

O PAPEL DO INDIVÍDUO PARA A CULTURA ORGANIZACIONAL

THE ROLE OF THE INDIVIDUAL FOR ORGANIZATIONAL CULTURE

Catia Sirlene Marcon¹ , Arthur Gualberto Barcelar da Cruz Urpia¹ , Regiane Macuch¹ 

RESUMO

A gestão do conhecimento vem sendo introduzida em diferentes organizações visto seu diferencial em ambientes dinâmicos. O conhecimento é um recurso estratégico, que fornece subsídios para a criação de uma organização, tendo ela fins lucrativos ou não. O indivíduo na organização, impacta direta ou indiretamente a cultura organizacional. A cultura organizacional influencia a aprendizagem, o comportamento e o compartilhamento do conhecimento institucional. Nesse sentido, neste estudo propõe-se discutir sobre a influência exercida pelos indivíduos na cultura organizacional para o que compartilhamento do conhecimento explícito ocorra de forma eficaz e eficiente. Assim, um recorte do tema cultura organizacional foi extraído de uma revisão sistemática de literatura sobre compartilhamento do conhecimento em associações. Como resultado percebeu-se que a cultura organizacional pode ser criada, gerenciada e transformada a partir do empoderamento dos indivíduos para a partilha de conhecimento, passando esses, a serem o bem mais valioso da instituição.

Palavras-chave: Cultura organizacional. Compartilhamento do conhecimento. Liderança.

ABSTRACT

Knowledge management has been introduced in different organizations due to its differential in dynamic environments. Knowledge is a strategic resource that provides support for the creation of an organization, whether for profit or not. The individual in the organization, directly or indirectly impacts the organizational culture. Organizational culture influences learning, behavior and the sharing of institutional knowledge. In this sense, this study proposes to discuss about the influence exercised by individuals in the organizational culture so that sharing of explicit knowledge occurs effectively and efficiently. Thus, an excerpt from the organizational culture theme was extracted from a systematic literature review on knowledge sharing in associations. As a result, it was realized that the organizational culture can be created, managed and transformed from the empowerment of individuals to share knowledge, making these become the most valuable asset of the institution.

Keywords: Organizational culture. Knowledge sharing. Leadership.

¹ Universidade Cesumar

Autor Correspondente: Regiane Macuch
E-mail: rmacuch@gmail.com

Recebido em 28 de Janeiro de 2021 | Aceito em 19 de Outubro de 2021.

1 Introdução

Quando se projeta a ideia de empresa bem-sucedida, tem-se como premissa que são aquelas que geram lucros. O lucro é o resultado final de uma competição competitiva que acontece dentro e fora da organização. Organizações são compostas por pessoas e seguindo essa lógica, espera-se que as mesmas colaborem para que tenham diferencial no mercado. São os indivíduos que formam a identidade da empresa. Ao se pensar em organização sem fins lucrativos bem-sucedida, deixa-se de lado o fator lucro e o sucesso será medido por outros critérios como visão inovadora, comunitária e ambiental. São as pessoas que contribuirão para que as ideias compartilhadas se transformem em projetos, estudos, entre outros. Os fatores de avaliação do sucesso podem mudar, mas em ambas organizações, o indivíduo, sua bagagem cultural e seus valores pessoais podem fazer a diferença.

Continuando a reflexão sobre o papel do indivíduo dentro das organizações, vale destacar que cada pessoa tem características únicas, crenças, valores e ideologias; e uma instituição também tem suas características, crenças, valores e ideologias, portanto, é necessário que haja sinergia entre indivíduo e organização. Nesse sentido, surge o questionamento deste estudo: Qual a influência do indivíduo para a cultura organizacional do compartilhamento do conhecimento?

A busca pelas respostas desse questionamento promoveu a definição do objetivo geral do estudo, a saber: discutir sobre a influência exercida pelos indivíduos na cultura organizacional para que o compartilhamento do conhecimento ocorra de forma eficaz.

Neste artigo apresentam-se os resultados da Revisão Sistemática de Literatura nas bases de dados Google Acadêmico, Periódicos Capes e IBIC sobre Compartilhamento do Conhecimento em Organizações de Mulheres, com recorte para o tema cultura organizacional.

2 Metodologia

Estudo qualitativo baseado em uma revisão sistemática de literatura (RSL) (MARCON, 2020) a partir

de artigos publicados entre os anos de 2015 a 2019 nas bases de dados: IBICT, Ciência.Sience.gov, CAPES, e Google Acadêmico. Essa RSL oportunizou revisar documentos com foco na ocorrência do compartilhamento do conhecimento em associações, no entanto, neste artigo, focou-se apenas o item cultura organizacional.

Primeiramente, buscou-se no Thesaurus pelos descritores “Gestão do Conhecimento - Compartilhamento - Associação” nos idiomas português, inglês e espanhol. Após, passou-se para a definição do contexto de busca nas bases de dados. Foram pesquisados artigos, dissertações e teses, utilizando os operadores booleanos “and” e “y”, e “” (aspas) para refinar as buscas. A primeira filtragem ocorreu a partir da leitura do resumo. Na segunda, foi feita a verificação de compatibilidade do material a partir da leitura de partes do texto. Confirmada a contribuição do artigo, seguiu-se para a etapa da leitura completa do material.

3 Gestão do Conhecimento e Cultura organizacional

A Gestão do conhecimento na vida de uma instituição é entendida hoje como requisito de sobrevivência. Assim, complexidade, quantidade e qualidade de informações devem ser geridas para que gerem resultados eficazes e eficientes para a tomada de decisões mais assertivas. Nesse contexto, a figura do indivíduo, seja ele líder ou liderado, empregador ou empregado, faz parte da cultura organizacional.

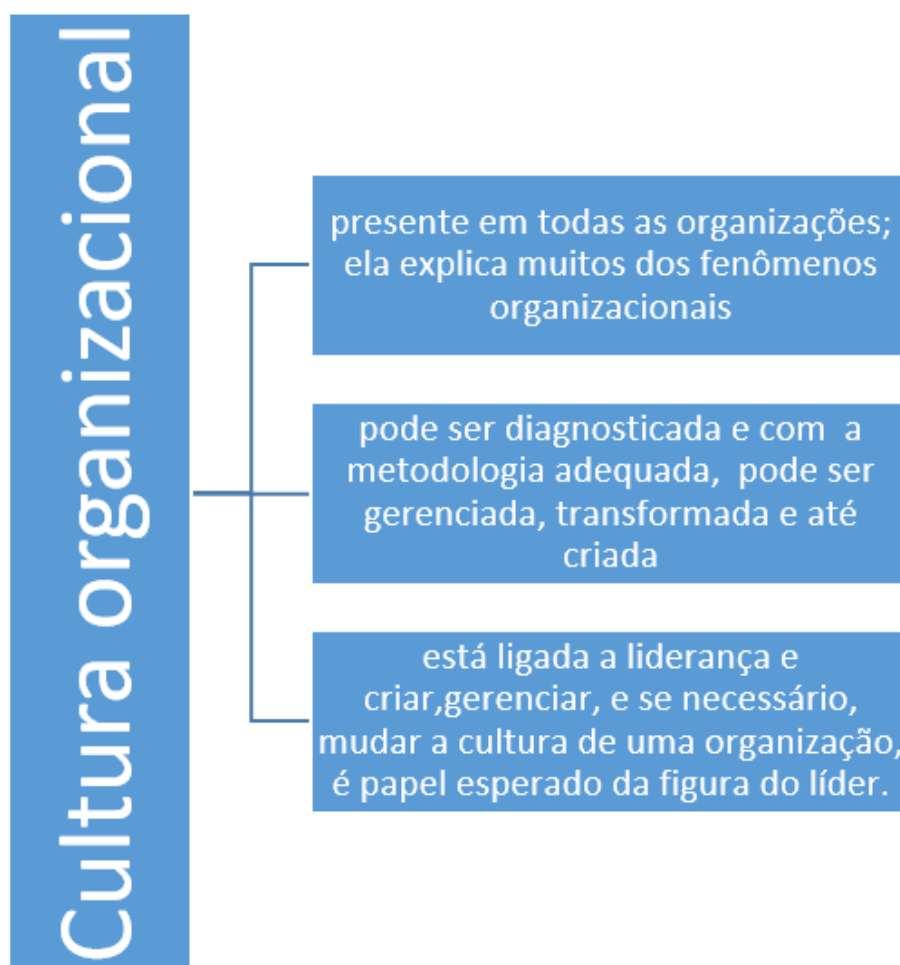
Quando a cultura organizacional é estudada por meio do relato de empregados ou dirigentes, a busca se torna uma inferência sobre os fenômenos culturais. No que se refere ao sentido/significado de organização, analisando o comportamento, a dinâmica entre o comportamento e os produtos ou realizações, vale lembrar que as organizações se mantêm pelos produtos que elaboram ou serviços que promovem (Pepulim & Fialho & Varvákis, 2017; Glenn & Malott, 2004). Esses produtos ou serviços para uma organização privada são a forma como a mesma obtém lucro, já em organizações públicas representam o atendimento feito à população (Silva & Todorov & Silva, 2012).

O conceito de cultura possui diferentes definições. Pepulim, Fialho e Varvákis (2017) destacam que o mesmo é objeto de controvérsias e pode significar de forma geral, “civilização ou refinamento da mente e, em particular, os resultados desse refinamento, como a educação, a arte e a literatura”. Outra definição a ser considerada diz respeito quando um grupo se reúne para alguma atividade, iniciam ao mesmo tempo hábitos, linguagem e cultura. A capacidade de se adaptar é outro determinante da cultura. Ainda, integrar ou desintegrar um grupo é possibilitado pela cultura, expressa por valores e crenças compartilhadas por seus integrantes.

Abre-se aqui uma oportunidade para explicitar que valores são representados por meio de símbolos como mitos, rituais, histórias, lendas e linguagem especializada. Isto resultará em características próprias de determinada cultura e influenciará a forma de pensar, agir e tomar decisões pelos indivíduos, consequentemente, pelas instituições.

Ao se pensar em cultura no contexto organizacional, Pepulim, Fialho e Varvákis (2017) expressam sobre uma subdivisão. A Figura 1 representa esse entendimento.

Figura 1: Cultura organizacional adaptada de Pepulim, Fialho e Varvákis (2017)



Fonte: Os autores

De natureza socioantropológica, os referidos autores questionam “O que é cultura organizacional?” e a resposta encontrada por eles pode ser conferida por meio da Figura 2:

Figura 2: Adaptação de cultura organizacional de Pepulim, Fialho e Varvákis (2017)

cultura

- próprio ambiente onde ocorre a criação do conhecimento

organização

- um processo ou uma entidade, havendo tentativas de elaborar convergências entre as duas características, a cultura e a organização.

Fonte: Os autores

A figura do líder é fundamental para a cultura organizacional. Ele é o responsável por viabilizar que o conhecimento seja compartilhado, assim propiciando que possa ser gerenciado para promover mudança e criação.

Outros autores também contribuem com a definição do conceito cultura organizacional. Willerding (2015) e Li e Lin (2006) consideram que a cultura organizacional é o indicador de transferência do conhecimento, sendo inerente ao indivíduo é exclusivo e identificado como conhecimento tácito. Assim, em organizações, a cultura organizacional potencializa o capital humano, criando e facilitando a aprendizagem individual e coletiva. Nesse processo, a cultura é fundamental para o compartilhamento do conhecimento e o líder ou gestor tem papel relevante como apoiador, motivador, estimulador e aplicador de novas ideias. Para tanto, surgem elementos que dão suporte a esse compartilhamento, sendo necessária a transparência, confiança, segurança e recompensa.

Robbins (2005), Santos, Damian e Valentim (2019), apresentam a ideia de que a cultura organizacional é um sistema de valores compartilhados por indivíduos que torna a organização única. A lógica é: se o indivíduo faz parte de um grupo; o indivíduo aprende com quem faz parte deste grupo; e, por fim, o indivíduo compartilha o que aprende com o grupo e, automaticamente, com a organização. Esses autores entendem que a cultura colaborativa é importante para o compartilhamento do conhecimento entre os

sujeitos e requer integração e socialização na ambiente colaborativa. No entanto, um problema é percebido, como valorizar o conhecimento em si?

Quando o conhecimento é valorizado, ele contribui para a organização. Quando somente o indivíduo detém o conhecimento, ele é valorizado, mas corre-se o risco de o indivíduo entender que ele sendo o único detentor de algo que só ele tem, e isso, poderá lhe garantir cargo ou função. Assim, os referidos autores sugerem para solucionar este problema, que o ambiente torne-se favorável para que o conhecimento seja compartilhado.

Percebe-se que nesse ponto a cultura organizacional assume caráter vital para a instituição. Santos, Damian e Valentim (2019) comentam que a cultura organizacional é um fator crítico de sucesso para implantação da gestão do conhecimento, pois a gestão do conhecimento busca criar mecanismos que proporcionem aprendizagem aos sujeitos para socializarem e disseminarem informações, de modo que isso gere qualidade aos serviços e conseqüentemente, melhores tomadas de decisões para a resolução de problemas que garantam qualidade ao produto ou serviço tangível ou intangível.

Rizzon, Tamiosso e Fachinelli (2016) observam que uma cultura organizacional pobre, juntamente com outros fatores, como por exemplo, a falta de recompensa e de apoio dos líderes, entre outros elementos, são barreiras ao compartilhamento do conhecimento.

A cultura organizacional eficaz, associada ao planejamento e as estratégias de interação entre indivíduos, permite à organização sobrevivência e alcance de objetivos individuais e coletivos. Dessa forma, a cultura organizacional voltada para o conhecimento é imprescindível para que processos de gestão do conhecimento obtenham bons resultados. É a cultura organizacional que garante envolvimento, integração e colaboração das pessoas e desta forma, promove o compartilhamento das informações e de conhecimentos. (Pepulim & Fialho & Varvákis, 2017).

Nas interações, as pessoas trazem consigo crenças, valores e costumes que são incorporados pelas organizações das quais fazem parte, nesse sentido, confiança e visão compartilhada, definidas por Pepulim, Fialho e Varvákis (2017) e Li e Lin (2006) são mais tangíveis e mensuráveis enquanto relações interorganizacionais. Na era do conhecimento, cada vez mais organizações e indivíduos dependem da troca de informações e de conhecimentos. Assim, o compartilhar do conhecimento deve gerar valor para a organização e para o próprio sujeito.

Faoro, Biazutti e Silva (2018) e Vasconcelos, Merhi, Junior e Silva (2013), complementam que a atuação da liderança impacta diretamente no ambiente do compartilhamento do conhecimento. Ou seja, o compartilhar do conhecimento depende de um ambiente no qual haja oportunidade para sua concretização e socialização.

Valentim, Jorge e Cereta-Soria (2014) entendem que a gestão do conhecimento é o que permite ao indivíduo apropriar-se de informações, externalizando-as. Andrews e Delahaye (2000) ampliam esta visão, apresentando que o conhecimento organizacional é complexo, sendo consequência do conhecimento particular, tácito. O qual, cada indivíduo tem sua forma de externalizá-lo, compartilhá-lo e isto ainda vai depender do status na carreira e da sua reputação individual, e tudo isso refletirá na cultura organizacional.

A cultura organizacional, dentro do Ciclo do Conhecimento, se encontra no armazenamento. Os ciclos de gestão do conhecimento são compostos pela identificação, criação, armazenamento, compartilhamento e a aplicação (Calle, Dorow e Rados, 2015). Portanto, é no ciclo de armazenamento que a memorização e a institucionalização do conhecimento

ocorrem. A cultura organizacional armazenada, pode ser reutilizada, compartilhada e recriada.

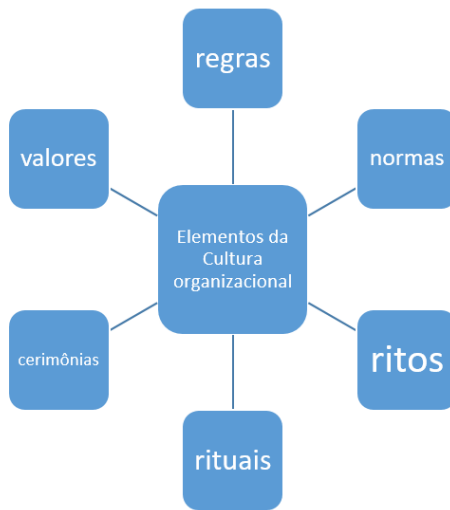
A gestão do conhecimento entende que o indivíduo é quem tem conhecimento, assim, precisa transmiti-lo primeiro para um grupo, para que depois esse conhecimento possa ser utilizado pela instituição. Portanto, compartilhar conhecimento é natural nas atividades organizacionais (Ipê, 2003).

A cultura organizacional deve ser compreendida por seus colaboradores, caso contrário, gerará conflito entre os membros da organização, dificultando o cumprimento de tarefas, bem como comprometerá o resultado das metas e objetivos. A cultura ajusta condutas, maneiras de pensar e viver na organização, e, por ser composta de crenças e valores, orienta os indivíduos, influencia as decisões e também restringe comportamentos (Tomé, 2016; Freitas, 1991; Robbins, 2000; Wu & Zhang & Schroeder, 2011; Schein, 2007; 2009).

A cultura organizacional abarca três níveis de pressupostos: artefatos, valores assumidos e pressupostos básicos subjacentes. Os artefatos são elementos visíveis da organização, como arquitetura, vestuário, rotinas e processos, mitos e histórias da organização, entre outros. Os valores assumidos são os princípios que definem os artefatos e constituem o fundamento do certo e errado. Já os pressupostos básicos subjacentes são os valores compartilhados no grupo, determinando a percepção do grupo para pensar e sentir (Souza, 2019; Tomé, 2016; Schein, 2009, Souza, 2019).

Hatch (1997) e Tomé (2016) afirmam que a cultura organizacional, expressa por valores, normas, significados e interpretações, resulta em direção e unidade, fazendo com que a organização se torne o referencial de identidade para os que a compõem. Lorsch (1985) define que a cultura, composta por crenças compartilhadas, afeta as decisões estratégicas tomadas na organização. Hatch (1997) complementa que os valores podem dar origem as crenças e se essas forem postas em práticas de forma bem-sucedida, tornam-se verdades dentro da empresa. A compreensão que se chega é sobre a importância dos elementos da cultura organizacional, regras, valores, normas, cerimônias, ritos e rituais (Figura 3) e como esse contribuem para a formação da identidade dos indivíduos e dos líderes.

Figura 3: Mapa mental dos elementos da cultura organizacional (Hatch, 1997)



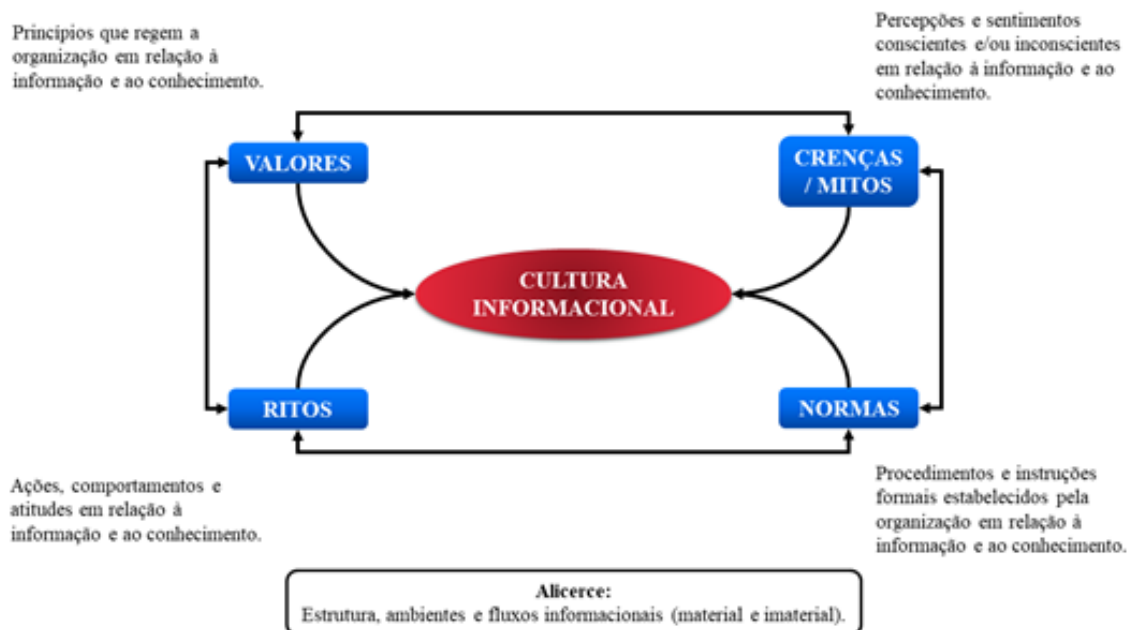
Fonte: Os autores

Valentim (2014) e Souza (2019) contribuem com a ideia de que os valores na cultura seriam as demonstrações de apreço por aqueles que criam e compartilham informação e conhecimento e as crenças seriam as percepções e sentimentos sobre a informação. Um exemplo seria a ideia de que aquele que tem a informação tem poder. Já Arcará; Chiara; Guerreiro Di; Tomaél e Piedade (2009) entendem isso como

algo negativo, uma vez que essa ideia “quem detem o poder é quem tem o conhecimento” pode dificultar o compartilhamento do mesmo.

A cultura organizacional também relaciona-se com os ritos, que seriam a imitação de comportamentos e as normas são os procedimentos formais que regem a relação do indivíduo com a informação. A Figura 4 demonstra a estrutura de uma cultura organizacional.

Figura 4: Estrutura da Cultura Organizacional



Fonte: Valentim (2014, p. 174)

Tomé (2016) usa o termo cultura corporativa com significado semelhante a cultura organizacional, gerada a partir do sentido de pertinência, significado, forma como se vislumbra o futuro, metas e objetivos em comum. Schein (2007) lembra que quando a cultura organizacional não é levada a sério, pode-se ter consequências não previstas e até indesejáveis.

Tecchio, 2015 e Harrington; Preziosi e Gooden (2001), apresentam que um elemento que faz parte da cultura organizacional como diferencial é a espiritualidade. Ela é entendida como um ambiente humanista contido de princípios e valores espirituais, não relacionada a religião ou a crenças que a compõe.

Desses valores espirituais comentados pelos referidos autores, pode-se citar: a) comunidade, em específico, trabalho em equipe; b) sentimento de fazer parte de uma causa, definido como o trabalho executado com significado, para se fazer a diferença onde se está inserido; c) empoderamento (empowerment) para tomar medidas para ajudar colegas; d) ênfase nos aspectos intelectuais, emocionais e de humor que envolvem o serviço humanitário; e) benevolência, que é promotora de felicidade e prosperidade aos trabalhadores; f) generatividade, conhecida também como legado; h) humanismo que oportuniza dignidade, valor e crescimento pessoal; i) integridade revestida da adesão a um código de conduta; j) justiça, promotora de avaliações e decisões justas; k) reciprocidade por meio da interdependência e geração de comprometimento organizacional; l) receptividade, onde os indivíduos aceitam a flexibilidade de pensamento; m) respeito enfatizando a estima e a preocupação como geradores de maior produtividade.

4 Conclusão

A cultura organizacional se faz presente em todas as instituições e precisa ser considerada para que o conhecimento seja compartilhado. Ela é responsável pelo sucesso organizacional e influencia as estratégias no que diz respeito a gestão do conhecimento institucional.

Ressalta-se que a compreensão da cultura organizacional proporciona a criação de competências es-

pecíficas individuais e coletivas que serão o diferencial da organização na área em que estiver inserida. Desse modo, uma liderança que promove o empoderamento da equipe, leva em consideração o bem mais valioso que a compõe, o indivíduo.

Complementa-se ainda que a compreensão dos conceitos sobre cultura organizacional, favorece a gestão do conhecimento e a tomada de decisões assertivas pela organização. Desse modo, este estudo permitiu vislumbrar a gestão do conhecimento em organizações como um modelo diferenciado que traz benefícios ao indivíduo e a instituição. Isso só é possível pelos valores, crenças, ritos e normas compartilhados que propiciam um ambiente organizacional que dissemina o conhecimento em suas práticas e rotinas.

Sugere-se que este estudo de revisão possa ser ampliado por meio de uma aplicação real em uma instituição que queira ter um diferencial em sua área específica de atuação, seguida de análise. Ainda, poderá beneficiar o meio acadêmico com novos mapeamentos da efetivação da cultura organizacional.

Referências

- Andrews, K. M. & Delahaye, B. L. (2000). Influences on knowledge processes in organizational learning: The psychosocial filter. *Journal of Management studies*, v. 37, n. 6, p. 797-810.
- Arcará, A.R & Chiara, I. G. D. & Guerreiro Di, J. L. I. & Tomaél, M. I. T. & Piedade, V.C.H. (2009). Fatores que influenciam o compartilhamento da informação e do conhecimento. *Perspectivas em Ciência da Informação*, v. 14, n.1, p. 170-191, jan./abr.
- Calle, G. A. D & Dorow, P.F & Rados, G.J.V. (2015). Ciclo de conhecimento como gerador de valor: Uma proposta integradora. *Espacios*. v.36, n 12.
- Faoro, R.R.& Biazutti, A. & Silva, S.A. (2018). Compartilhamento do Conhecimento intraorganizacional e interorganizacional: estudo de caso em empresas do setor de vitivinicultura da serra gaúcha. *Revista Perspectivas Contemporâneas*, v. 13, n. 1, p. 112-134, jan./abr. Disponível em: <http://revista.grupointegrado.br/revista/index.php/perspectivascontemporaneas>
- Freitas, M.E (1991). *Cultura organizacional: formação, tipologias e impacto*. São Paulo: Mackron, MCGraw-Hill.

- Glenn, S. S. & Malott, M. (2004). Complexity and Selection: implications for organizational change. *Behavior and Social Issues*, 13, 89-106.
- Harrington, W. J. & Preziosi, R. C. & Gooden, D. J. (2001). Perceptions of workplace spirituality among professionals and executives, *Employee Responsibilities & Rights Journal*. v. 13 nº 3.
- Hatch, M.J. (1997). *Organization theory: modern, symbolic and postmodern perspectives*. New York: Oxford University Press.
- Ipê, M. (2003). *Knowledge Sharing in Organizations: A Conceptual Framework*. *Human Development Review*. vol. 2, n. 4, dec. Sage Publications.
- Li, S. & Lin, B. (2006). Accessing information sharing and information quality in supply chain management. *Decision Support Systems*, v.42, p.1641–1656.
- Lorsch, J.W. (1985). Strategic myopia: culture as na invisible barrier to change. In Kilmann, R. H. et al. *Graining control of the corporate culture*. San Francisco: Jossey-Bass, p. 84-102.
- Marcon, C.S. (2020). Compartilhamento do conhecimento em associações. *Revista Querubim*. Ano 16 nº42 vol. 7 – 2019 ISSN 1809- 3264, p.19-26.
- Peplim, M.E.H. & Fialho, F.A.P. & Varvákis, G. (2017). Barreiras culturais à efetivação da Gestão do Conhecimento nas organizações públicas: relato de pesquisa. *Inf. & Soc.:Est., João Pessoa*, v.27, n.3, p. 219-240, set./dez.
- Rizzon, F. & Tamiosso, L.C. & Fachinelli, A.C. (2016). Barreiras ao Compartilhamento do Conhecimento nas Organizações: Revisão Sistemática de Literatura, XVI Mostra de iniciação científica, pós-graduação em administração – UCS, dez.
- Robbins, S. P. (2000). *Administração: mudanças e perspectivas*. Saraiva.
- Santos, V.C.B. & Damian, I.P.M. & Valentim, M.L.P. (2019). A cultura organizacional como fator crítico de sucesso à implantação da Gestão do Conhecimento em organizações. *Inf. & Soc.:Est. João Pessoa*, v.29, n.1, p. 51-66, jan./mar.
- Robbins, S. P. *Comportamento organizacional*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.
- Schein, E.H. (2009). *Cultura organizacional e liderança*. São Paulo: Atlas.
- Schein, E.H. (2007). *Guia de sobrevivência da cultura corporativa*. 2 ed. Rio de Janeiro: José Olympio.
- Silva, A. V. & Todorov, J. C. & Silva, R. L. F. C. (2017). Cultura organizacional: a visão da análise do comportamento. *Rev. Brasileira de Terapia Comportamental e Cognitiva*. v. XIV, n.1 p.48-63, 2012. Disponível em: [http://www.usp.br/rbtcc/index.php/RBTCompartilhamento do conhecimento/article/view/507/357](http://www.usp.br/rbtcc/index.php/RBTCompartilhamento%20do%20conhecimento/article/view/507/357). Acesso em: 22 mar.
- Souza, L.P.P. (2019). *O comportamento informacional dos desenvolvedores de software no contexto da cultura organizacional enfatizando o compartilhamento e reuso de informações*. 2019. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação). Faculdade de Filosofia e Ciências (FFC) - Universidade Estadual Paulista (Unesp), Marília, SP.
- Tecchio, E.L. (2015). *A influência da espiritualidade no processo de gestão do conhecimento em empresas de base tecnológica*. 2015. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC.
- Tomé, A. S. (2014). *Influência da cultura organizacional na formação da identidade dos indivíduos nas organizações: um estudo com gerentes do setor bancário de São Paulo*. 2016. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Metodista de São Paulo, São Bernardo do Campo, SP.
- Valentim, M. L. P. (2014). *Comportamento informacional por empresas competitivas*. In: CASARIN, H. C. S. (Org.). *Estudos de usuário da informação*. Brasília: Thesaurus, p. 165-182.
- Valentim, M.L.P. & Jorge, C.F.B. & Cereta-Soria, M.G. (2014). *Contribuição da Competência em Informação para os processos de Gestão da Informação e do Conhecimento*. *Revista da Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação da UFRGS*, v. 20, n.2 – Jul./Dez.
- Vasconcelos, K.C.A. & Merhi, D.Q. & Junior, A.S. & Silva, P.O.M. (2013). *Cultura, liderança e compartilhamento do conhecimento organizacional*. *R. Adm. FACES Journal Belo Horizonte* · v. 12 · n. 1 · p. 13-31 · jan./mar. ISSN 1984-6975 (online). ISSN 1517-8900 (Impressa)
- Willerding, I.A.V. (2015). *Arquétipo para o Compartilhamento do Conhecimento à luz da estética organizacional e da gestão empreendedora*. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento), Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Florianópolis, SC.
- Wu, S.J. & Zhang, D. & Schroeder, R.G. (2011). Customization of quality practices: teh impact of quality culture. *International journal of quality & reliability management*, v. 28. nº 3, p. 263-279.