, mas é preciso um processo de constantes ajustes e reajustes.

O esforço para a gestão do conhecimento tornar-se um projeto viável, é preciso que haja uma estrutura organiza-

cional adequada bem como sua cultura organizacional a fim de promover a transferência de conhecimento como um dos resultados a serem atingidos.

2. METODOLOGIA

A pesquisa realizada é classificada como uma pesquisa qualitativa, pela natureza das variáveis estudadas, e descritiva, por se tratar de uma verificação de como ocorre o processo de configuração da estrutura organizacional sem qualquer intenção causal. Para a pesquisa foi utilizado o método do estudo de caso com coleta de dados por meio de entrevista e busca de fontes secundárias.

A pesquisa qualitativa tem como fonte direta de dados o ambiente natural e tem-se no pesquisador o instrumento de coleta principal, esse procedimento permite estudar eventos selecionados detalhada e profundamente (Patton, 1990).

O método estudo de caso, segundo Yin, (2003, p. 32-33) é “uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto de vida real” utilizado normalmente para responder questões de como e por quê.

Cooper e Shindler (2003) acrescentam que o estudo de caso é utilizado em ocasiões em que os pesquisadores procuram enfatizar uma análise contextual completa e detalhes de informações obtidas por meio de diversas fontes de informação.

Eisenhardt (1989) já apontava caminhos para construir teorias a partir do estudo de caso, entendido como “uma estratégia de pesquisa, que foca no entendimento da dinâmica presente num cenário específico” (Eisenhardt, 1989, p. 534). Nesta mesma linha, autores como Mintzberg e Gosling (2003) e Cummings e Staw (1985), fogem da abordagem positivista tradicional e enveredam pelos métodos de análise qualitativa dos fenômenos sociais.

Segundo Eisenhardt (1989, p. 548) o método do estudo de caso é aplicável quando “pouco se conhece acerca do fenômeno, as perspectivas correntes parecem ser inadequadas porque apresentam pouca substância empírica, ou conflitam entre elas (perspectivas) ou com o senso comum. Nestas situações a construção de teoria a partir de estudo de caso é particularmente apropriada, porque não se baseia em literatura prévia ou evidência empírica prévia”.

O método descrito foi escolhido para este trabalho, pois estuda um fenômeno (estabelecimento de uma estrutura organizacional específica vinculada à estratégia) em seu contexto real (organização) com objetivo de uma análise em profundidade.

O estudo de caso único é normalmente utilizado em três situações: testar uma teoria bem formulada, estudo de caso raro ou extremo, ou caso revelador. No caso desta pesquisa, o estudo de caso único foi escolhido para testar uma teoria já consolidada – estrutura organizacional é determinada pela estratégia – e assim verificar se as proposições da teoria estão sendo aplicadas ou se existe algum caminho alternativo.

Para compor o estudo de caso, além da entrevista, Yin (2003) sugere que os pesquisadores utilizem outras fontes de evidências complementares: documentação, registros em arquivos, observações diretas, observação participante e artefatos físicos. Para essa coleta de dados foi feita uma entrevista semi-estruturada com o gerente de vendas para América do Sul da empresa estudada e os dados secundários foram pesquisados no *site* da empresa, em documentos internos e artigos publicados em revistas especializadas.

A entrevista foi escolhida como fonte de coleta de dados, porque supera em termos de detalhes e profundidade as entrevistas por telefone ou em questionários auto-administrados. Segundo Cooper e Schindler (2003), este instrumento de coleta tem ainda a vantagem de conseguir reunir informações complementares por meio da observação e fazer perguntas adicionais conforme as respostas.

Yin (2003) acrescenta como vantagens da entrevista a captação de indagações e opiniões sobre determinados assuntos, porém o preconceito, a memória e a articulação pobre ou imprecisa podem ser criar vieses.

3. DESCRIÇÃO DA EMPRESA E SEU AMBIENTE

A corporação Buckman foi fundada em 1945, na cidade de Memphis, Tennessee, nos Estados Unidos pelo Dr. Stanley Buckman. Atualmente congrega 19 companhias associadas que distribuem produtos e serviços a mais de 90 países, contando com cerca de 1.300 associados. Buckman ainda é uma empresa familiar que continua a incentivar tal ambiente, apesar do seu crescimento. Uma vez que sua atuação é global, a ênfase da gestão é na filosofia global e ação local, com um enfoque a longo prazo.

A organização é líder de especialidades químicas para sistemas de tratamento de águas. A empresa foi fundada baseada em sua competência essencial que é o desenvolvimento de soluções inovadoras para controlar o crescimento de microorganismos. Atualmente seu foco é fornecer em nível mundial, tecnologias avançadas de tratamento químico e serviços técnicos altamente especializados para resolver complexos problemas industriais.

Há mais de 45 anos a organização atua buscando resolver problemas nas indústrias relacionados com a água. Tais produtos e tecnologias podem ser encontrados nos processos de produção de petróleo, indústrias químicas, alimentícias, têxteis, tintas, curtumes, refinarias, petroquímicas, papel e celulose, siderurgias e outros segmentos importantes. Existe um comprometimento em fornecer soluções exclusivamente designadas a auxiliar cada uma destas indústrias em particular, de maneira a aumentar seus desempenhos, melhorar sua qualidade e atingir os padrões ideais de não agressão ao homem e ao meio ambiente.

Dentre os princípios que norteiam as ações da empresa é possível identificar: agilizar serviços aos clientes; exceder a expectativa dos clientes; aumentar a produtividade; disseminar tecnologia e conhecimento no âmbito interno da organização, e respeitar as leis ambientais. Seu foco está em fornecer valor agregado aos seus clientes por meio de soluções inovadoras, antecipando-se as suas necessidades com o objetivo de melhorar a eficiência e lucratividade de seus clientes.

Nos anos 1990, Buckman repensou seu modelo de negócios e mudou seu posicionamento estratégico. De uma orientação para produtos iniciou um processo de orientação para clientes. Desta forma, adotou um modelo focado em entregas customizadas de determinados mix de produtos que forneciam e ainda fornecem o maior valor agregado ao cliente. É certo que para validar tal estratégia foi necessária a elaboração e implantação de uma estrutura organizacional que privilegiasse a gestão do conhecimento entre seus diversos colaboradores, parceiros e usuários.

Para tanto, foi desenvolvida uma rede global de comunicação eletrônica a fim de ajudar os clientes a resolver problemas e desafios relacionados ao tratamento de águas e processos. Tal rede incorpora conhecimento e experiência de forma a permitir que seu representante consiga efetivamente gerar a competência distintiva da organização, ou seja, desenvolver soluções inovadoras.

Knetix – The Buckman Knowledge Network é um banco de conhecimentos interligado, utilizado globalmente pelos associados da Buckman para compartilhar eletronicamente informações e conhecimentos. Combina-se o conhecimento da Buckman com fóruns eletrônicos, salas de conferência virtual, bibliotecas e e-mail, garantindo aos usuários acesso ilimitado a especialistas, experiências e recursos. Busca-se, desta forma, um maior e mais rápido retorno de seu investimento com a resolução de problemas de forma breve e eficaz, cujo objetivo é fornecer resultados.

Por muitos anos, o escritório era considerado o local apropriado dos negócios. Sistemas de computadores eram otimizados para operar num ambiente por meio de pesados cabos e terminais que permitiam as pessoas acessar os aplicativos remotamente. O objetivo era acelerar o tempo de resposta. No entanto, isso é uma falsa visão da onde o negócio realmente acontece na organização. Na verdade, o local onde o negócio realmente acontece é naquele em que os produtos e serviços são aplicados para resolução de problemas e adição de valor agregado ao cliente. Todo o restante que ocorre no escritório (manufatura, pesquisa e desenvolvimento) é simplesmente para apoiar estas atividades da linha de frente.

O notebook introduziu uma mudança de paradigmas na forma como o conhecimento pode ser compartilhado por meio da organização. O seu uso deslocou o poder para o local onde ele era necessário, a linha de frente. A comunicação se torna mais aberta e imediata e o sistema de conhecimento se torna menos estático e mais dinâmico. Em última instância, houve a emergência do tempo real virtual.

Em 1988, a empresa terceirizou a gestão de sua estrutura em rede para a IBM, e essa mudança teve um impacto de alcance global. No processo de criação de uma taxonomia do conhecimento, em 1989, o fundador e CEO da Buckman, alterou a configuração da força-tarefa responsável pela transferência do conhecimento nas seguintes bases:

1. Identificação das bases necessárias para conseguir atingir os objetivos;
2. Acessibilidade às opções de tecnologia da informação para gerar, editar, armazenar, recuperar, transmitir e apresentar as bases do conhecimento para a comunidade de usuários da Buckman;
3. Introdução de novas especificações para uma base de conhecimento em termos de custos efetivos do projeto, e
4. Avaliação das oportunidades globais e as implicações para estes projetos.

Concomitantemente a estas mudanças tecnológicas também houve transformações organizacionais. A força-tarefa responsável pela transferência de conhecimento demonstrou que existiam importantes ativos do conhecimento dentro da organização, mas nenhum processo implantado para disponibilizá-los a todos. Assim, a fim de agilizar o acesso ao conhecimento disponível, Bob Buckman combinou serviços de informação com telecomunicação e centro de informação técnica para formar o Departamento de Transferência do Conhecimento. Isto foi

uma ação impregnada de valor simbólico tomada a cabo pelo seu fundador para trazer o foco organizacional em uma jornada mais efetiva para alavancar o conhecimento na organização.

Ele também reforçou a participação ativa de todos no sistema e sua mensagem foi captada. Em 1994, Bob Buckman convidou os 150 maiores usuários do sistema a uma reunião anual de planejamento com a intenção de divulgar e obter *insights* e comprometimento em relação à organização para o que ele intitulou *Fourth Wave Conference*. Na reunião ele presenteou os participantes com um notebook como um presente pessoal. A intenção era reforçar a importância da participação, comunicação e partilhar conhecimento ao longo da organização.

A emergência de tecnologias e a cristalização da visão de transferência de conhecimento foram a mola propulsora da mudança. A internet ganhava cada vez mais espaço e Bob Buckman articulou sete características do sistema ideal de transferência do conhecimento:

1. Deveria reduzir o número de transmissões de conhecimento entre os indivíduos a fim de haver a menor distorção em relação àquele conhecimento;
2. Todos deveriam ter acesso a base de conhecimentos da companhia;
3. Todos deveriam ter a possibilidade de imputar um novo conhecimento no sistema;
4. A base de conhecimento deveria estar disponível 24 horas por dia, sete dias por semana;
5. Deveria ser uma base de fácil manuseio para todos e um sistema que pudesse ser acessado por meio de palavras-chave;
6. A interface deveria ocorrer na língua mãe do usuário, e
7. Questões deveriam ser automaticamente atualizadas, pois o acúmulo de conhecimento técnico deveria gerar a base do conhecimento do futuro.

A maior base de conhecimento não estava na base de dados da companhia e sim na cabeça dos colaboradores espalhados ao longo do mundo. Em 1994, esforços foram feitos para trazer os clientes para o ambiente colaborativo chamado Knetix. O primeiro objetivo era conectar-se com os clientes por meio do e-mail (na época, a maioria das empresas só possuía e-mails internos). No entanto, somente em 1995, com o estabelecimento do site da Buckman que a internet ajudou, de forma decisiva, a padronizar o uso da tecnologia. Desta forma, possibilitou-se a

expansão da Knetix incluindo clientes e fornecedores, ou seja, toda cadeia de valor para a empresa.

Por meio do Knetix, um banco de dados de conhecimentos, interligado e único, usado globalmente pelos associados da Buckman busca-se por meio de uma experiência bem-sucedida demonstrar que: pessoas e experiências agregam valor ao negócio por meio do retorno mais rápido e maior do investimento dos clientes com a resolução de problemas de forma rápida e eficaz em qualquer parte do mundo, promovendo o compartilhamento do conhecimento e de novas ideias. Desta forma, há um maior controle dos custos por parte dos clientes e aumento em sua produtividade operacional.

A rede estimula uma comunicação mais aberta e irrestrita entre os especialistas da empresa, favorecendo a livre troca de informações. Verifica-se que há uma cultura favorável para a descoberta de soluções inovadoras para os desafios que se colocam aos clientes, além de auxiliar no desenvolvimento de produtos e aplicações, antecipando necessidades futuras. Assim, o processo de inovação é facilitado, focando na melhoria contínua dos processos.

No entanto, a Knetix é um exemplo de como a estratégia global da empresa é a orientação para clientes. Busca-se combinar as técnicas mais avançadas de comunicação à tecnologia química para fornecer o melhor serviço e valor para cada um dos clientes.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Por meio da revisão bibliográfica realizada e o levantamento feito na empresa objeto deste estudo de caso, é possível verificar alguns aspectos significativos em relação ao objetivo proposto no início do trabalho.

Em função de uma mudança de enfoque estratégico na qual de uma orientação para produtos iniciou-se um processo de orientação para clientes, é certo que o modelo passou a focar em entregas customizadas do *mix* de produtos a fim de fornecer valor agregado aos mesmos.

Tal mudança no posicionamento estratégico da Buckman mostrou-se alinhada àquilo que compreendiam, e ainda entendem que sua competência essencial é desenvolver soluções inovadoras para os clientes. Se num primeiro momento, tal competência essencial vinculava-se a uma orientação para produtos, é certo que com as mudanças ocorridas no ambiente em que opera a empresa, fizeram com que ela migrasse para outro enfoque estratégico. Neste sentido, a Buckman compete por orientação para serviços (foco no cliente) e sua vantagem estratégica reside em sua proximidade com o cliente e o atendimento eficiente de suas demandas específicas.

De acordo com Chandler (1962), mudanças na estrutura organizacional são conduzidas por mudanças na estratégia, a qual geralmente está associada a mudanças nas condições externas com que a organização se defronta. Hammond (1994) argumenta que a estrutura influencia a estratégia em função do conhecimento crítico e da capacidade de tomada de decisão que se encontram dispersos pela empresa.

É certo que no caso da Buckman, em função de uma redefinição estratégica, iniciou-se um processo de mudança em sua estrutura organizacional, principalmente no que tange à necessidade de maior aproximação com o cliente. No entanto, à medida que o processo se iniciou, houve uma influência mútua das configurações organizacionais em relação ao posicionamento estratégico adotado.

Isto fica particularmente evidenciado quando se aborda o processo de gestão do conhecimento na empresa, uma das variáveis determinantes do sucesso da estratégia selecionada. A fim de adquirir intimidade com seus clientes, e alinhada com sua competência essencial de fornecer soluções inovadoras, foi preciso repensar como o conhecimento era gerido dentro da empresa, pois por meio dele é que se obtém a intimidade com os clientes. Neste sentido, e utilizando a terminologia de Burns e Stalker é certo que a configuração organizacional da empresa precisou ficar mais orgânica, ou seja, mais adaptativa às condições dinâmicas do ambiente cujo foco reside na mudança e na flexibilidade.

Portanto, com base na tabela feita por Haynes e Radosevich (apud Vasconcellos e Hamsley, 2002, p. 22) pode-se perceber que a Buckman efetivamente utiliza unidades inovativas.

- Orientação para resolução de problemas: voltada para o ambiente externo e para o longo prazo; ela se propõe a criar intimidade com seus clientes, resolvendo seus problemas e antecipando-se a eles.
- Características da atividade: não é repetitiva. Por meio do processo de gestão do conhecimento, verifica-se que cada caso é um caso, mesmo que incidindo na mesma linha de produtos.
- Características das pessoas e equipamentos: profissionais altamente capacitados não só no que tange em relação aos aspectos tecnológicos, essenciais para esta empresa, mas também os profissionais são altamente capacitados e incentivados a cada vez mais investirem em sua formação tanto no nível prático quanto teórico. E o sistema de gestão do conhecimento implantado reforça ainda mais tal característica.

- Tecnologia utilizada: complexa, próximas às fronteiras do conhecimento, evidenciado pelo sistema Knetix.
- Base de coordenação: comunicação nos dois sentidos, uma vez que trabalham com equipes de trabalho e força-tarefa, é certo que a coordenação ocorre sempre nos dois sentidos.

Ainda como conseqüência da mudança da estratégia, o novo modelo organizacional que surgiu tem os seguintes conceitos norteadores:

- Estrutura em rede: o gestor opera com um centro, concentrando-se em liderar, propiciar o enfoque adequado e intensificar a colaboração.
- *Insight*: experiência por si só não é suficiente. O *insight* reflete a capacidade de associar o passado com o futuro, transformando o conhecimento em ação e resultados.
- Alinhamento: assegura o alinhamento adequado e não meramente obedecer a ordens. Há uma postura crítica e reflexiva.
- Cooperação: habilidades necessárias ao trabalho e aprendizado incluem o autodirecionamento e uma forte disposição em apoiar os outros, trabalhar em equipe e colaborar. Construção de confiança intensifica a solução de conflitos e problemas.
- Iniciativa: sentimento de auto-eficácia e controle em relação aos desafios.
- Sem fronteiras/multifuncional: padrões flexíveis que permitem uma melhor combinação de habilidades. Os colaboradores deverão receber as informações completas, sem as quais serão incapazes de tratar das questões que lhes sejam delegadas.

Ficou evidenciado que a criação do conhecimento na Buckman que em última instância resultou na implementação de um banco de dados de conhecimento, só foi possível porque houve a criação de um contexto capacitante, apoiado pelas estruturas organizacionais, alinhadas à estratégia da empresa. Ou seja, é possível afirmar que houve a intenção, a aspiração de toda a organização em direção aos seus objetivos; autonomia que resultou em valorizar responsabilidades e fronteiras flexíveis; flutuação e caos criativo, pois os conflitos não foram evitados e sim vistos como oportunidades de geração de reflexão; redundância, na qual as informações transcendem às exigências imediatas; variedade de requisitos, o que conferiu e confere maior flexibilidade à organização.

Assim, por meio do desenho organizacional implementado, principalmente no que tange a gestão do conhecimento, foi possível efetivamente realizar a espiral do conhecimento entre os diversos colaboradores e depois se expandindo para a cadeia de geração de valor da Buckman. É certo que neste contexto, a tecnologia da informação desempenhou um papel fundamental, pois graças a ela fronteiras e distâncias foram eliminadas e a interação – fundamental para a ocorrência da espiral do conhecimento – foi obtida.

Finalmente, retomando o objetivo inicial deste trabalho que era verificar se a estrutura organizacional institucionalizada na organização em estudo realmente se mostra adequada à sua estratégia global, qual seja, orientação para cliente, ficou evidenciado que neste caso há adequação. A fim de demonstrar tal adequação foi estudado mais detalhadamente como se dá o sistema de gestão do conhecimento, sistema este indispensável para o atingimento do intento estratégico, pois ele reflete de uma forma mais concreta como a organização se estruturou para alcançar seus objetivos.

REFERÊNCIAS

- Barney, J. (1991). *Firm resources and sustained competitive advantage*. *Journal of Management*, n. 1, pp. 99-120.
- Chandler, A. D. (1962). *Strategy d Structure*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Cooper, D. R. e Schindler, P. S. (2003). *Métodos de Pesquisa em Administração*. 7ª ed. Porto Alegre: Bookman.
- Cummings, L. E. e Staw, B. (1985). *Research in Organizational Behavior*. Greenwich: Jai Press.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review*, v. 14, n. 4, pp. 532-550.
- Fleury, M. T. L. e Fleury, A. (2001). *Estratégias empresariais e formação de competências*. São Paulo: Atlas.
- Hammond, T. H. (1994). Structure, Strategy and the Agenda of the Firm. In: R. P. Rumelt, D. Schendel, e D. Teece. *Fundamental Issues in Strategy: a research agenda*. Boston: Harvard Business School Press, pp. 97-154.
- Krogh, G., Ichijo, K., e Nonaka I. (2001). *Facilitando a criação de conhecimento: reinventando a empresa com poder de inovação contínua*. Rio de Janeiro: Campus.
- Mills, J.; Platts, K.; Bourne, M., e Richards, H. (2002). *Competing through competences*. UK, Cambridge.

- Mintzberg, H. e Gosling, J. (2003). Educando Administradores além das fronteiras. *Revista de Administração de Empresas*, v. 43, n. 2.
- Mintzberg, H. (1995). *Criando Organizações Eficazes*. São Paulo: Atlas.
- Morgan, J. S. (1972). *Administração da Mudança*. Rio de Janeiro: Zahar.
- Nadler, D. A. e Tushman, M. I. (2000). A Organização do Futuro. *HSM Management*. São Paulo. n. 18, p. 58-66. jan-fev.
- Nonaka, I. e Takeuchi, H. (1997). *Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação*. Rio de Janeiro: Campus.
- Patton, M. Q. (1990). *Qualitative evaluation and research methods*. Estados Unidos: SAGE Publications.
- Porter, M. E. (1979). How competitive forces shape strategy. *Harvard Business Review*, n. 2, pp.137-145, March/April.
- Prahalad, C. K. e Hamel, G. (1990). *The core competence of the firm*, *Harvard Business Review*, n. 3, pp.79-91.
- Ramos, A. G. (1983). *Administração e contexto brasileiro: esboço de uma teoria geral da administração*. 2ª ed. Rio de Janeiro: FGV.
- Sabri, H. (2005). Knowledge Management in its Context: adapting structure to a knowledge creating culture. *International Journal of Commerce & Management*, v. 15, n. 2.
- Schein, E. H. (1985). *Organizational culture and leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Semler, R. (1988). *Virando a própria mesa*. 23ª ed. São Paulo: Best Seller.
- Vasconcellos, E. P. G. (1972). *Contribuições ao estudo da estrutura administrativa*. 163f. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia e Administração, Universidade de São Paulo, São Paulo.
- Vasconcellos, E. P. G. e Hemsley, J. (2002). *Estrutura das Organizações*. 4ª edição. São Paulo: Pioneira Thomson.
- Wenger, E. C. e Snyder, W. M. (2001). *Comunidades de Prática: a fronteira organizacional*. *Harvard Business Review*, Aprendizagem Organizacional. Rio de Janeiro: Campus.
- Yin, R. K. (2003). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 2ª ed. Porto Alegre: Bookman.