

## **A GESTÃO DO CONHECIMENTO EM EQUIPES DE ALTA PERFORMANCE: O CASO DO CLUBE ATLÉTICO PARANAENSE**

### **THE MANAGEMENT OF THE KNOWLEDGE IN HIGH PERFORMANCE TEAMS: THE CASE OF THE ATLÉTICO PARANAENSE CLUB**

**Arquimedes da Silva Szezerbicki<sup>1\*</sup>, Antonio Carlos de Francisco<sup>1</sup>,  
João Luiz Kovaleski<sup>1</sup>, Luiz Alberto Pilatti<sup>1</sup>**

<sup>1\*</sup> Autor para contato: Universidade Federal Tecnológica do Paraná - UFTPR,  
Campus Ponta Grossa, PR, Brasil; (42) 3222-0852; e-mail: szezerbicki@uol.com.br

*Recebido para publicação em 05/07/2005*

*Aceito para publicação em 20/12/2005*

#### **RESUMO**

As organizações modernas estão enfrentando ambientes extremamente dinâmicos, provocando alterações radicais no modo de serem gerenciadas. Entretanto, um dos traços mais marcantes das sociedades contemporâneas é a individualização dos agentes sociais. Vê-se, no entanto, que o individualismo é coisa do passado e o trabalho em equipe é que está em voga. E, nos últimos anos, nas sociedades modernas, tem ocorrido um intenso processo de associação entre esporte e atividade econômica. Tratando mais especificamente da área esportiva, no Brasil os clubes que mais internalizaram os paradigmas de organização empresarial foram os times de futebol, talvez por se tratar do esporte mais popular do país. Assim, questiona-se: qual é o papel do conhecimento para a formação de equipes de alta performance? Além disso, é possível que os times de futebol se adaptem à política das equipes de alta performance? Este estudo tem como objetivo geral, então, investigar, dentro de um clube de futebol nacional, se existe o desenvolvimento de equipes de alta performance e quais foram os procedimentos tomados para se chegar a isso. A metodologia da pesquisa utilizada neste estudo é do tipo qualitativa. O presente estudo, do ponto de vista de sua natureza, tem como característica uma pesquisa aplicada, investigando a existência, ou não, de equipes de alta performance no Clube Atlético Paranaense e os procedimentos utilizados para serem implantadas. Com este estudo, pôde-se perceber a importância do compartilhamento do conhecimento em equipes de alta performance, especialmente no Clube Atlético Paranaense, que apresentou um incrível crescimento como organização depois de adotado esse tipo de gestão.

Palavras-chave: equipes, alta performance, conhecimento

## ABSTRACT

Modern organizations are facing extremely dynamic surroundings, which leads to changes in their management. However, one of the most remarkable traces of contemporary societies is the individualization of the social agents. But it is also noticeable that individualism belongs to the past, and team work is now on the rise. In recent years there has also been an intense association between sports and economic activities. In Brazil, the clubs that have more completely adopted the paradigms of entrepreneurial organizations are those belonging to soccer teams, probably because soccer is the most popular sport in our country. Thus, what we question is how important knowledge is for the formation of high performance teams, and if soccer teams adjust to the policies of high performance teams. This is a qualitative study, and its aim is to investigate if the Atlético Paranaense Club possesses high performance teams and what kind of procedure was adopted for their implantation. The study evinced the importance of shared knowledge in high performance teams, especially in the Atlético Paranaense Club, which presented a significant growth after adopting this kind of management.

Key words: teams, high performance, knowledge

### 1. Introdução

As organizações modernas estão enfrentando ambientes extremamente dinâmicos, provocando alterações radicais no modo de serem gerenciadas. Com a globalização, as empresas estão, pouco a pouco, modificando-se, para manterem-se competitivas e adequadas a esta profetizada passagem da organização industrial para a organização do conhecimento.

O sucesso para esta transição depende, fundamentalmente, de uma mudança dos modelos mentais de cada indivíduo, refletindo, conseqüentemente, na estrutura inteligente e dominante das organizações. Assim, concordando com os mais diversos teóricos da área, por tratar do comportamento humano nas organizações, a Gestão do Conhecimento acaba servindo como um fundamento explicativo das ações coletivas ou mesmo individuais que lá ocorrem.

Entretanto, conforme diz Di Giovanni (1995, p. 17), “um dos traços mais marcantes das sociedades contemporâneas é a individualização dos agentes sociais. Esse processo é uma resposta às relações produzidas por uma sociedade capitalista que, num sentido econômico, determina um tipo de sociabilidade impessoal”.

Nos últimos anos, nas sociedades modernas, tem

ocorrido um intenso processo de associação entre esporte e atividade econômica. Sabendo que no local de trabalho, as equipes representam os melhores veículos para que o conhecimento seja desenvolvido em idéias criativas que são postas em ação, concorda-se com Wilson (1995, p. 18), quando afirma que “a imagem popular do gênio solitário pode ser mais mito do que fato, porque o conhecimento cresce melhor onde ele pode ser apoiado e compartilhado”.

Tratando mais especificamente da área esportiva, no Brasil, os clubes que mais internalizaram os paradigmas de organização empresarial foram os times de futebol, talvez, por se tratar do esporte mais popular do país. Deve-se atentar para o que explica Giovanni (1995, p. 20) sobre a modernização estrutural do futebol brasileiro que, “se trata de uma atividade institucionalizada, que em momentos de mudança esteve submetida a fortes pressões, tanto internas quanto externas”. Nota-se, então, que as tendências externas de mudanças na organização esportiva se expressam internamente em disputas de natureza econômica, política e social, compondo um quadro de tensões que geralmente resultam numa nova configuração de forças e num novo ordenamento esportivo.

Concorda-se com Katzenbach e Smith (2001, p. 44), quando dizem que as equipes ajudarão a dirigir,

energizar e integrar essas amplas mudanças de comportamento. Elas determinarão as aspirações de performance, intensificarão a capacidade de enfoque e o senso de compromisso, energizarão as forças de trabalho, adquirirão habilidades essenciais e disseminarão conhecimentos entre as pessoas que mais necessitam para que atinjam uma boa performance.

Robbins e Finley (1997) chegam a afirmar que as equipes trazem várias vantagens às organizações, entre elas: equipes aumentam a produtividade, são mais criativas e eficientes na resolução de problemas, significam processos melhorados. Mas escrevem que as equipes dos sonhos descritas na última década estão fora do alcance da maioria das empresas. Esclarecem que as equipes estão confusas, desorientadas e, muitas vezes, bem irritadas. As pessoas não estão atingindo sequer seu potencial médio. Os líderes estão fracassando na liderança, que a “equipe dos sonhos” não é vista em lugar algum.

Torna-se importante, então, entrar no campo da sociologia para melhor perceber tais relações entre indivíduos dentro de uma equipe. Assim, é preciso citar o sociólogo Pierre Bourdieu (1998), que acredita que a existência de uma rede de relações não é um dado natural, nem mesmo um dado social constituído de uma vez por todas e para sempre por um ato social de instituição, mas o produto do trabalho de instauração e de manutenção que é necessário para produzir e reproduzir relações duráveis e úteis, aptas a proporcionar lucros materiais ou simbólicos.

O debate sobre a era do conhecimento e as equipes de alta performance, que ganhou expressão nas linhas acima, trouxe uma série de indagações: 1) Qual é o papel do conhecimento para a formação de equipes de alta performance? 2) Inversamente, qual é o papel das equipes para o compartilhamento do conhecimento? 3) É possível que os times de futebol adequem-se à política das equipes de alta performance? 4) Como se dá a formação destas equipes no Clube Atlético Paranaense?

Assim, este estudo tem como objetivo geral investigar, dentro de um clube de futebol nacional, se existe o desenvolvimento de equipes de alta performance e quais foram os procedimentos tomados para se chegar a isso. Para tanto, apresentam-se como objetivos específicos aprofundar-se nos conceitos da Gestão do Conhecimento; identificar os fundamentos concei-

tuais e metodológicos do desenvolvimento das equipes; identificar as vantagens das equipes nas organizações e suas implicações quanto à viabilidade de implantá-las; apresentar indícios de que o desenvolvimento de equipes leva a melhorias no desempenho organizacional.

A metodologia da pesquisa utilizada neste artigo é do tipo qualitativa. Em um primeiro momento buscou-se analisar a ótica de alguns dos principais autores sobre o tema através de pesquisas bibliográfica e documental, caracterizando assim, o marco teórico do presente estudo.

Já, para a pesquisa de campo foi realizada uma entrevista com o Diretor Técnico do Clube Atlético Paranaense no intuito de colher os dados necessários ao desenvolvimento do trabalho. Com a realização da entrevista, verificou-se a possibilidade de conhecer as principais características da amostra selecionada, no caso, as equipes de alta performance do Clube Atlético Paranaense.

Com os dados obtidos na presente pesquisa objetivou-se apresentá-los exatamente da forma em que se encontram e a alteração que o processo proporciona ao contexto geral.

Espera-se que, com este estudo, possa-se perceber a importância do compartilhamento do conhecimento em equipes de alta performance, especialmente em times de futebol, empresas ainda não muito organizadas.

## 2. A Gestão do Conhecimento e as Equipes de Alta Performance

Não se pode negar a relevância do conhecimento no meio organizacional como técnica de gestão, já que vem cada vez mais se constituindo em foco de análise e aplicação nas organizações. Isso porque, além da necessidade de se competir agressivamente num mercado global, há a permanente demanda por eficiência e eficácia, no quê o conhecimento age na promoção da ação administrativa a uma categoria superior em relação à ética e à pura administração, levando a repensar a função da gestão como elemento da epistemologia das organizações. Assim, o estudo dos saberes humanos e o do conhecimento organizacional

podem levar à criação de uma nova organização, onde podem ser observadas ações autônomas que podem sinalizar a mudança de paradigma.

Todas as organizações que esperam competir e crescer devem lidar com mudanças, que são, sem discussão, maiores e mais velozes hoje, com o advento da globalização, da informação e da tecnologia, do que jamais foram antes. Dessa forma, um dos resultados disso é a valorização das equipes, vistas, neste estudo, como elemento básico para o desempenho diante de um cenário mutável como este.

Com o advento e o aperfeiçoamento das teorias organizacionais, o conhecimento tornou-se o fator econômico mais importante no ambiente competitivo das organizações. “Conhecimento não no sentido abstrato, ou teórico, mas aplicado ao dia-a-dia das empresas. Conhecimento sobre seu mercado, seus processos, seus clientes, sua tecnologia, seus concorrentes, etc., como menciona Teixeira Filho (2000, p. 17).

Dessa forma, chegou-se a um estágio em que o conhecimento é um fator decisivo para a sobrevivência da empresa no novo ambiente competitivo. E o conhecimento passou a ser a matéria-prima da carreira profissional dos indivíduos, dentro e fora da empresa. Concorda-se com Teixeira Filho (2000, p. 21), quando diz que “geri-lo bem passa então a ser essencial no estágio atual da história da sociedade, tanto para as organizações quanto para as pessoas”.

Neste momento é preciso destacar que as equipes serão fundamentais para construir a performance empresarial das organizações no futuro (Katzenbach e Smith, 1994). “Pesquisas têm mostrado que equipes superam o desempenho de indivíduos agindo sozinhos ou em pequenos grupos. As equipes absorvem e aplicam conhecimentos, experiências de vida e *insights* de seus membros para poder responder agilmente a novos desafios” (Moscovici, 1998, p. 16).

No local de trabalho, as equipes representam os melhores veículos para que o conhecimento seja desenvolvido em idéias criativas que são postas em ação. A imagem popular do gênio solitário pode ser mais mito do que fato, porque o conhecimento cresce melhor onde ele pode ser apoiado e compartilhado (Wilson; George; Wellins; Byham, 1995).

Segundo Katzenbach e Smith (2001, p. 12), compreender o valor e o potencial de equipes tem se

mostrado muito mais fácil do que aplicar a disciplina exigida para que a equipe apresente resultados. Como produto disso, um número excessivo de pessoas ainda acha que equipe é o nome de uma unidade organizacional ou um conjunto de sentimentos de companheirismo.

Senge (1998) vê a equipe como a unidade fundamental de aprendizagem nas organizações que buscam saúde e desenvolvimento.

Robbins e Finley (1997) mencionam diversos motivos pelos quais, segundo eles, as organizações têm optado pelas equipes, enfatizando as seguintes vantagens nos quais as equipes aumentam a produtividade, melhoram a comunicação, realizam tarefas que grupos comuns não podem fazer, fazem melhor uso de recursos, são mais criativas e eficientes na resolução de problemas, significam decisões de alta qualidade, significam melhores produtos e serviços, significam processos melhorados e diferenciam enquanto integram.

Goldbarg (1995, p. 52) define equipe como sendo: “Um pequeno grupo de pessoas com habilidades complementares que, comprometidas com um propósito comum, coordenam esforços e responsabilidades de forma a perseguir uma missão.”

Tomelin (2001) conceitua equipe, enfatizando que alguns elementos são comuns e não há como se falar em equipes se não estiverem presentes: pessoas, objetivos comuns e atuação conjunta.

Conforme Robbins (2000, p. 260), grupos e equipes não são a mesma coisa. “Um grupo é formado por dois ou mais indivíduos em interação e interdependência, que se reúnem para alcançar determinados objetivos. Um grupo de trabalho é um grupo que interage basicamente para compartilhar informações e tomar decisões para se ajudarem mutuamente no desempenho em suas áreas distintas de atuação”.

Ainda conforme o autor, os grupos de trabalho não têm necessidade ou oportunidade de se envolverem em trabalho coletivo que exija esforço conjunto. Por isso, seu desempenho é meramente a somatória de todas as contribuições individuais de seus membros. Não há sinergia positiva, criando um nível global de desempenho, que ultrapasse a soma das contribuições individuais.

A tabela abaixo destaca as diferenças entre grupos e equipes de trabalho.

**Tabela 1** - Comparação entre Grupos e Equipes de Trabalho

	<b>Grupos de Trabalho</b>	<b>Equipes de Trabalho</b>
<b>Meta</b>	Compartilham informações	Desempenho coletivo
<b>Sinergia</b>	Neutra (às vezes negativa)	Positiva
<b>Responsabilidade</b>	Individual	Individual e mútua
<b>Habilidades</b>	Casuais e variadas	Complementares

Fonte: adaptado de ROBBINS, Stephen. **Administração: mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2000, p. 260.

Essas definições ajudam a esclarecer por que tantas empresas têm recentemente estruturado seus processos de trabalho em torno de equipes. A administração está procurando a sinergia positiva, que possibilitará a suas organizações um desempenho melhor. “O uso generalizado de equipes cria o potencial para uma organização gerar produção maior sem nenhum incremento nos insumos” (Robbins, 2000, p. 260).

Entretanto, não existe nenhuma mágica inerente à criação de equipes que assegure o alcance de uma sinergia tão positiva quanto o potencial. Isso porque não existe nenhuma mágica inerente à criação de equipes que assegure o alcance dessa sinergia positiva. Para Robins (2000, p. 260), “simplesmente chamar de equipe a um grupo não aumenta automaticamente o seu desempenho”.

Senge *et al.* (1998, p. 158) acreditam que o importante é inovar naquilo que já é parte da empresa, e não em algo que necessite mais recursos ou tempo das pessoas. Aposta na aprendizagem integrada ao trabalho principal da organização, como o processo de planejamento, os campos de aprendizagem junto ao ambiente de trabalho (como linhas de produção em miniatura ao lado da linha principal), fóruns de reflexão e conversação através das reuniões, novas formas inovadoras de treinamento e campos de prática gerencial. Estes espaços são enfatizados na literatura sobre as organizações que aprendem. Em parte, a argumentação para construir tais ambientes utiliza equipes esportivas, grupos cênicos e conjuntos musicais como metáfora, indicando que seu sucesso depende de intensa colaboração e sentido de todo. No entanto, um dos aspectos comuns destes grupos, que deve ser incentivado em uma organização que aprende, ilustra uma das grandes deficiências do trabalho de administrar organizações na atualidade: os ensaios, treinos ou “*campos de prática*”.

### 3. O Caso do Clube Atlético Paranaense

Pierre Bourdieu (1983, p. 136), ao definir esporte moderno, afirma que o esporte moderno é constituído por um sistema de instituições e de agentes direta ou indiretamente ligados à existência de práticas de consumo esportivo, que tem como função assegurar a representação e a defesa dos interesses dos praticantes e ao mesmo tempo elaborar e aplicar normas que regem estas práticas.

Os clubes brasileiros, em geral, seguem hoje três modelos de parceria: co-gestão, onde a administração do futebol é conjunta, mas o investidor não interfere na área financeira; participação acionária, em que o clube é transformado em empresa e o investidor compra a maior parte das ações; investimento para exploração de imagem, no qual a marca do clube e o departamento de futebol são administrados separadamente e o investidor pode ter um representante no futebol.

Somoggi ensina que, para que os clubes de futebol do Brasil possam contar com o apoio financeiro de empresas multinacionais para o seu desenvolvimento, precisa-se mudar a credibilidade do futebol interno, mas para que isso ocorra deve haver a conscientização por parte dos clubes, de que o esporte moderno não se fundamenta mais somente pela paixão, mas sim, pela responsabilidade como fontes de geração de empregos nos mesmos moldes das organizações empresariais. É importante destacar que, mesmo assim, há excelentes exemplos de empresas que investiram no futebol e tiveram resultados acima da expectativa, seja como co-gestoras dos times profissionais, como parceiras ou apenas como patrocinadoras de camisas.

Alguns exemplos conhecidos de clubes que já se tornaram empresas no Brasil, ou que nasceram delas, são o Malutron, do Paraná; o CFZ, originalmente criado no Rio de Janeiro, mas que compete atualmente dispu-

tando o Campeonato do Distrito Federal, e o Figueirense de Santa Catarina.

O objeto deste estudo, o Clube Atlético Paranaense, que vem desenvolvendo uma gestão baseada nas equipes de alta performance, demonstra através de sua Diretoria Técnica grande eficiência e qualidade mediante a aplicação do conhecimento na condução de seu trabalho. As propostas do clube, podem ser aqui referenciadas como um novo modelo para a evolução do esporte de alto nível.

A atual direção técnica do clube, iniciou seus trabalhos em outubro de 2000 e nestes cinco anos, veio demonstrando ano após ano, uma infinidade de resultados positivos. Os trabalhos são desenvolvidos em um centro de treinamento de alto rendimento e a equipe diretiva é formada no intuito de atender um trabalho multidisciplinar, prestando todo apoio necessário aos atletas em todas as áreas.

O organograma da equipe diretiva, define oito departamentos específicos que dirigem os trabalhos de toda a área administrativa e operacional do esporte, sendo o departamento de futebol de base, o departamento de futebol profissional, administração do centro de treinamento, departamento de documentação e registro, departamento de informática, setor de intercâmbio nacional e internacional, laboratório de preparação desportiva e departamento de saúde, que trabalham com profissionais formados e voltados exclusivamente para as áreas de abrangência de seus departamentos.

Os departamentos têm suas funções peculiares e são coordenados por um profissional específico de cada área. Os trabalhos são desenvolvidos de maneira integrada dentro dos setores e entre os departamentos, para o alcance de objetivos previamente estabelecidos. A aplicação dos conhecimentos é realizada pelos profissionais de cada área, que desenvolvem uma integração dos processos e avaliação dos resultados. Parte da excelência do processo decorre, também, da capacitação dos profissionais envolvidos, que constantemente buscam a reciclagem e especialização em suas áreas.

O centro de treinamento de alto rendimento oferece aos atletas toda uma base educacional e formação esportiva mantendo em suas dependências, uma escola de ensino básico e fundamental, bem como, acompanhamento pedagógico em tempo integral. O clube também mantém convênios com instituições de ensino superior para a formação acadêmica dos atletas e já

se encontra em processo de desenvolvimento, a implantação, no clube, de uma universidade do futebol em Curitiba, a primeira instituição de ensino superior do gênero na América Latina.

De acordo com os idealizadores do projeto, o objetivo da criação desta nova instituição é oferecer o que há de melhor em tecnologia e educação na formação de profissionais de todas as áreas ligadas ao futebol, tais como, medicina do futebol, engenharia do futebol, arbitragem, coordenação técnica, treinadores, nutrição, informática, entre outros.

O planejamento estratégico da equipe diretiva, é dimensionado para o alcance de metas anuais, resultantes de um cronograma elaborado para cinco anos (plano de expectativa). Portanto, pode-se observar que todo o trabalho desenvolvido com a aplicação do conhecimento, é voltado para o fortalecimento não só do esporte de alto nível, mas principalmente, para a elevação do clube como organização empresarial.

Os objetivos planejados e em constante fase de evolução sugerem a formação de uma instituição que seja referência internacional no ensino, pesquisa e tecnologia do conhecimento no futebol, criando o primeiro órgão mundial do setor e com expectativa de início em um prazo de dez anos.

Assim, defende-se a idéia de que se deve ter seriedade na administração do futebol, a qual deve ser necessariamente profissionalizada. Já não mais se sustenta a administração feita apenas com paixão.

Pode-se dizer que um grande modelo de clube-empresa para o Brasil, devido às suas características de legislação esportiva e pelas dívidas de seus clubes de futebol, é o futebol da Espanha, que na década de 80 passou por problemas muito similares: a televisão pagava valores muito baixos para transmitir os campeonatos, a violência nos estádios era altíssima, a maioria de seus Clubes tinha e ainda tem dívidas com a Hacienda Espanhola e com bancos, e o valor do produto futebol era baixo. Até que em 15 de outubro de 1990 foi promulgada a Lei do Esporte, com aspectos muito similares à Lei Zico e Lei Pelé. Assim, através desta lei, foi criada a Liga Nacional de Futebol Profissional, que era responsável pela organização do Campeonato Espanhol e Copa do Rey.

Foi importante citar este exemplo para demonstrar como tanto a Lei Zico como a Lei Pelé foram duas oportunidades de profissionalização do futebol perdidas

no Brasil. Deve-se destacar, entretanto, que os Clubes que não profissionalizarem sua gestão e não criarem novas fontes de receitas, correm o risco de falir e não poder participar dos campeonatos. Deve-se enfatizar que o futebol brasileiro precisa de organização para se transformar em um negócio atrativo e rentável.

Apesar dos pontos negativos, o futebol brasileiro mantém-se como o melhor do mundo. O Brasil é o país que mais exporta jogadores, devido ao talento dos mesmos. Para se ter idéia, apenas nas temporadas de 2000 e 2001, cerca de 700 jogadores brasileiros foram jogar no exterior. O que é inconcebível é que países com os mesmos problemas financeiros, como Rússia e México, tornaram-se interessantes financeiramente para os atletas. A razão: o futebol nestes países é administrado profissionalmente e proporciona investimentos por parte dos Clubes.

Com este estudo, pôde-se perceber a importância do compartilhamento do conhecimento em equipes de alta performance, especialmente no Clube Atlético Paranaense, que apresentou um incrível crescimento, como organização, depois de adotado este tipo de gestão.

#### REFERÊNCIAS

1. BOURDIEU, P. **Algumas propriedades dos campos**. In: *Questões de Sociologia*. Rio de Janeiro: Marco Zero, 1983.
2. CBF (2002). **História do futebol brasileiro**. <http://www.cbfnews.com.br>. Acesso: 02/01/2004.
3. GIOVANNI, G. di. **Mercantilização das práticas corporais**: o esporte na sociedade de consumo de massa. ENCONTRO NACIONAL DA HISTÓRIA DO ESPORTE, LAZER E EDUCAÇÃO FÍSICA (3.: 1995: Curitiba). Coletânea. Curitiba: Universidade Federal do Paraná, 1995. p. 15-22.
4. KATZENBACH, J.R. e SMITH, D. K. (1993a) - **The Discipline of Teams**. Harvard Business Review, March-April, p.111-120.
5. \_\_\_\_\_. **Equipes de alta performance**: conceitos, princípios e técnicas para potencializar o desempenho das equipes. Trad. de Edite Siegert Sciulli. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
6. MORIN, Edgar. **O método**: o conhecimento do conhecimento. Trad. de Juremir Machado da Silva. Porto Alegre: Sulina, 1999, p. 37.
7. MOSCOVICI, Felá. **Equipes dão certo**. São Paulo: José Olympio, 1998.
8. NONAKA, Ikujiro & TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de conhecimento na empresa**. Trad. de Ana Beatriz Rodrigues, Priscilla Martins Celeste. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
9. ROBBINS, Stephen. **Administração**: mudanças e perspectivas. São Paulo: Saraiva, 2000.
10. SENGE, Peter. **A quinta disciplina**: Arte e prática nas organizações. São Paulo: Best Seller, 1998.
11. SVEIBY, Karl Erik. **A Nova Riqueza das Organizações**. Tradução de Luiz Euclides Trindade Frazão Filho. Campus, Rio de Janeiro: 1998.
12. TEIXEIRA FILHO, Jayme. **Gerenciando conhecimento**: como a empresa pode usar a memória organizacional e a inteligência competitiva no desenvolvimento de negócios. Rio de Janeiro: Ed. Senac, 2000.
13. TERRA, José Cláudio C. **Gestão do conhecimento**: o grande desafio empresarial. São Paulo: Negócio Editora, 2000.
14. TOMELIN, Luiz: **Equipes de aprendizagem e satisfação pessoal no trabalho**: Estudo de Caso, 2001. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção, Área de Concentração: Qualidade e Produtividade, UFSC, Florianópolis.
15. WILSON Jeanne M.; GEORGE Jill; WELLINS Richard S; BYHAM William C.: **A liderança zapp!**, Rio de Janeiro: Campus, 1995.
16. YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001, p. 25-39.