

A IMPORTÂNCIA DO CAPITAL INTELECTUAL NAS EMPRESAS FAMILIARES

THE IMPORTANCE OF INTELLECTUAL CAPITAL IN FAMILY FIRMS

¹ÁBREGO, J. E.; ¹FANTINELI, C. A.; ¹FRASSON, D. C. ²FOGGETTI, C.

¹²Departamento de Administração de Empresas - Faculdades Integradas de Ourinhos - FIO/FEMM

RESUMO

O capital intelectual passou a ser o “ouro moderno”, que as empresas familiares encontraram, uma forma de obter vantagem competitiva. As empresas sentiram a necessidade de se reformularem para atender ao mercado cada vez mais atualizado e exigente e maximizar os lucros. O presente trabalho teve por objetivo demonstrar que as empresas familiares que investem no capital intelectual, através da gestão do conhecimento, possuem como finalidade proporcionar vantagens competitivas. A metodologia utilizada no desenvolvimento do trabalho e as informações sobre o tema abordado foram baseadas em uma pesquisa bibliográfica.

Palavras-chave: Capital intelectual; Vantagem competitiva; Empresas familiares.

ABSTRACT

The intellectual capital has become the “modern gold” that business family have found, a way to get competitive advantage. The companies have felt the need to reformulate to meet the growing market to date and demanding, and so maximize profits. The current work discusses that family businesses family that invests to intellectual capital, through knowledge management, have intended to provide competitive advantage to same. The methodology for the development or information about the theme discussed was based on a bibliographic

Keywords: Intellectual capital; Competitive advantage; Family businesses.

INTRODUÇÃO

Com a globalização e as mudanças incessantes principalmente nos mercados empresariais, as organizações estão enfrentando momentos de incertezas e difíceis tomadas de decisão, pois devem adequar-se rapidamente, serem ágeis, criativas e inovadoras.

A necessidade das empresas se reformularem ocorre devido a clientes cada vez mais exigentes e atualizados, pois há grande espaço para ofertas e as empresas tornaram-se globais, provocando grande concorrência.

As empresas devem utilizar as ferramentas que as auxiliem a interagir com seus colaboradores, pois eles são elementos que influenciam diretamente no

resultado financeiro, além do mais, as estratégias bem sucedidas são aquelas que têm o fator humano como essência. (DINIZ, 2004, p. 82; FERNANDES, 2002, p. 33; OS QUATRO..., 2003, p. 12).

O capital intelectual passou a ser o “ouro moderno” das organizações, o ativo intangível mais importante e muitos pesquisadores provam que esse ativo pode ser contabilizado como vantagens competitivas, habilidades, criatividade, entre outros benefícios individuais que o colaborador pode proporcionar para organização.

Deve-se mixar o processo de Gestão do Conhecimento ao valor do ativo intangível, que compreende o Capital Intelectual, para que os resultados propulsionem o bom desempenho na gestão de negócios. (FRANCINI, 2002).

A organização que deseja obter sucesso e maximizar os lucros deve investir no seu pessoal, implantando a Gestão do Conhecimento. Por vezes, a cultura precisa ser mudada, o ambiente deve proporcionar a integração, participação e, principalmente, a organização estar aberta a aprender com o colaborador e este com ela.

As empresas familiares compõem grande parte da economia sendo pequenas ou grandes, são basicamente formadas e administradas por familiares, isso faz com que o modelo de administração seja centralizado e os colaboradores só desempenham o que é específico da sua função, sem muito direito a mostrar seu conhecimento ou tomar decisão.

Porém, muitos gestores principalmente os de empresas familiares, (cujo modelo de gestão é centralizado), terão que se moldar rapidamente, evitar velhos paradigmas e transformar seu modelo de gestão, para valorização do conhecimento e inovação, fazendo com que sua organização sobreviva e atenda as necessidades dos colaboradores e clientes do mundo globalizado.

No dia-a-dia do trabalho deve haver harmonia e as relações interpessoais devem ser de qualidade. (XAVIER FILHO, 2008). A gestão do conhecimento somente estará em pleno vigor se todas as áreas da empresa estiverem integradas e empenhadas no sucesso da mesma, pois o que faz o sucesso são todos trabalhando pelo mesmo objetivo.

Após a década de 90 a empresa mudou seu foco dando maior importância às informações, surgindo a “Era da Informação”, e o mundo que até então era dominado pelo capital se volta ao conhecimento.

Com isso “os ricos agora eram os proprietários do conhecimento” (GEUS, 1999, p. 3), pois antes os ricos detinham o capital, descobriu-se então algo muito valioso e de fonte inesgotável.

Com o avanço tecnológico surgiu à era do conhecimento, as empresas passam a utilizar não somente a força de trabalho do funcionário, mas também a sua capacidade intelectual.

Dentro de uma empresa, o capital financeiro é de suma importância, porém sem o capital intelectual para direcioná-lo, o mesmo pode se tornar ineficiente. Sendo assim, lembrou-se a questão: será que este capital intelectual gerador de conhecimento, pode gerar vantagens competitivas para empresas familiares?

As melhorias somente ocorrem quando as organizações desenvolvem a cultura voltada para o conhecimento tácito e de fato valorizam o trabalho realizado por seus colaboradores, incentivando a participação na tomada de decisão.

Este trabalho teve por objetivo demonstrar que as empresas familiares que investem no capital intelectual, através da gestão do conhecimento, possuem como finalidade proporcionar vantagens competitivas.

Segundo os autores Haguette (1987) e Lakatos e Marconi (1993) a metodologia utilizada foi pesquisa qualitativa, fundamentada na literatura e na ampliação do conhecimento, denominada histórica, pois busca compreender os fatos ocorridos, integrando-os entre passado, presente e futuro. Foram consultados o acervo da biblioteca das Faculdades Integradas de Ourinhos e fontes eletrônicas disponíveis na *Internet*.

CRIAÇÃO DO CONHECIMENTO

O conhecimento é adquirido e aperfeiçoado através dos anos, difere-se de indivíduo para indivíduo, e se acentua com o passar do tempo e experiências vividas. Cada pessoa carrega consigo uma ampla bagagem a ser explorada e utilizada da melhor maneira possível, de acordo com a situação eminente.

Foi a partir da década de 90 que o conhecimento tornou-se conhecido, ou melhor, a “Era da Informação”. Teve como base a tecnologia da informação, globalização, ênfase nos serviços, aceleração da mudança, imprevisibilidade, instabilidade e incerteza. (CHIAVENATO, 2003).

Após o estudo realizado verifica-se que para uma empresa sobreviver no cenário competitivo atual, é preciso que continuamente se criem novos

conhecimentos e também maneiras adequadas de administrá-los. Às mudanças que ocorrem rápido no mundo em que vivemos cujo objeto que é criado hoje, amanhã já se tornou obsoleto. (NONAKA; TAKEUCHI, 2008).

Dessa forma, após inúmeras mudanças “Os ricos haviam deixados de serem os proprietários da terra; os ricos agora eram os proprietários do capital” (GEUS, 1999, p. 3).

Visto que o mundo dos negócios tornou-se competitivo, os avanços tecnológicos, a globalização e a gestão do conhecimento tornaram-se o centro, cujo conhecimento é a forma mais rápida de mudar e atingir objetivos.

O capital financeiro tem importância significativa assim como demais departamentos. (CHIAVENATO, 2003). Assim sendo as empresas dependem do conhecimento para geri-lo, promover interação humana e vantagens competitivas, sendo o recurso organizacional mais valioso e importante, ou seja, os colaboradores passam a ser o ouro das organizações.

Chiavenato (2003, p. 593) apresenta a gestão do conhecimento como “um processo integrado destinado a criar, organizar, disseminar e intensificar o conhecimento para melhorar o desempenho global da organização”, assim sendo a boa administração do conhecimento se torna fator crucial para a sobrevivência da empresa, mas é preciso saber discernir entre o que é favorável para o crescimento e o que pode ser descartado.

Nonaka e Takeuchi (2008, p. 54) complementam que a organização processa informação do ambiente externo para adaptar-se a novas circunstâncias. Visto que as organizações vêm urgência para se adaptar à gestão do conhecimento, pois este é inovador e sua fonte é inesgotável.

De acordo com Fleury e Oliveira Junior (2010, p. 27) o conhecimento é um termo fluido e difícil de ser definido, pois depende da bagagem que cada indivíduo carrega, sendo combustível fundamental para o crescimento e o desenvolvimento organizacional. Há empresas que não reconhecem o banco de conhecimento que possui, estas precisam reconhecê-los imediatamente para um melhor desempenho.

Chiavenato (2008, p. 595) destaca que “administrar pessoas vem antes, durante e depois da administração de qualquer outro recurso organizacional, pois as elas que podem gerir o restante da empresa”.

Nonaka (2008, p. 41) defende que “a empresa não é uma máquina, mas um organismo vivo”. Visto que os administradores esperam por desafios mesmo o de empresas familiares, cuja administração tende a ser centralizada, a gestão do conhecimento pode gerar sensação de identificação, inovação e compromisso pessoal. Criar o conhecimento é reinventar e inovar, é o subsídio para manter a empresa viva em meio a intensidade das mudanças diárias.

Há dois tipos de conhecimentos: tácito e explícito. O primeiro não é de fácil visualização, são os conhecimentos e habilidades pessoais, já o segundo diz respeito é de fácil visualização e que pode ser passado de uma pessoa para outra. (NONAKA; TAKEUCHI, 2008).

Desta forma para que haja o conhecimento dentro da empresa há um modelo chamado de espiral de SECI, a qual Takeuchi e Nonaka (2008) citam em sua obra *Gestão do Conhecimento* como parte indispensável pra transformação do conhecimento tácito em explícito e vice-versa.

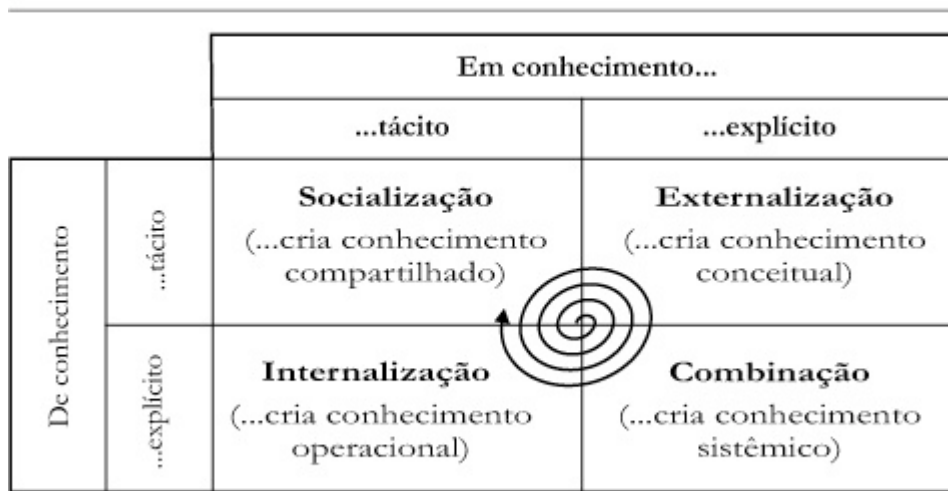


Figura 1: O Modelo de SECI (espiral do conhecimento)
 Fonte: Nonaka e Takeuchi (1997)

Costa (2006, p. 16) relata que “o capital intelectual envolve atividades ligadas ao intelecto, informação e riquezas, dentro da *Gestão do Conhecimento*”. Estas por sua vez têm a finalidade de promover vantagens para organização utilizando o potencial gerado através de experiências vividas pelos membros da empresa, agilizando assim processos e decisões.

Santos e Rodriguez (2008, p. 6) afirmam que “o conhecimento atua através da combinação de dados e informações agregados a experiências e habilidades, que agem na operacionalização, desenvolvimento e inovação, fornecendo

embasamento para tomada de decisão”, através desse novo modelo de gestão as empresas se desenvolvem.

“O conhecimento é criado apenas pelos indivíduos [...] a organização apóia os indivíduos criativos ou propicia contextos para que criem o conhecimento” (NONAKA, 2008, p. 57). Um erro frequente das organizações é não saber utilizar ou extrair o conhecimento do colaborador.

Segundo Santos e Rodriguez (2008, p. 10) “o conhecimento é um bem intangível difícil de aferir seu valor, quanto mais utilizado maior sua relevância, e maior é a possibilidade de se acumular novos conhecimentos”. Desta forma quanto maior a utilização do conhecimento, melhor será o desempenho tanto para organização quanto dos indivíduos.

Nonaka e Takeuchi (2008) afirmam, que os indivíduos ao decorrer da vida acumulam e compartilham conhecimento tácito sobre o que os cerca, assim o simples fato de viver já é um aprendizado, que compartilhado com os integrantes de um grupo de trabalho e somado, em sincronia, ao conhecimento e cultura presente na organização, pode agregar cada vez mais conhecimento a ser trabalhado e utilizado na empresa.

Antunes e Martins (2002) afirmam que o conhecimento é considerado um novo fator de produção, pois mesmo possuindo outros recursos, sem o conhecimento não é possível produzir, o conhecimento surgirá se houver predisposição da organização em incentivar e investir no capital intelectual dos seus colaboradores, e se estes estiverem dispostos a assumir desafios e contribuir, possibilitando vantagens sobre as outras empresas.

CAPITAL INTELECTUAL

O Capital Intelectual pode ser chamado de “ouro moderno”, e as empresas familiares estão passando a valorizar esses ativos escondidos, que espera por reconhecimento das suas habilidades.

Segundo Antunes e Martins (2002, p. 7) “o Capital Intelectual é um conjunto de benefícios intangíveis que agregam valor às empresas”, ou seja, são os colaboradores que agregam seus conhecimentos e experiências, habilidades e criatividade individuais.

Costa (2006) afirma que a inteligência competitiva prevê a antecipação das mudanças no ambiente de negócios. Assim auxilia nas tomadas de decisões e nas

estratégias da organização, se mantendo preparados para possíveis futuros desafios.

Brooking (*apud* ANTUNES; MARTINS, 2002) defende que o capital intelectual pode ser dividido em quatro categorias: ativos de mercado, ativos humanos, ativos de propriedade intelectual e ativos de infra-estrutura. Desta forma nesta pesquisa o foco será aprofundar os estudos no ativo de propriedade intelectual, ou seja, no capital humano.

Visto que com a metáfora da árvore e a empresa percebem-se que o capital intelectual, ou seja, os colaboradores, são a base de qualquer organização, são os produtos que sustentam toda estrutura da árvore e sem eles não seria possível manter a árvore/empresa.

Edvinsson e Malone (*apud* ANTUNES, 2008) empregam uma linguagem metafórica comparando a empresa a uma árvore, cujo tronco, folhas e galhos são as partes visíveis, ou seja, o organograma e as raízes que são ocultas são considerados o capital intelectual.

Muitas empresas utilizam máquinas e equipamentos para produção dos seus produtos ou serviços, porém sem pessoas para operá-las não é possível produzir, cabe às organizações desenvolver meios para que o capital intelectual seja valorizado e utilizado de maneira com que promova vantagens competitivas.

Sá (*apud* ANTUNES, 2008, p. 9) destaca que o Bill Gates é o principal ativo de sua empresa, a empresa vale quase dez vezes mais do que fatura. Esse é o maior exemplo de que as pessoas constituem o patrimônio da empresa e é dessa premissa que se deve partir para que o capital intelectual que a empresa possui seja bem valorizado, e trabalhado de modo com que os objetivos da organização e os das pessoas que nela atuam caminhem em harmonia.

Ativo, para a contabilidade tradicional, compreende os bens e os direitos da entidade [...] são classificados como ativos tangíveis e ativos intangíveis, os primeiros são aqueles que possuem existência física e os segundos são os que não a possuem. (ANTUNES, 2008, p. 74-75)

Com base na pesquisa, o capital intelectual compreende os ativos intangíveis que a empresa familiar possui, sendo estes os conhecimentos que os colaboradores podem proporcionar e compartilhar aos demais, que se bem compreendidos

auxiliam a maximizar os lucros. Desta forma, a figura abaixo ilustra basicamente a formação de uma empresa e de seu capital intelectual.

<p>Empresa= Ativos Tangíveis + Capital Intelectual Capital Intelectual= ativos de mercados+ Ativos Humanos+ Ativos de Propriedade Intelectual+ Ativos de Infra-estrutura</p>
--

Figura 2: Capital Intelectual.
Fonte: Brooking (*apud* ANTUNES, 2008).

Antunes (2008, p. 82) afirma que “segundo a visão dos economistas, o ser humano é considerado capital por possuir capacidade de gerar bens e serviços”, capacidade de agregar valor à organização, levando seu conhecimento e seu trabalho para a empresa.

Mediante a pesquisa pode-se afirmar que sem o capital intelectual, ou seja, sem os indivíduos que compõem as empresas, estas não sobreviveriam, pois além da produtividade, eles é que impulsionam o sucesso, reconhecimento e valor que a empresa pode adquirir ao passar do tempo.

VANTAGEM COMPETITIVA

Apesar de tantas mudanças ocorridas ao longo do tempo, as empresas ainda visam à obtenção do lucro máximo e a partir disso o crescimento de sua competitividade no mercado atual, onde é de suma importância se destacar perante os infinitos concorrentes.

A teoria organizacional tradicional é baseada na visão da organização como uma máquina de processamento da informação, que toma e processa a informação do ambiente para solucionar os problemas e se adapta ao ambiente com base em uma determinada meta. (NONAKA; TOYAMA, 2008, p. 93).

Entretanto, ao utilizar o conhecimento no cenário de mercado atual, desenvolvem-se bases para que continuamente a empresa obtenha e crie vantagens competitivas.

“Em uma economia onde a única certeza é a incerteza, a fonte certa de vantagem competitiva duradoura é o conhecimento” (NONAKA, 2008, p. 39). Pois

este nunca acaba, os colaboradores devem sempre estar dispostos a aprender, desaprender e reaprender, quebrando os paradigmas.

Segundo Geus (1999, p. 5) “as pessoas são as portadoras do conhecimento”, portanto, a fonte de vantagem competitiva. Quanto mais atenção e valor se derem a eles, maiores serão as chances de se sobressair no mercado competitivo. Assim sendo as empresas passaram a investir no conhecimento dos colaboradores, que proporcionam melhorias e são fundamentais para que as vantagens ocorram.

Segundo Chiavenato o que compreende a principal vantagem competitiva de uma empresa é a aprendizagem, contudo é importante que as organizações que fazem parte do mundo globalizado tenham uma mentalidade que sempre promova a aprendizagem e valorize o capital intelectual para obter melhorias contínuas e vantagens competitivas sobre as outras.

EMPRESAS FAMILIARES

Nos dias atuais, está claro o aumento gradual da existência das empresas familiares no mercado, e estas, como todas as de outras categorias, devem particularmente se preocupar e voltar suas atenções para um trabalho que atue de modo descentralizado e focado no capital humano, que hoje, mais do que nunca, está em evidência e sendo cada vez mais fundamental para o sucesso de uma organização.

As empresas familiares compõem grande parte do mercado, sendo pequenas médias ou grandes, essas tem sua cultura e características próprias. (CASILLAS. VAZQUEZ; DIAZ, 2007) Sendo estas ao longo do tempo constantemente inovadas, como forma de gerenciar as pessoas que a compõem.

A principal característica da empresa familiar segundo Bernhoeft (*apud* MOREIRA JUNIOR; BORTOLI NETO, 2007, p. 12) “[...] uma empresa familiar é aquela que tem sua origem e sua história vinculadas a uma família; ou ainda, aquela que mantém membros da família na administração do negócio”. Desta forma, toda empresa familiar é um ideal concretizado por um membro de uma família, com a finalidade de prosperar economicamente.

“[...] se a empresa tiver somente profissionais antigos, leais e dedicados e não contentes (inclusive não alinhados com a cultura da empresa em relação ao mercado), sofrerá bastante, pois hoje o mercado está muito competitivo”. (MOREIRA JUNIOR; BORTOLI NETO, 2007, p. 27). De acordo com o fato mencionado, é

evidente que se precisa muito mais do que funcionários leais e submissos, há necessidade de pessoas com voz ativa dentro da empresa, atualizando-se constantemente para lidar com as mudanças do mercado.

“A maioria das empresas é controlada e administrada por famílias”. (DRUCKER, 1999, p. 33), isso evidencia a carência de profissionais capacitados de fora do núcleo familiar que tenham uma visão sistêmica e desempenhem um papel esclarecedor em relação às possíveis mudanças da empresa no mercado.

As empresas familiares muitas vezes sofrem pressão e acabam sucumbindo no mercado por falta de profissionalização dos gestores e até funcionários.

Quando existe a aproximação entre posse e gestão, surge a confusão entre os sistemas, ou seja, a empresa pode começar a trabalhar para suprir somente as necessidades da família detentora da sociedade, fazendo com que a gestão fique baseada totalmente na emoção e nos objetivos familiares. (MOREIRA JUNIOR; BORTOLI NETO, 2007, p. 34).

Isso torna a empresa centralizada e acaba inibindo totalmente o capital intelectual dos funcionários, que se veem forçados a agir como máquinas, acabando desmotivados e sem perspectivas de futuro na empresa.

Segundo Fernandes (2002, p. 33) “O elemento essencial da estratégia é o foco no fator humano”, logo, se a empresa não estiver em sintonia com as pessoas que constituem o ambiente de trabalho, ela terá graves problemas com relação a execução de seu plano estratégico, podendo deixá-lo apenas no papel.

A dificuldade de descentralização é uma crítica comum a empresas familiares, o fundador toma as principais decisões por supor que seus funcionários não são qualificados para fazê-las. (MOREIRA JUNIOR; BORTOLI NETO, 2007). Empresas familiares que desejam ser bem sucedidas devem optar pela gestão descentralizada e motivar seus colaboradores para que apliquem seus conhecimentos e se dediquem à excelência da mesma.

De acordo com as pesquisas as empresas que mais se destacam na gestão de pessoas são as que possuem integração entre políticas e práticas de recursos humanos. (SIGOLLO, 2010). Sendo assim, os colaboradores se sentem reconhecidos, se empenham no desenvolvimento de suas carreiras e conseqüentemente propulsionam o crescimento da companhia, o que resulta em um maior engajamento, comprometimento e produtividade.

“Gestão do conhecimento implica capturar, disseminar, transferir.” (NISEMBAUM, 2002, p. 277). Desta forma o conhecimento passa a ser transmitido, com a finalidade de promover ações positivas.

“Com respeito à administração, a empresa familiar requer regras próprias e muito diferentes que precisam ser estritamente observadas, caso contrário ela não conseguirá sobreviver e tampouco prosperar.” (DRUCKER, 1999, p. 33). Com relação ao fato mencionado, as empresas devem sim ter suas características familiares, desde que não prejudiquem a formalidade que deve haver nas mesmas.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante do exposto concluiu-se que, a valorização do Capital Intelectual é de suma importância à empresa. E é a partir dele que o colaborador se torna parte ativa e pensante da organização. Sendo assim, para obter uma empresa motivada e propícia ao crescimento, é preciso antes de tudo, investir em seus funcionários, ou seja, no ativo intangível e extrair deles o que há de melhor.

Na empresa familiar, a valorização do Capital Intelectual se faz necessário para que haja assim purificação do ambiente empresarial, fazendo com que a empresa respire inovação, sem o receio da mudança imprescindível para o desenvolvimento.

REFERÊNCIAS

- ANTUNES, M. T. P. **Capital intelectual**. São Paulo: Atlas, 2008.
- ANTUNES, M. T. P.; MARTINS, E. Capital intelectual: Verdades e mitos. Documento eletrônico. Contabilidade e finanças. USP, São Paulo, n. 29, p. 41- 54, mai/ago 2002. Disponível em: <http://www.eac.fea.usp.br/cadernos/completos/cad29/Revista_29_parte3.pdf>. Acesso em: 13 jul. 2011.
- CASILLAS, J. C.; VÁZQUEZ, A.; DÍAZ, C. **Gestão da empresa familiar conceitos, casos e soluções**. São Paulo: Thomson Learning, 2007.
- COSTA, L. E. Gestão do conhecimento e inteligência competitiva como instrumento de sustentabilidade organizacional. 2006. Monografia (Graduação em Engenharia de Produção) Faculdade Pitágoras, Minas Gerais. Documento eletrônico. Disponível em: <<http://pt.scribd.com/doc/53693678/Gestao-do-Conhecimento>>. Acesso em: 13 de jul. 2011.
- CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração: Uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos**

humanos nas organizações. 3 ed. rev. atual. Rio de Janeiro: Campus, 2008.

DINIZ, D. Estão mudando o seu cargo. **Exame**. edição 827, ano 38, n. 19, p. 82, 29 set. 2004.

DRUCKER, P. **Administrando em tempos de grandes mudanças**. São Paulo: Publifolha, 1999.

FERNANDES, C. Modelo de Globalização. **HSM Management**. v. 6, ano 6, n. 34, p. 33, set/out 2002.

FLEURY, M. T. L.; OLIVEIRA JUNIOR, M. M. **Gestão estratégica do conhecimento**: Integrando Aprendizagem, Conhecimento e Competências. São Paulo: Atlas, 2010.

FRANCINI, W. S. **A gestão do conhecimento; conectando estratégia e valor para a empresa**. 2002. Dissertação (Mestrado em Administração) FGV – EAESP, Fundação Getulio Vargas – Escola de Administração de Empresas, São Paulo.

GEUS, Arie de. **A empresa viva**. São Paulo: Publifolha, 1999.

HAGUETTE, T. M. F. **Metodologias qualitativas na sociologia**. Petrópolis, RJ: Vozes, 1987.

LAKATOS, E. M. MARCONI, M. A. Informe científico. In: **Fundamentos de metodológica científica**. 3. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 1993.

MOREIRA JÚNIOR, Armando Lourenzo; BORTOLI NETO, Adelino de. **Empresa**

Familiar: um sonho realizado. São Paulo: Saraiva, 2007.

NISEMBAUM, H. **Manual de gestão de pessoas e equipes**. Vol. 2. São Paulo: Editora Gente, 2002.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa**: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. Rio de Janeiro : Campos, 1997.

NONAKA, I. TAKEUCHI, H. Teoria da criação do conhecimento organizacional. In: TAKEUCHI H.; NONAKA I. **Gestão do conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

NONAKA, I. A empresa criadora de conhecimento. In: TAKEUCHI, H.; NONAKA I. **Gestão do conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

NONAKA, I. Criação do conhecimento como processo sintetizador. In: TAKEUCHI, H.; NONAKA I. **Gestão do conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

SIGOLLO, R. **Valor econômico**: Menos subjetividade e mais ciência na hora de contratar, 07 de abr. 2010.

OS QUATRO P'S DA DANONE. **HSM Management**. v. 7 n. 39, p. 12, jul/ago. 2003.

SANTOS, I. C.; RODRIGUEZ, M. R. Evolução do modelo de gestão. In: CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA DE GESTÃO, 2008, Niterói. Rio de Janeiro. Documento eletrônico. Disponível em: <http://www.excelenciaemgestao.org/Portals/2/documents/cneg4/anais/T7_0105_0418.pdf> Acesso em: 14 de jul. de 2011.

XAVIER FILHO, F. **A conduta humana e organizacional: fatores que influenciam no desempenho organizacional e profissional da organização debiol**. 2008. Monografia (Pós – Graduação em Gestão Estratégica de Pessoas) FAMA, Faculdade Atenas Maranhense, São Luis.