

Relações cooperativas e socialização do conhecimento: Fundamentos da inovação e da sustentabilidade organizacional

Abstract

To deepen the understanding on how cooperative relations and socialization of knowledge influence the innovation for organizational sustainability, in this paper is presented an exploratory study whose objective is to identify the organizational factors with the greatest potential to promote both the organization's competitiveness and the quality of working life. It was developed a model with eighteen organizational factors grouped into three variables (independent variables): organizational environment, investments in training and cooperation in the team work. Eight other factors are grouped into four variables (response variables): two associated with competitive performance - innovation, and quality and productivity - and two associated with the quality of working life: personal satisfaction of the employees, and health and safety. Data from 156 questionnaires completed by professionals from different organizations were statistically analyzed using correlation analysis and regression analysis. The results, although preliminary, indicate the viability of organizing various organizational factors - such as good organizational climate, workload appropriate, host by colleagues and integrated information access common - such that contribute to sustainable development of the organization, improving at the same time the competitiveness and the quality of working life.

Resumo

Visando aprofundar o entendimento sobre como as relações cooperativas e a socialização do conhecimento contribuem com a inovação para sustentabilidade organizacional, é apresentado um estudo exploratório cujo objetivo é estudar os fatores organizacionais com maior potencial para promover, simultaneamente, a competitividade da organização e a qualidade de vida no trabalho. Foi desenvolvido um modelo com dezoito fatores organizacionais agrupados em três indicadores (variáveis independentes): ambiente organizacional, investimentos em capacitação e cooperação nas equipes. Outros oito fatores são agrupados em quatro indicadores (variáveis respostas): dois associados ao desempenho competitivo – capacidade de inovação e qualidade e produtividade – e dois associados à qualidade de vida no trabalho: satisfação pessoal e, saúde e segurança. Os dados dos 156 questionários respondidos por profissionais de diferentes organizações foram analisados estatisticamente através de análise de correlação e análise de regressão. Os resultados, ainda preliminares, sinalizam no sentido da viabilidade de organizar diversos fatores organizacionais – como bom clima organizacional, carga de trabalho adequada, acolhimento pelos colegas e informações integradas com acesso comum - de modo tal que contribuam para o desenvolvimento sustentável da organização, melhorando de forma integrada o desempenho competitivo e a qualidade de vida no trabalho.

1- Introdução e Objetivos

Durante décadas, as premissas que norteavam o campo da ciência e tecnologia tinham como base a ideia de que inovação era um processo linear, no qual as fases de desenvolvimento/pesquisa, produção e comercialização de novas tecnologias constituíam uma sequência de processos bem definidos ao longo do tempo. No entanto, estudos mais recentes sobre os fenômenos relacionados (Kline e Rosenberg, 1986; Dosi, 1988; David e

Foray, 1995; Nonaka e Takeuchi, 1997 e 2006; Hasegawa, 2001) revelaram que interações e *feedbacks* contínuos são características intrínsecas aos processos inovadores.

Nessa perspectiva, o objetivo deste trabalho é apresentar um estudo exploratório sobre os fatores organizacionais com maior potencial para promover simultaneamente a competitividade da organização e a qualidade de vida no trabalho. Em especial, busca-se aumentar o entendimento sobre como os fatores ligados à cooperação interna e à socialização do conhecimento impactam a inovação para a sustentabilidade organizacional.

A importância desse estudo se deve ao fato que, o investimento em fatores com tal característica tende a gerar o desenvolvimento sustentável da organização com base no enfoque triple bottom line – isso é, a busca de equilíbrio no atendimento a demandas econômicas, ambientais e sociais - uma vez que irá beneficiar diretamente os dois principais stakeholders da organização (os seus proprietários e trabalhadores), reduzir a probabilidade de conflitos capital-trabalho, entre outros benefícios socioeconômicos. Os procedimentos empregados na condução da pesquisa, bem como outros detalhes referentes ao estudo feito são descritos na seção 5, após serem apresentados fundamentos teóricos dos fatores escolhidos.

2- Visão geral da cooperação no Trabalho

Entendida como ação coletiva essencial para a integração da sociedade, a cooperação ainda é um conceito polissêmico, analisado sob diversos ângulos. Considerando as premissas que divergem dentro das diferentes visões e autores, relações e processos cooperativos — principalmente no ambiente laboral — frequentemente admitem a existência de “conflitos de interesses”, mesmo com estudos/teorias preconizados em épocas diferentes.

Sob a égide do olhar marxista, todas as estruturas organizadas socialmente evidenciam desigualdades. No sistema capitalista, o trabalho coletivo organizado nas fábricas encontra-se no contraponto da propriedade privada de bens e da obtenção de lucro, centralizados nas mãos de poucos a partir do trabalho cooperativo. Somente com uma nova ordem de superação do sistema capitalista é que seria possível a consolidação de uma sociedade justa, com interesses harmônicos, sem conflitos de classe e genuinamente cooperativa (Bourdieu, 1989 e Lima, 2006).

Max Weber, por sua vez, entende que os homens não sustentam entre si apenas relações de amizade, confiança e concórdia, mas também se colocam em divergências uns com os outros, experimentando conflitos e antagonismos diversos, capazes de desencadear desde a luta bélica, a concorrência erótica ou a emulação (rivalidade). Conforme defende Weber, conflitos e antagonismos são intrínsecos à experiência humana, pois no mundo, a multiplicidade de valores e finalidades podem gerar confrontos sustentados por uma irracionalidade diante da qual a própria racionalidade sucumbe (Freund, 1987)

No entanto, como ressalta Lima (2006), ainda que a cooperação seja priorizada dentro de tradições que se preocuparam com a ordem e o equilíbrio dos sistemas sociais, as abordagens marxista e weberiana abriram caminho para análises que vêm daquilo que parece contrariar a própria idéia de cooperação, por exemplo, as trocas insatisfatórias e desiguais que se instauram entre os agentes numa relação cooperativa. “*Ou ainda, as situações em que as trocas e poder de barganha encontram-se assimetricamente constituídas, fazendo com que a cooperação resulte em drásticas rupturas ou em relações de dominação*” (Lima, 2006:7-8).

Sobre essa visão de que o conflito e/ou desordem são fenômenos negativos dentro da concepção de uma unidade social, Simmel (1983) parece apontar um caminho inverso. De acordo com o autor, não existe formação de grupos totalmente centrípeta e harmoniosa, já que o social, visando alcançar uma determinada configuração, necessita de aspectos antagônicos: da harmonia e da desarmonia, da associação e da competição. Esta visão permite compreender que a “unidade” pode ser entendida tanto como um “acordo/consenso” quanto como um compêndio de energias nos quais se fazem presentes oposições e discordâncias. Simmel (1983:127) enfatiza que:

“Mesmo quando dificilmente tenha qualquer efeito prático, [nossa oposição] pode ainda conseguir um equilíbrio interior (às vezes até por parte de ambos os parceiros da relação), pode exercer uma influência tranquila, pode produzir um sentimento de poder virtual e desse modo preservar relacionamentos, cuja continuidade muitas vezes atordoia o observador”.

Para uma maior compreensão sobre as relações cooperativas e conflitantes entre os atores sociais em micro e macro contextos, vale trazer à tona também, algumas contribuições aportadas por Pierre Bourdieu — mais especificamente as que advêm de sua teoria dos campos sociais. Para o autor, o universo social funciona como espaços que abrigam movimentos de diferentes espécies de capital e de lutas, fazendo emergir relações de poder capazes de aglomerar os diversos agentes em torno de interesses específicos.

Conforme destaca Bourdieu (1989), os atores que detêm posições hierarquicamente reconhecidas como superiores num determinado grupo ou esfera, além do prestígio diferenciado, apresentam o poder de impor aos subordinados aquilo que julgarem mais conveniente. Institui-se entre eles relações de dominação, nas quais, tendo os agentes consolidado e interiorizado um conjunto de visões, segmentações, crenças, valores e representações, por meio de seus discursos e ações, a racionalidade do funcionamento dos campos tenderá a se reproduzir de forma relativamente imprevisível, mas sem atingir as premissas de poder que o constroem.

2.1- Grupos nas instituições

A organização não pode criar conhecimento por si só, sem a participação ativa dos indivíduos e dos processos interativos que ocorrem dentro dos grupos. Tais processos de interação, no entanto, transpassam por uma infinidade de processos psicológicos, que em sua grande maioria vão além da fronteira do consciente de cada um.

Há um entendimento no campo dos estudos organizacionais que tanto características estruturais e culturais quanto psicológicas, são fatores que influenciam o comportamento cooperativo. Nessa perspectiva, dentre os vários intelectuais que teorizaram a temática dos grupos — ex: Chatman e Barsade (1995); Steiner (2006); Le Bon (2008), Freud (2011); — apontamos neste item, algumas contribuições da psicologia, pautadas principalmente pelo psiquiatra e psicanalista inglês Wilfred Bion (1975).

Bion (1975) entende que qualquer grupo transita em dois planos: um denominado “grupo de trabalho” e o outro “grupo de supostos básicos”. O “grupo de trabalho” é sempre regido pela razão, caracteriza-se pela determinação em cumprir certo objetivo para o qual o grupo se reuniu. É a ação do consciente. Segundo Grimberg, Bianchedi e Sor (1973:35), a terminologia grupo de trabalho é usada por Bion para fazer referência a um tipo particular de mentalidade grupal e à cultura que dela se origina; o grupo de trabalho solicita de seus membros “*capacidade de cooperação e esforço; isso não se dá por valência e sim por certo amadurecimento e treinamento para participar dele. É um estado mental que requer contato com a realidade, tolerância à frustração, controle de emoções...*”.

Já o “grupo de supostos básicos” é voltado a um nível emocional mais primitivo, que se manifesta em todo grupo. Conforme destaca o autor, a “*atividade do grupo de trabalho é obstruída, desviada e ocasionalmente ajudada por certas outras atividades mentais que possuem em comum o atributo de poderosos impulsos emocionais*” (Bion, 1975:134).

De modo geral, o que se observa é que a figura do líder no grupo, para Bion (1975), parece ter uma função diferente da teorizada por Le Bon (2008). Para Le Bon, a existência da liderança no grupo é algo natural e que, quanto mais veementemente o líder defender suas ideias, mais respeito e lealdade lhes serão impelidos. Segundo ele, “*um grupo é um rebanho obediente, que nunca poderia viver sem um senhor. Possui tal anseio de obediência que se submete instintivamente a qualquer um que se indique a si próprio como chefe*” (Le Bon, 2008:91). Na perspectiva de Le Bon, o líder deve ser arrebatado por uma intensa fé, a fim de despertar a fé do grupo; “*tem de possuir vontade forte e imponente, que o grupo, que não tem vontade própria, possa ela aceitar*”.

Já, para Bion (1975), o líder é alguém que pode ajudar o grupo, mas que não necessariamente será seguido. Para o autor, o “*líder não precisa ser identificado como qualquer indivíduo do grupo; não necessita nem mesmo ser uma pessoa, mas pode identificar-se com uma ideia ou um objeto inalterado*” (Bion, 1975:142).

3- Socialização do conhecimento no processo inovativo intrainstitucional

O aprendizado individual e organizacional, considerado insumo importante e necessário ao processo inovativo, pressupõe a existência de um fluxo de conhecimento, centrado na interação entre os conhecimentos tácito e explícito. De acordo com Nonaka e Takeuchi (1997) o conhecimento tácito é visto como pessoal, específico a cada contexto e com alto grau de dificuldade para ser formulado e comunicado; já o conhecimento explícito é objetivo e mais facilmente transmissível em linguagem formal e sistemática.

Como apresentam Foray e Lundvall (1996) e Hasegawa (2001), o conhecimento tácito tem se tornado cada vez mais importante para a performance e o sucesso econômico, visto que ele está no cerne das capacidades desenvolvidas pelos indivíduos (e instituições), quando a intenção é selecionar informações relevantes; reconhecer padrões; interpretar e decodificar informações complexas e adquirir novas habilidades. Sob essa égide, a importância das relações cooperativas e do ser humano se torna também, cada vez mais, evidente às organizações. Para que as organizações consigam desenvolver relações cooperativas eficientes — que estimulam um fluxo do conhecimento capaz de proporcionar ganhos reais aos indivíduos e à instituição — é necessário um maior entendimento sobre as diferentes variáveis que compõem essas relações, em especial as que envolvem ganho e compartilhamento de conhecimento (explícito e tácito).

Dentro do conhecimento tácito, como ressalta Hasegawa (2001), há uma subdimensão formada pela percepção do ambiente ao redor do indivíduo; as sensações, sutilezas captadas por meio dos sentidos humanos no dia-a-dia do local, dos objetos e do espaço que compõem o “campo de circulação rotineira da pessoa”. As diferentes sensações experimentadas em cada lugar, as percepções diárias sobre um ambiente e tudo que faz parte dele, suas pequenas mudanças “*formam um conhecimento tácito espacial, locacional, que corresponde à visão pessoal, intuitiva (e não consciente) que um indivíduo possui de um ambiente e das coisas que o habitam*” (Hasegawa, 2001:14). Para gerar conhecimento, no entanto, o aprendizado que vem dos outros e as habilidades compartilhadas com outros precisam ser internalizados, isto é, “*modificados, enriquecidos e traduzidos de modo a se ajustarem à identidade e auto-imagem da empresa*” (Nonaka e Takeuchi, 1997:10).

Partindo do pressuposto de que o conhecimento humano é criado e expandido através da interação social, Nonaka e Takeuchi (1997, e 2006) focam sua análise no processo de criação e transformação do conhecimento dentro da organização, propondo uma abordagem inicialmente baseada na experiência de empresas japonesas, conhecida como “espiral do conhecimento”. O conceito de espiral advém do movimento associado ao fluxo do conhecimento, entendido como resultado de uma interação contínua e dinâmica entre os saberes tácitos e explícitos — principalmente, do âmbito individual para o organizacional. Conforme trabalham os autores, a construção do conhecimento institucional é um processo em espiral, que começa no nível do indivíduo e vai subindo, expandindo comunidades de interação, que cruzam os limites entre seções, departamentos, divisões e organizações (Nonaka e Takeuchi, 1997). A espiral do conhecimento ilustra o processo de transferência de conhecimento tácito individual para conhecimento tácito organizacional, revelando quatro fases de conversão (transformação) do conhecimento: Socialização, Externalização, Combinação e Internalização. Nesta perspectiva, a socialização é a fase que gera conhecimento compartilhado, a externalização transforma-o em conhecimento conceitual, a combinação dá origem ao conhecimento sistêmico e a internalização é momento em que se produz conhecimento operacional (Gardim, Cartoni e Caballero, 2011).

Um dos grandes desafios é a externalização, conversão do conhecimento tácito (subjetivo) para conhecimento explícito (objetivo). De acordo com Nonaka e Takeuchi (2006), essa conversão envolve a formação de um modelo mental compartilhado e articulado por diálogo, construído e mantido por diversas variáveis dentro da organização. A fase de combinação, no entanto, é a etapa em que o conhecimento individual explícito é convertido em conhecimento explícito para o grupo e para a organização. O conhecimento explícito do indivíduo pode ser compartilhado, por exemplo, em reuniões, através do uso de relatórios, documentos ou por meio de programas de educação corporativa.

Já no processo de internalização, no qual se dá a transferência de conhecimento explícito em tácito, as interações tendem a ocorrer mais intensamente por um processo de tentativa e erro. *“É preciso sentir [...] o conhecimento deve ser construído por si mesmo, muitas vezes exigindo uma interação intensiva e laboriosa entre os membros da organização...”* (Nonaka e Takeuchi, 1997:10). Diante desta questão, a gestão do conhecimento, apoiada no princípio da disponibilização de conhecimento crítico quando necessário, dando suporte à sua criação e disseminação, torna-se um importante instrumento para a sustentabilidade organizacional e o processo de inovação (Gardim, Cartoni e Caballero, 2011).

3.1- Importância da construção de confiança na transferência de conhecimento

No nível empresarial, as redes sociais informais – seja ela formada por interações pessoais diretas ou mediadas por computador – se constituem em fontes importantes para a promoção da atividade inovativa, pois mantêm canais e fluxos de informação, no qual a confiabilidade e o respeito entre os atores os aproximam e os levam ao compartilhamento do conhecimento (Gardim, Cartoni e Caballero, 2011). Assim, para a construção de relações fortes — principalmente nas que visam cooperação —, um elemento central é a confiança estabelecida entre os interlocutores das informações veiculadas.

Cabe lembrar, no entanto, que “confiança” é um conceito multidimensional e é percebido de maneiras diferentes por diversos agentes de uma relação, evoluindo ao longo da construção de um relacionamento. Em linhas gerais, a confiança pode ser gerada, cultivada, mantida e reforçada, por vezes quebrada, e muito dificilmente revitalizada. Nessa perspectiva então, por que é que dentro de uma organização (ou numa rede on-line)

as pessoas confiariam (e confiam) uma nas outras logo num “primeiro encontro”? Sobre este ponto, Marinho (2002:83-84) destaca que:

“Apesar dos atores não se conhecerem, reconhecem-se como representantes legítimos de sistemas em cuja fiabilidade acreditam e precisam acreditar, para desempenharem as suas funções e se integrarem socialmente [...] Podemos falar de um estado de ‘suspensão de descrença’ no outro, um estado em que não há desconfiança e sim um ‘pé atrás’, um estado mais atento e avisado, um ato de confiança vigilante”

No âmbito organizacional, a função mais importante dos gerentes é organizar e direcionar a criação do conhecimento, ajudando o processo de construção da credibilidade sobre a informação veiculada entre indivíduos, grupos, departamentos e diretoria. Nonaka e Takeuchi (1997:16-17) enfatizam que tanto os gestores seniores quanto os gestores de nível médio contribuem para a criação de conhecimento novo, provendo os funcionários de uma estrutura conceitual que os auxilie a dar sentido a sua própria experiência. *“Os gerentes seniores proporcionam senso de direção criando conceitos gerais para identificar as características comuns, que associam atividades ou negócios aparentemente díspares, em um todo coerente”*. Por sua vez, *“os gerentes de nível médio são mediadores entre a mentalidade de ‘o que deveria ser’ da alta gerência e a mentalidade de ‘o que é’ dos funcionários da linha, criando negócios de nível médio e conceitos de produto”*.

4- Práticas que potencializam relações cooperativas e a sustentabilidade organizacional

A informação e o conhecimento são elementos que, quando bem gerenciados, tendem a promover redução de custos, aumento de receitas, melhor atendimento aos clientes, maior capacidade inovadora. Isto faz com que as empresas despertem para importância dos ambientes positivos, onde os trabalhadores possam encontrar condições favoráveis para trabalhar mais eficazmente, aliando-se a isso à oportunidade de efetivos estímulos para o desenvolvimento e sustentabilidade organizacional.

4.1- Atenção à pessoa, à saúde da mente e ao nível de comprometimento individual

Conforme abordam Areias e Comandule (2006:187), *“a grande maioria dos trabalhadores sofreu, sofre ou sofrerá situações de descontentamento, de desgaste emocional, de sentimentos de injustiça e conflitos interpessoais na situação de trabalho”*. Segundo os autores, a frustração, a monotonia e a raiva comum aos empregados insatisfeitos constituem um problema complexo no âmbito organizacional, principalmente pela dificuldade de isolar e de identificar todos os fatores que influenciam a qualidade de vida do trabalhador. Sob esse olhar, a mudança no que é considerado um direito para o ser humano nas organizações e na sociedade em geral, é entendida como decorrente de transformações de valores de longo prazo, nos quais atuam dimensões como a família, a educação e a concepção que as pessoas fazem de si mesmas (Gutierrez e Almeida, 2006).

A busca pela sobrevivência das organizações tem mudado os paradigmas organizacionais no sentido de que se antes era necessário motivar os funcionários, hoje, precisa-se buscar seu comprometimento. A respeito dessa temática, Meyer e Allen (1991) entendem o comprometimento organizacional como um estado psicológico de natureza atitudinal, isto é, que indica o que as pessoas pensam sobre seu relacionamento com a organização. Tal indicação se processa a partir de um eixo tridimensional: comprometimento afetivo (*affective*); comprometimento instrumental (*continuance*); e comprometimento moral ou

normativo (*normative*). Para eles, “*peças com um forte comprometimento afetivo permanecem na organização porque elas querem, aquelas com comprometimento instrumental permanecem porque elas precisam e aquelas com comprometimento normativo permanecem porque elas se sentem obrigadas*” (Meyer, Allen, 1993:3)

Em outras palavras, a dimensão afetiva seria uma derivação de quatro categorias principais: características pessoais, características estruturais, características relacionadas às funções organizacionais e experiências gerais no trabalho (Maciel e Camargo, 2011). Como resultado da influência das características organizacionais na avaliação geral que o indivíduo faz do seu trabalho, a satisfação parece como um “potencial preditor” significativo do comprometimento afetivo, já que a satisfação das necessidades da pessoa pode atuar como meio de reforço das ligações emocionais do indivíduo com a organização (Schwepker, 2001). Já, a dimensão instrumental reflete a intenção da pessoa em continuar fazendo parte da organização, em decorrência dos custos associados a sua saída, que são entendidos de diferentes formas pelas pessoas — contudo, nessa dimensão, é normal que o indivíduo faça comparações do custo-benefício em continuar a fazer parte de determinada instituição. Sobre a dimensão normativa, especificamente, o sentimento de “obrigação” do indivíduo em se manter na empresa é construído por um conjunto de fatores, muitas vezes criados pela própria empresa (Bastos, 1994). Conforme destacam Simon e Coltre (2012:7) alguns dos indicadores de comprometimento normativo são: 1- “*o fato de não achar certo, mesmo sendo vantajoso para ele, deixar a organização no presente momento*”; 2- “*o sentimento de culpa caso deixasse a organização agora*”; 3- “*a lealdade do indivíduo perante a ela*”; 4- “*a obrigação moral do indivíduo com as pessoas do seu trabalho*”; 5- “*o sentimento de dever muito a organização*”.

Para Meyer e Allen (1997), é possível encontrar numa mesma pessoa dimensões diferentes de comprometimento como, por exemplo, uma forte necessidade (instrumental), uma forte obrigação (normativo) e um baixo desejo (afetivo) de permanecer na organização, indicando a existência de combinação das três dimensões na composição de um estado de comprometimento organizacional.

Contudo, como aponta a pesquisa brasileira realizada por Maciel e Camargo (2011:450), “*toda a influência do comprometimento sobre a cooperação do indivíduo centra-se nos mesmos aspectos morais que condicionam o sentimento de obrigação em permanecer na organização*”. Segundo os autores, as normas de reciprocidade não operam num “*vácuo social*”, mas são frutos de crenças racionalizadas na sociedade, “*que orientam o comportamento do indivíduo na sociedade como um todo, e principalmente no interior das organizações, que amplificam o poder de coerção, definindo padrões esperados de comportamento e ações consideradas legítimas*” (Maciel e Camargo, 2011:450).

4.2- Ambientes e ferramentas interativas para gestão do conhecimento

Um contexto organizacional que favorece a criação do conhecimento, como um espaço compartilhado em movimento, favorece “*as situações relacionais que energizam as pessoas tornando-as criativas, dentro de uma interação positiva e dinâmica*” (Nonaka e Takeuchi, 2006:94), e colabora com o comprometimento e cooperação do indivíduo no grupo. Esse espaço/contexto pode ser físico (como um escritório ou outros locais de trabalho), mental (experiências compartilhadas, idéias ou ideais), virtual (uso de recursos tecnológicos como grupo de discussão na Internet e ferramentas colaborativas) ou a combinação deles, sendo o aspecto mais importante a condição de favorecer a circulação de idéias para criação do conhecimento (Gardim, Cartoni e Caballero, 2011)

A definição de uma clara e apropriada estratégia de gestão do conhecimento apoiada por uma tecnologia da informação bem estruturada, com as ferramentas adequadas, é a chave para prover os fundamentos para a inovação e o compartilhamento do conhecimento prevalecer em toda organização (Senge, 2004).

A evolução da gestão do conhecimento pode, segundo Sveiby (2005), ser dividida em três fases principais. A primeira caracteriza-se por uma forte ênfase na utilização dos sistemas de gerenciamento de bancos de dados, no qual a intenção principal seria obter ganhos de produtividade para as empresas. A segunda fase, embora destaque a relevância dos sistemas de informação, é focada em aprimorar o direcionamento e o atendimento ao cliente. A última e atual fase, surgiu no fim dos anos 1990, e privilegia o uso de recursos para a interação entre pessoas e empresas por meio de páginas web.

A gestão do conhecimento, apoiada no princípio da disponibilização de conhecimento crítico quando necessário, dando suporte à sua criação e disseminação, é um importante instrumento para a sustentabilidade organizacional e o processo de inovação. Preocupações com a gestão do conhecimento tendem a incentivar e potencializar o desenvolvimento de relações cooperativas no âmbito organizacional; assim como, o estímulo à criação de relações cooperativas auxiliam uma maior “aderência” (aceitação e uso) dos esforços na implementação das ferramentas que dão suporte à gestão do conhecimento.

5. Metodologia

Um estudo abrangente como aqui proposto, direcionado para o entendimento de relações entre diversos fatores de alta complexidade, requer o levantamento e a organização de um número considerável de dados. Para tanto, foram adotados os seguintes procedimentos iniciais:

- agregação dos vinte e seis fatores a serem pesquisados em sete indicadores, cada um deles associado a uma dimensão de avaliação, como apresentado na seção 5.2;
- três desses indicadores foram tratados como variáveis independentes e quatro como variáveis respostas;
- transformação das variáveis qualitativas em quantitativas (através do método *scoring*).

A seguir serão apresentados os métodos empregados para a coleta dos dados, a sua organização e o tratamento estatístico dos dados.

5.1. Coleta de dados

A coleta de dados foi feita através de uma pesquisa *survey* com 156 profissionais que atuam em empresas de vários setores econômicos. Para tanto, foi elaborado um questionário com perguntas fechadas, utilizando-se uma escala de Lickert de quatro níveis, cujas possíveis respostas (em função da pergunta) são as seguintes:

- sempre / frequentemente / às vezes / nunca
- muito melhor / melhor / pior / muito pior
- alto / médio / baixo / inexistente

Em todas as opções existe a alternativa “não sei responder” e, neste caso, a questão é descartada para aquele respondente. Seguindo a recomendação de vários autores, foi feito um pré-teste desse instrumento de pesquisa, que se constituiu em uma prova preliminar para evidenciar possíveis falhas. Esse pré-teste foi fundamental para se chegar ao questionário final, pois várias questões foram suprimidas, incluídas ou alteradas.

Para o tratamento dos dados utilizou-se inicialmente o método *scoring*, o qual possibilitou tratar quantitativamente as variáveis estudadas, que são de natureza qualitativa. O método *scoring* constitui-se na atribuição de pontos visando transformar uma variável qualitativa qualquer em qualitativa ordinal ou, mesmo, quantitativa. Dessa maneira, torna-se possível definir escalas de medida (para mais detalhes veja, por exemplo, a seção *Measurement Scales* em Hayes, 1997). Por simplicidade, foram atribuídos os seguintes valores: 5 (para as respostas “sempre”, “muito melhor” e “alto”), 3 (“freqüentemente”, “melhor” e “médio”), 2 (“às vezes”, “pior” e “baixo”) e 0 (“nunca”, “muito pior” e “inexistente”). A pontuação atribuída para as questões de escala com diferentes níveis (5-3-2-0 pontos) foi estabelecida por analogia à ponderação utilizada em matrizes de correlação, dando maior ênfase às diferenças entre os níveis intermediários e os dois níveis extremos.

As classificações derivadas dessas escalas de medida e dos valores obtidos para os diferentes coeficientes são arbitrárias, tendo como único propósito servir de instrumento para organização dos dados pesquisados, fazendo sentido somente dentro do âmbito do estudo desenvolvido.

5.2. Organização dos dados: a construção dos indicadores

Os 26 fatores pesquisados foram agrupados em sete indicadores, apresentados no Quadro 1. Alguns desses fatores receberam um peso maior, para ressaltar a sua importância na construção dos indicadores.

Uma vez que se consegue quantificar as variáveis estudadas e, estando as mesmas organizadas de acordo com as dimensões de análise desejadas, cada um dos sete indicadores é calculado somando-se o produto dos pontos atribuídos ao fator (5, 3, 2 ou 0) pelo peso (1 ou 2) e, dividindo esse total pela quantidade de pontos possíveis nessa dimensão. Portanto, esses indicadores podem assumir qualquer valor entre 0 e 5; matematicamente:

$$\text{Indicador} = \frac{\sum \text{Produto "pontos"x"peso" do fator "n"}}{\sum \text{Total de pesos}}$$

5.3. Tratamento dos dados: estudo inicial de correlação

A análise de correlação e a análise de regressão são métodos estatísticos amplamente utilizados para estudar o grau de relacionamento entre variáveis. A análise de correlação fornece um número, indicando como duas variáveis variam conjuntamente, além de medir a intensidade e a direção da relação linear ou não-linear entre duas variáveis. É um indicador que atende à necessidade de se estabelecer a existência ou não de uma relação entre essas variáveis sem que, para isso, seja preciso o ajuste de uma função matemática.

“O estabelecimento da existência de uma correlação entre duas variáveis pode constituir o objetivo precípua de uma pesquisa (...). Mas também representar apenas um passo, ou estágio, de uma pesquisa com outros objetivos, como, por exemplo, quando empregamos medidas de correlação para comprovar a confiabilidade de nossas observações”. (Siegel, 1975:220)

Diferentes formas de correlação podem existir entre as variáveis. O caso mais simples é a correlação envolvendo duas variáveis, X e Y, que será linear quando o valor de uma pode ser obtido aproximadamente por meio da equação da reta. Neste primeiro momento foi estudada apenas a existência de correlação linear entre os fatores estudados através do cálculo do coeficiente de correlação de Pearson (r), que mede o grau de relacionamento linear entre os valores emparelhados “x” e “y” em uma dada amostra (Triola, 1999).

Quadro 1: Fatores componentes de cada indicador, com os respectivos pesos atribuídos

Indicador	Fatores Componentes do Indicador	Peso
AMB: AMBIENTE INTERNO	amb1: Clima organizacional	2
	amb2: Oportunidades para crescimento profissional	1
	amb3: Oportunidades para desenvolvimento pessoal	1
	amb4: Qual é o nível da sua carga de trabalho mensal?	1
	amb5: O ambiente interno estimula a inovação e aprendizagem?	1
	amb6: Há possibilidades de crescimento na empresa?	1
	amb7: Há pressão excessiva para alcançar metas?	1
	amb8: O processo de comunicação da empresa é claro e transparente?	1
CAP: INVESTIMENTO EM CAPACITAÇÃO	cap1: Investimento nos funcionários (salários, benefícios etc)	1
	cap2: São oferecidos cursos e treinamentos?	2
	cap3: Incentivo para participação em eventos relacionados ao trabalho?	1
COO: COOPERAÇÃO INTERNA	coo1: Você se sente fazendo parte de uma equipe?	2
	coo2: Você se sente acolhido e respeitado pelos seus colegas	2
	coo3: Projetos multidisciplinares? (com várias áreas de conhecimento)	1
	coo4: Estímulo para trabalho inter-departamentos?	1
	coo5: Recompensa financeira para o sucesso da equipe?	1
	coo6: Intranet para relacionamento interno?	1
	coo7: Banco de dados integrados de acesso comum a gestores de diferentes áreas?	1
INOV: CAPACIDADE DE INOVAÇÃO	Capacidade de inovação organizacional	1
QPRO: QUALIDADE E PRODUTIVIDADE	Qualidade dos processos	1
	Produtividade dos processos	1
SSTR: SAÚDE E SEGURANÇA NO TRABALHO	Quantidade de acidentes de trabalho	2
	Problemas emocionais (depressão, stress, alcoolismo etc)	2
SPES: SATISFAÇÃO PESSOAL NO TRABALHO	Ausência de problemas trabalhistas	1
	Você sente prazer em realizar o seu trabalho?	2
	Você se sente bem no seu ambiente de trabalho?	2

Fonte: dados da pesquisa

5.4. Tratamento dos dados: significância dos fatores componentes

Em muitas pesquisas conduzidas em áreas do conhecimento como a Medicina e as Ciências Sociais Aplicadas, a variável resposta (no caso deste estudo INOV, QPRO, SSTR e SPES) é do tipo ordinal e geralmente uma escala de pontos é utilizada para se definir k categorias referentes a algum fenômeno. A análise de regressão Probit, método originalmente proposto por Aitchison & Silvey (1957), é uma alternativa interessante para tais estudos por permitir se estimar $P(Y=K | Xs)$, ou seja, a probabilidade de se obter cada categoria de resposta em função de variáveis preditoras ou independentes de interesse. Este

será o método empregado neste estudo para avaliar a significância do impacto dos fatores componentes das variáveis independentes (AMB, CAP e COO) e, também, para avaliar a proposta de modelo para construção dos indicadores, como apresentado no quadro 1, sob o ponto de vista da sensibilidade e da capacidade de discriminação.

6. Resultados e discussão

A Análise de Regressão Probit revelou que o modelo utilizado no estudo tem alta sensibilidade, isso é, uma boa capacidade para separar corretamente as variáveis (com 81% a 97% de chance de identificar a existência de relações entre variáveis) e baixa probabilidade de indicar ausência de correlação, quando essa existe (20% a 3% de probabilidade de indicar um “falso negativo”). No entanto, é preciso melhorar a capacidade de discriminação do modelo, principalmente no sentido de diminuir a probabilidade de indicar correlações inexistentes (39% a 74% de indicar um “falso positivo”). Esses dados estão resumidos na tabela 1.

Tabela 1 – Avaliação das características do modelo proposto em função das variáveis respostas

Indicador (Variável Resposta)	Características do Modelo Proposto			
	Sensibilidade	Capacidade de Discriminação	Probabilidade de FP/"Falso Positivo"	Probabilidade de FN/"Falso negativo"
INOV	80,5%	51,4%	49%	20%
SPES	97,4%	53,3%	47%	3%
SST	97,1%	26,5%	74%	3%
QPRO	92,2%	60,5%	39%	8%

Fonte: Dados da pesquisa

É relevante a quantidade de dados coletados neste trabalho, podendo ser analisados e discutidos diferentes aspectos relacionados com as dimensões avaliadas. Na Tabela 2 são apresentados os coeficientes de correlação de Pearson (r) obtidos para a amostra.

Tabela 2 - Valores dos Coeficientes de correlação de Pearson (r)

Indicadores	Valores de “r ^{x,y} ”		
	AMB. Ambiente interno	CAP. Investimento em capacitação	COO. Mecanismos para cooperação
INOV. Capacidade de inovação da empresa	0,451	0,301	0,361
QPRO. Qualidade e produtividade dos processos	0,436	0,324	0,428
SSTR. Saúde e segurança no trabalho	0,352	0,202	0,305
SPES. Satisfação pessoal no trabalho	0,581	0,223	0,451

Fonte: Dados da pesquisa

Da *Tabela de valores críticos de “r”* extrai-se que para 156 pares de dados amostrais (número de profissionais pesquisados) os valores críticos de “r” são 0,196 e 0,256, respectivamente para $\alpha = 0,05$ e $\alpha = 0,01$ (vide, por exemplo, Triola,1999:364). Assim, considerando os valores de “r^{x,y}” apresentados na Quadro 2, podem ser destacadas as seguintes conclusões principais para a amostra pesquisada:

- Uma vez que $r^{\text{Cap,Sstr}}=0,202$ para a correlação existente entre o indicador CAP (investimento em capacitação) e o indicador SSTR (saúde e segurança no trabalho), conclui-se que existem, simultaneamente, 95% de chance de haver uma correlação linear positiva entre esses dois indicadores (pois o valor de “ $r^{\text{Cap,Sstr}}$ ” calculado é maior que 0,196) e 1% de chance de que não haja correlação linear significativa entre eles (pois, o valor de “ $r^{\text{Cap,Sstr}}$ ” é menor que 0,256);
- Raciocínio análogo pode ser feito na análise da correlação entre os indicadores CAP e SPES, já que o coeficiente calculado ($r^{\text{Cap,Spes}}$) é igual a 0,223;
- Para as outras dez correlações investigadas entre os indicadores AMB, CAP, COO, INOV e os indicadores QPRO, SSTR, SPES, pode-se afirmar que existem evidências estatísticas de correlação linear positiva entre elas.

A seguir serão discutidos preliminarmente alguns dos principais resultados acima mencionados. O intuito é ilustrar o potencial deste estudo para subsidiar o entendimento dos fenômenos complexos relacionados com as interações dos indicadores e dos fatores associados que estão sendo aqui investigados.

6.1. Impactos do ambiente interno (indicador AMB)

Os resultados apresentados na tabela 2 indicam a existência de evidências estatísticas de que o indicador AMB tem, simultaneamente, uma forte correlação com a capacidade de inovação na empresa (INOV), a qualidade e produtividade dos processos (QPRO), a saúde e segurança no trabalho (SSTR) e a satisfação dos trabalhadores (SPES). Esses resultados sinalizam para o estudo de alguns aspectos interessantes, como os exemplos abaixo.

A análise de regressão revelou o fator amb1 (clima organizacional) como o mais significativo do AMB tanto para SSTR como para QPRO, influenciando ainda a predisposição para a cooperação dos trabalhadores, sendo esta também influenciada fortemente por amb4 (carga de trabalho). O indicador QPRO é influenciado de modo bastante significativo também pelos fatores amb2 (oportunidade para crescimento profissional) e amb8 (comunicação interna clara e transparente).

Sendo a relação entre AMB e SPES a mais forte entre as doze investigadas ($r^{\text{amb,Spes}}=0,581$), é de se destacar a grande influência dos fatores subjetivos existentes na empresa sobre a satisfação dos trabalhadores. Outro aspecto a ser destacado é que o desenvolvimento de um ambiente organizacional adequado favorece, simultaneamente, o desempenho competitivo da empresa (revelado por INOV e QPRO) e seus trabalhadores (avaliado através de SSTR e SPES).

6.2. Impactos do investimento em capacitação (indicador CAP)

O indicador que apresentou menores coeficientes de correlação, quando comparado com AMB e COO foi o indicador CAP. Mesmo assim, foi evidenciada a existência de correlação significativa de CAP com a capacidade de inovação ($r^{\text{cap,Inov}}=0,301$) e com a qualidade e produtividade dos processos ($r^{\text{cap,Qpro}}=0,324$). Estes resultados mostram a importância do desenvolvimento das competências internas para o bom desempenho competitivo da empresa.

Já a baixa correlação existente entre CAP e os dois indicadores mais ligados aos trabalhadores, a saber, saúde e segurança no trabalho ($r^{\text{cap,Sstr}}=0,202$) e satisfação dos trabalhadores ($r^{\text{cap,Spes}}=0,223$) pode ser explicada pelo fato de os fatores que compõem este indicador serem de natureza intrínseca ao trabalhador, os quais não são influenciados pelas capacitações tradicionalmente oferecidas pelas empresas. As capacitações oferecidas

normalmente pelas empresas visam ao desenvolvimento de competências instrumentais, como o aumento de conhecimento sobre determinado tema ou o aprimoramento de habilidade técnicas. Quanto à SSTR, é de se esperar que se for investigada a relação deste indicador com a capacitação específica em temas afetos à SST/”Saúde e segurança no trabalho”, a correlação será bem mais significativa.

A análise de regressão indicou o fator cap2 (oferta de cursos e treinamentos) como o fator mais significativo de influência em INOV. e em APRD.

6.3. Impactos dos mecanismos para cooperação (indicador COO)

Um dos principais resultados a ser destacado é a forte correlação existente entre o indicador COO simultaneamente com a qualidade e produtividade dos processos ($r^{\text{COO},\text{Qpro}}=0,428$) e a satisfação pessoal no trabalho ($r^{\text{COO},\text{Spes}}=0,451$). Há também uma forte correlação entre COO e a capacidade de inovação da empresa ($r^{\text{COO},\text{Inov}}=0,361$) e a saúde e segurança no trabalho ($r^{\text{COO},\text{Sstr}}=0,305$).

Esses resultados sinalizam no sentido do potencial que os mecanismos de cooperação parecem ter para contribuir com a melhoria em todos os aspectos de desempenho investigados (INOV, QPRO, SSTR e SPES).

A existência de intranet para relacionamento interno (fator coo6) teve destaque tanto para SPES como para QPRO e para APRD. Outros fatores com bastante significância são senso de pertencimento à equipe de trabalho (coo1) e recompensa para o sucesso da equipe (coo5), com forte impacto respectivamente em SPES e INOV. Vale destacar que a maior influência de coo5 na capacidade de inovação da empresa, indica a importância da socialização para a geração de conhecimento organizacional, como preconizado pelo modelo de Nonaka e Takeuchi.

7. Conclusões

O propósito desta pesquisa, que é de caráter exploratório, é fazer um levantamento inicial da realidade vivida nas empresas-alvo, subsidiando trabalhos investigativos posteriores para aprofundamento de questões. Ela faz parte de um estudo mais amplo que se propõe a esclarecer como os fatores organizacionais e humanos interagem, influenciando tanto o desempenho organizacional (inovação, qualidade, produtividade e custos) como o trabalhador (satisfação, saúde e segurança no trabalho)

A relevância deste estudo que se propõe a estudar os fatores presentes numa organização com maior potencial para promover simultaneamente a competitividade da organização e a qualidade de vida no trabalho, se deve ao fato que o investimento em fatores que melhoram tanto os indicadores econômico-financeiros como os indicadores humanos-sociais tende a gerar o desejável desenvolvimento sustentável da organização segundo os fundamentos da sustentabilidade com enfoque triple botton line, uma vez que irá beneficiar diretamente os dois principais stakeholders da organização (os seus proprietários e trabalhadores), reduzir a probabilidade de conflitos capital-trabalho, entre outros benefícios socioeconômicos,

Os resultados preliminares obtidos neste estudo, mesmo requerendo um maior aprofundamento para sua validação, sinalizam fortemente no sentido da viabilidade de organizar diversos fatores organizacionais de modo tal que possam contribuir significativamente para o desenvolvimento sustentável da organização, melhorando de forma integrada o desempenho competitivo e a qualidade de vida no trabalho. Nessa perspectiva, os resultados apresentados são bastante significativos, destacando-se que

ações bem planejadas, como o desenvolvimento de um ambiente organizacional adequado, pode favorecer, simultaneamente, tanto o desempenho competitivo da empresa (revelado por INOV e QPRO), como os seus trabalhadores (SSTR e SPES).

Guardando-se os devidos cuidados nas conclusões derivadas desses estudos, um outro aspecto a se destacar é o impacto positivo da promoção de ambiente e mecanismos cooperativos, os quais possuem bom potencial para incrementar o desempenho da empresa em seus múltiplos aspectos. Isso mostra um caminho a ser estudado para o desenvolvimento de empresas que tenham, ao mesmo tempo, bons níveis de competitividade e de qualidade de vida para os seus trabalhadores.

É importante ressaltar que a grande maioria dos mecanismos para promoção da cooperação interna possui uma relação custo/benefício bastante favorável para a empresa, uma vez que os custos para sua implantação são relativamente baixos quando comparados com os retornos potenciais para várias dimensões organizacionais. São exemplos desses mecanismos o estímulo ao trabalho envolvendo vários departamentos, a promoção de projetos multidisciplinares, o desenvolvimento de ambiente que contribua para o acolhimento e respeito aos trabalhadores e o reconhecimento ao desempenho em equipe (e não só ao desempenho individual).

Referências bibliográficas

AREIAS, M. E. Q. & COMANDULE, A. Q. Qualidade de vida, estresse no trabalho e síndrome de Burnout. *In: Vilarta.R.(orgs.) Qualidade de vida e fadiga institucional*. Campinas. IPES Editorial, 2006. 183-202

AITCHISON, J. & SILVEY, S. The Generalization of Probit Analysis to the Case of Multiple Responses. *Biometrika*. 44:131-140. 1957

BASTOS, A. V. B. **Comprometimento no trabalho: a estrutura dos vínculos do trabalhador com a organização, a carreira e o sindicato**. Tese de doutorado em Psicologia. 1994. Universidade de Brasília. Brasília/DF, 1994.

BION, W. R. **Experiências com grupos**. 2ª edição, Rio de Janeiro, Imago; São Paulo, Editora da Universidade de São Paulo, 1975.

BOURDIEU, P. **O Poder simbólico**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 1989.

CHATMAN, J. A.; BARSADE, S. G. Personality, organizational culture and cooperation: evidence from a business simulation. *Administrative Science Quarterly*, 40(3), 1995. 423-443. Doi:10.1037/0021-9010.93.3.702

DAVID, P.A.; FORAY, D. "Accessing and expanding the science and technology knowledge base", *STI Review*, nº 16, 1995

FORAY, D.; LUNDEVALL, B.A. The knowledge-based economy: from economics of knowledge to the learning economy, *Employment and Growth in the knowledge-based economy*. OECD, Paris, 1996.

FREUD, S. **Psicologia das massas e análise do eu e outros textos (1920-1923)**. 1ª edição, São Paulo, SP, Companhia das Letras, 2011.

FREUND, J. **Sociologia de Max Weber**. Rio de Janeiro: Forense, 1987.

GARDIM, N.; CARTONI, D. M.; CABALLERO, S. O. A disseminação do conhecimento no apoio à inovação e sustentabilidade organizacional: a importância dos portais corporativos. In: Adalberto M. M. Azevedo; Marco Antonio Silveira. (Org.). **Gestão da Sustentabilidade Organizacional: Desenvolvimento de Ecosistemas Colaborativos**. 1ed. Campinas: Centro de Tecnologia da Informação Renato Archer (CTI), 2011

GRIMBERG, L.; BIANCHEDI, E.; SOR, D. **Introdução às idéias de Bion**. Rio de Janeiro: Imago, 1973. Disponível em: <www.sbdg.org.br>.

GUTIERREZ, G. L. & ALMEIDA, M. A. B. Conflito e gestão da qualidade de vida nas organizações. In: Vilarta.R.(orgs.). **Qualidade de vida e fadiga institucional**. Campinas. IPES Editorial, 2006. 85-95

HASEGAWA, M. **A criação, circulação e transformação do conhecimento em redes de Inovação: O programa de melhoramento genético da cana-de-açúcar do IAC**. Dissertação (Mestrado em Política Científica e Tecnológica). Instituto de Geociências, Universidade Estadual de Campinas (UNICAMP). Campinas, 2001.

HAYES, B. E. *Measuring customer satisfaction: Survey design, use, and statistical analysis methods*. Milwaukee: ASQC Quality Press, 1997.

KLIN, S.J.; ROSENBERG, N. "An overview of innovation." In R. Landau & N. Rosenberg (eds.), **The Positive Sum Strategy: Harnessing Technology for Economic Growth**. Washington, D.C.: National Academy Press, 1986.

LE BON, G. **Psicologia das multidões**. 1ª edição, Rio de Janeiro, RJ, Martins Fontes, 2008.

LIMA, L. M. **Cooperação, o que vem a ser?** HEGEMONIA - Revista Eletrônica de Relações Internacionais do Centro Universitário UNIEURO, Brasília, DF, v. 1 n. 2, jan./abril. 2006.

LUNDEVALL, B.A.; BORRÁS, S. The globalising economy: implication for innovation policy, *Targeted socio-economics research*, Europa Commission, Luxembourg: Official publications of the European Communities, 1999.

MACIEL, C. O. & CAMARGO, C. Comprometimento, Satisfação e Cooperação no Trabalho: Evidências da Primazia dos Aspectos Morais e das Normas de Reciprocidade Sobre o Comportamento. **RAC**, Curitiba, v. 15, n. 3, art. 4, Maio/Jun. 2011. 433-453.

MARINHO, S. Redes informais de comunicação: um estudo de caso em I&D. Dissertação de mestrado. Universidade do Minho. Escola de Economia e Gestão. Portugal, 2002.

MAYER, J. P. & ALLEN, N. J. A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1 (1), 1991. 61-89. doi: 10.1016/1053-4822(91)90011-Z

MAYER, J. P. & ALLEN, N. J.. *Commitment in the Workplace - Theory, Research and Application. Advanced Topics in Organizational Behavior*. **SAGE Publications**. Thousand Oaks, California, 1997.

MAYER, J. P. & ALLEN, N. J.; SMITH, C. A. Commitment to organizations and occupations: extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 1993. 538-551. doi: 10.1037/0021-9010.78.4.538

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. A empresa criadora do conhecimento. In: **Aprendizagem organizacional**: os melhores artigos da Harvard Business Review. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação do Conhecimento na Empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

RODRIGUEZ, J.A. **Durkheim. Sociologia**. São Paulo: Ática, 1990.

SCHWEPKER, C. H. Jr. Ethical climate's relationship to job satisfaction, organizational commitment, and turnover intention in the salesforce. *Journal of Business Research*, 54(1), 2001. 39-52. doi: 10.1016/S0148-2963(00)00125-9

SENGE, P. A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende. São Paulo: Best Saller edição revisada, 2004.

SIEGEL, Sidney. **Estatística não-paramétrica**: para as ciências do comportamento. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1975.

SIMMEL, G. **A natureza sociológica do conflito**. In: MORAES FILHO, E. (org.). Simmel. São Paulo: Ática. 1983.

SIMON, J.; COLTRE, S. M. O comprometimento organizacional afetivo, instrumental e normativo: estudo de caso de uma empresa familiar. **Qualit@s Revista Eletrônica**, ISSN 1677 4280 ,13(1), 2012.

STEINER, P. *A sociologia econômica*. São Paulo: Atlas, 2006.

SVEIBY, K. **What is knowledge management?** Sveiby Knowledge Associates, April 2005. Disponível em: <<http://www.sveiby.com/Portals/0/articles/KnowledgeManagement.html>>. Acesso em: 27/Abr/2013.

TRIOLA, M. F. **Introdução à estatística**. Rio de Janeiro: LTC, 1999.