

MODELO DE GESTÃO PARA RESPONSABILIDADE SOCIOAMBIENTAL COM ÊNFASE NA GESTÃO DO CONHECIMENTO¹

Antonio Ramalho de Souza Carvalho²
Carlos Cezar de Mascarenhas³
Vilma da Silva Santos⁴
Edson Aparecida de Araújo Querido Oliveira⁵

Resumo

O artigo apresenta um modelo de Gestão de Responsabilidade socioambiental com ênfase na teoria de gestão do conhecimento. Os vetores do modelo têm como premissas os conceitos atuais sobre gestão do conhecimento e possibilitam o encontro de três elementos: social, ambiental e econômico. O modelo propicia que a organização gerencie informações socioambientais de forma de disseminar eficientemente o conhecimento. A pesquisa tem como base informações bibliográficas, documentais e entrevistas. As bibliográficas buscam a fundamentação teórica do trabalho sobre responsabilidade socioambiental e gestão do conhecimento, dentro de conceitos de diversos autores, a documental se vale de documentos de empresas diversas na área inovativa e produtiva e por fim, as entrevistas ocorrem com um universo de 41 (quarenta e um) participantes. À pesquisa incluem-se os resultados apresentados no Guia Exame de boa cidadania corporativa – 2006. Como resultado tem-se um modelo de Gestão de Responsabilidade socioambiental, com ênfase na gestão do conhecimento, que enfatiza o envolvimento e desenvolvimento de competências humanitárias da empresa em questões sociais, ambientais e econômicas relacionadas aos *stakeholders*. Ressalta-se que o modelo é idealizado por meio das informações coletadas. Por fim, ainda, é percebido que a disseminação do conhecimento é condição prévia para transformar experiências isoladas e informações em algo que toda a organização possa utilizar, como por exemplo, num modelo de responsabilidade socioambiental.

Palavras-chave: Gestão; Conhecimento; Responsabilidade socioambiental.

MODEL OF MANAGEMENT FOR RESPONSIBILITY SOCIOAMBIENTAL WITH EMPHASIS IN THE MANAGEMENT OF THE KNOWLEDGE

Abstract

The article presents a model of Management of socioambiental Responsibility with emphasis in the theory of management of the knowledge. The vectors of the model have as premises the current concepts on management of the knowledge and make possible the meeting of three elements: social, ambient and economic. The model propitiates that the organization manages form information socioambientais to spread the knowledge efficiently. The research has bibliographical information, documents and interviews. The bibliographical look for a theoretical of Environmental Social Responsibility Management and knowledge management, inside of several authors' concepts, the documents of several companies in the area productive and innovation, and finally, as interviews happen with an universe of 41 (forty one) participant. To the research the presented results are included of Guide Exam of good citizenship corporate-2006. As result is had model Environmental Social Responsibility Management, with emphasis in the knowledge management, it emphasizes that involvement of the and development of humanitarian competences of the company in subjects social, environmental and economical related to the stakeholders. It is standed out that the model is idealized by means of the collected information. Finally, still, it is perceived that the dissemination of the knowledge is previous condition to transform experiences and information isolated in that all the organization can use, as for example, in a model of socioambiental responsibility.

Key words: Management; Knowledge; Socioambiental responsibility.

¹ 62º Congresso Anual da ABM – Internacional, realizado em 23 a 27 de Julho de 2007, em Vitória - ES – Brasil.

² Assessor do Comando-Geral de Tecnologia Aeroespacial - CTA, São José dos Campos, SP. Mestre em Gestão e Desenvolvimento Regional - UNITAU, ramalhosjc@gmail.com.

³ Coordenador do Curso de Administração do Instituto Nacional de Ensino Superior e Pesquisa – INESP, Jacaréi – SP. Mestre em Gestão e Desenvolvimento Regional - UNITAU, carlosmascarenhas2000@yahoo.com.br.

⁴ Professora do Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade de Taubaté – UNITAU, Taubaté, SP. Mestre em Gestão e Desenvolvimento Regional - UNITAU, vilma70@gmail.com.

⁵ Coordenador do Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade de Taubaté – UNITAU, Taubaté, SP. Doutor em Ciências - ITA, edson@unitau.br.

1 INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, a gestão globalizada tem feito aumentar a preocupação com temas associados ao desenvolvimento econômico e ao desenvolvimento sustentável, bem como a busca pela ética, cidadania, direitos humanos, meio ambiente e pela inclusão social, onde barreiras comerciais internacionais, até mesmo as de âmbito interno, passam estar relacionadas aos aspectos ambientais, econômicos e sociais.

Seguindo essa tendência, as organizações de diversos segmentos da sociedade estão cada vez mais preocupadas na busca de desempenhos socialmente adequados, procurando adequar suas necessidades e seus objetivos organizacionais a programas de responsabilidade social, buscando, sempre que possível, o controle de seu relacionamento com a sociedade, seja por meio de seus processos, serviços ou produtos.

No entanto, por si só, tais controles podem não ser suficientes para proporcionar garantia de que seu desempenho não apenas atenda mas continue atendendo aos requisitos legais e aos de sua própria política. Para que sejam eficazes, é necessário que esses procedimentos sejam conduzidos dentro de um sistema de gestão estruturada, focada num modelo gestão voltada para a responsabilidade socioambiental integrada na organização.

1.1 Objetivo

Este artigo apresenta um modelo de Gestão de Responsabilidade socioambiental com ênfase na teoria de gestão do conhecimento. Os vetores do modelo têm como premissas os conceitos atuais sobre gestão do conhecimento e possibilitam o encontro de três elementos: social, ambiental e econômico.

1.2 Revisão da Literatura

Na busca de um modelo de gestão voltado para a responsabilidade socioambiental, seguem-se as orientações de Melo Neto e Froes⁽¹⁾ que demonstram a necessidade de procurar vetores que direcionam o processo de gestão empresarial para o fortalecimento da dimensão social da empresa, de modo que a prática da responsabilidade social garanta atuação eficaz em duas dimensões: interna e externa.

Para esses autores, a responsabilidade social interna focaliza os empregados e seus dependentes, com o objetivo de motivá-los para criar um ambiente de desempenho ótimo, um local agradável de trabalho e contribuir para o seu bem-estar físico, mental, emocional e espiritual, enquanto a externa tem como foco a comunidade mais próxima da empresa ou do local onde ela está situada.

Ao analisar o posicionamento de Melo Neto e Froes, pode-se descrever o apresentado por Wilenius,⁽²⁾ que, em um modelo de responsabilidade social deve conter ao menos as declarações de missão, valores e princípios, números e indicadores sobre a aplicação da responsabilidade social, a própria descrição de como a responsabilidade é realizada e diálogo com stakeholders da empresa sobre o tema.

A gestão voltada para a responsabilidade social pode ser feita por diversos instrumentos: Norma sobre responsabilidade social da Associação Brasileira de

Normas Técnicas (ABNT); norma internacional SA 8000; norma Accountability AA1000 entre outros.

As normas deixam clara a importância da utilização de Relatórios de sustentabilidade como um instrumento a ser cada vez mais explorado e utilizado pelas empresas para comunicar a sua performance social e ambiental, além da financeira.

A comunicação ampla de interesse dos stakeholders vem ao encontro do posicionamento de Gerstein,⁽³⁾ que enfatiza a migração das organizações tradicionais para os modelos contemporâneos, criando novos modelos organizacionais na busca de enfrentar a complexidade do ambiente que as cercam, onde as reservas de bens, conhecimentos e competências são distribuídas, ou seja, situadas em múltiplas localizações. Inclui-se a gestão do conhecimento social e ambiental.

O fato a ser observado sobre a evolução dos modelos de gestão é a formação e a disseminação do conhecimento, ora devido às experiências práticas dos gestores, ora devido a métodos científicos e ferramentais utilizados, sendo que o conhecimento sempre retorna ao local de sua produção, criando um ciclo para a aprendizagem organizacional.

O real aprendizado, ou aprendizado complexo, só ocorre quando há um feedback loop, ou seja, quando os modelos mentais, que guiam os comportamentos, são alterados pelas próprias respostas que eles provocam. Este processo, porém, não é automático, é preciso que as pessoas se engajem na compreensão de seus comportamentos e em atitudes de cooperação e participação com outros, conforme descrito por Kneller apud Terra.⁽⁴⁾

Nonaka e Takeuchi,⁽⁵⁾ em sua teoria de criação do conhecimento organizacional, nos mostra que o conhecimento humano é “criado e expandido por intermédio da interação social entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito”, e que, “a não ser que se torne explícito, o conhecimento compartilhado não pode ser facilmente alavancado pela organização como um todo”.

A criação do conhecimento numa organização corrobora a evolução das técnicas de gestão que sempre esteve baseada em instrumentos normativos que permitem a continuidade das ações desejadas, contudo, a evolução das organizações tem obrigado aos gestores em dimensionarem suas ações para a aprendizagem organizacional, destruindo o paradigma de que instrumentos de gestão de um modelo organizacional não tem aplicabilidade num novo modelo.

As normas foram valiosas ferramentas meramente de padronização e controle, tendo sobrevivido a reestruturações, reengenharias e diversas outras formas de reorganização de estruturas e processos. As normas como instrumentos de gestão passam a ser ferramentas para a aprendizagem organizacional, longe dos propósitos burocráticos de mera padronização, visto como instrumentos de disseminação das experiências aprendidas. Mesmo a principal característica de uma norma, a padronização, se empregada num ambiente de aprendizagem, também servirá como elemento vital para o desenvolvimento, aprendizagem e operação organizacional, na visão de AASE.⁽⁶⁾

2 MATERIAL E MÉTODOS

Neste capítulo é descrito o método que auxiliou na proposta do modelo de Gestão de Responsabilidade socioambiental com ênfase na teoria de gestão do conhecimento. A pesquisa apoiou-se em informações bibliográficas, documentais e entrevistas, estudo de caráter exploratório previsto por Yin.⁽⁷⁾

O caráter exploratório se justificou por se tratar de uma abordagem com escassos antecedentes na literatura, quando relacionados entre si a responsabilidade socioambiental e gestão do conhecimento, em termos de pesquisa, buscando desenvolver, esclarecer e modificar conceitos ou idéias, para a formulação de abordagens condizentes para o desenvolvimento de estudos posteriores.

As informações utilizadas na pesquisa foram predominantemente qualitativas, porém aspectos quantitativos foram considerados para que fosse possível um melhor embasamento, em alguns aspectos focais, na obtenção do diagnóstico.

As entrevistas voltadas para gestão do conhecimento consideram um universo de 41 (quarenta e um) participantes. O universo considerou gerentes de projetos e trabalhadores de disseminação do conhecimento, pertencentes a Instituição Pública de C,T&I, representando o setor inovativo. A coleta de dados⁶ das entrevistas foi realizada nos anos de 2004 e 2005.

Para o setor produtivo, foi elaborada uma pesquisa documental e bibliográfica considerando 201 empresas participantes da pesquisa do “Guia Exame de boa cidadania corporativa – 2006.”⁽⁸⁾

3 RESULTADOS

O universo de pesquisa, no setor inovativo, tem a maior contribuição dos profissionais com nível doutorado, como pode ser visto na Tabela 1. O fato é positivo para esse tipo de pesquisa, que busca a compreensão da disseminação do conhecimento tanto explícito como tácito.

Tabela 1 – Participação dos Respondentes por Nível de Escolaridade

FORMAÇÃO	QUANTIDADE	PERCENTUAL
Doutorado	30	73,2%
Mestrado	7	17,1%
Especialização	1	2,4%
Graduação / Licenciatura	2	4,9%
Segundo grau	1	2,4%
TOTAL	41	100%

Na Tabela 1 aparece, respectivamente, o nível de formação, a quantidade de respondentes no nível de formação específico e, em seguida, os percentuais desses níveis de formação em relação ao total de respondentes. A somatória dos mestres e doutores ultrapassa a 90% da amostra.

Especial atenção foi dada às respostas da formação de segundo grau, que demonstrou forte presença de conhecimento tácito no trato dos assuntos questionados.

Os respondentes da pesquisa quando questionados se as práticas de disseminação do conhecimento poderiam colaborar na solução de problemas oriundos das disfunções organizacionais, concordaram parcialmente, como pode ser verificado na Tabela 2.

⁶ A coleta de dados foi autorizada pelo Comitê de Ética em Pesquisa – CEP, localizado na Universidade de Taubaté, em 1º de julho de 2005, protocolo CEP/UNITAU n° 234/05, para a elaboração da Dissertação de Mestrado (Mestrado em Gestão e Desenvolvimento Regional): CARVALHO, A. R. S. *Interação da gestão organizacional e disseminação do conhecimento em uma instituição pública de desenvolvimento de tecnologia aeroespacial: estudo de caso. 2006. Taubaté.*

Tabela 2 – Disseminação do Conhecimento Solucionando Problemas

RESPOSTAS	% DO TOTAL
SIM	68%
NÃO	10%
INDIFERENTES	22%

O questionamento feito sobre as disfunções vem ao encontro da orientação de Foguel e Souza⁽⁹⁾ ao sinalizar que o diagnóstico organizacional deve ser dado nos fatores que causam a deterioração da organização, para depois aplicar as técnicas que resultem no desenvolvimento, ou seja, na proposição de modelos organizacionais.

Aqueles que não concordaram entendem que nem todas as soluções das disfunções organizacionais dependem da prática de disseminação do conhecimento, consideram as disfunções abrangentes e complexas, e acreditam que a disseminação poderia ser, no máximo, parte da solução. É necessário, primeiramente, definir tópicos como missão e valores, e quais tarefas cada unidade organizacional deve desempenhar.

Ao contrário dessa visão, 68% dos entrevistados concordaram que a disseminação do conhecimento possibilita a solução de problemas oriundos das disfunções organizacionais, e as respostas sugerem que: possibilita o fortalecimento dos grupos de trabalhos, criando massa crítica capaz de propor soluções e capacidade de identificar corretamente os problemas; permite que um maior número de pessoas participe das soluções e se sinta comprometida com as implementações dessas soluções; facilita o compartilhamento de conhecimento entre as unidades organizacionais; e permite a interpretação de diferentes percepções organizacionais, tornando a gestão organizacional mais competitiva, criando base para trabalho em rede e padronização de procedimentos.

No setor produtivo, ao focar sua pesquisa junto a 201 empresas, foi percebido que elas estão migrando para o estágio de preocupação com a sustentabilidade, sendo que questões ambientais e sociais têm se tornando parte essencial da estratégia organizacional.

Conforme Guia Exame,⁽¹⁰⁾ as principais estatísticas das empresas participantes da pesquisa estão descritas na Tabela 3.

Tabela 3 – Principais estatísticas das empresas participantes

VALORES E TRANSPARÊNCIA	
89%	possuem conselho de administração com auditoria independente
47%	têm código de conduta e programa de disseminação de valores
34%	elaboram balanço social ou similar, com ações sociais e ambientais
MEIO AMBIENTE	
93%	desenvolvem campanhas internas relacionadas ao consumo consciente e à ecoeficiência
81%	priorizam a contratação de fornecedores que tenham boa conduta ambiental
30%	possuem sistemas de gestão ambiental padronizados e formalizados
RELACIONAMENTO COM OS PÚBLICOS	
68%	têm um ouvidor do consumidor ou profissional com função similar
64%	integram os trabalhadores terceirizados a seus programas de treinamento
44%	possuem programa específico de responsabilidade social para a cadeia de fornecedores
39%	possuem normas escritas sobre a ética no relacionamento com o poder público
36%	possuem política de promoção da diversidade e proíbem práticas discriminatórias
27%	têm política formalizada de relacionamento com a comunidade do entorno

A alta direção das empresas, ao ser questionada sobre o desafio de implementar um modelo de gestão voltado para a responsabilidade sócio-ambiental, deixa claro alguns pontos, entre muitos, a serem considerados, descritos no Quadro 1.

Quadro 1. Posicionamento de dirigentes de empresas entrevistadas

POSICIONAMENTO
indicadores de ecoeficiências precisam ser seguidos em todas as áreas.
o desenvolvimento sustentável deixou de ser um assunto reservado aos ambientalistas e chegou às empresas.
processos ambientais e sociais, permitem também a melhoria da qualidade do produto produzido.
a viabilidade do nosso negócio no longo prazo está diretamente relacionada ao futuro de nossos clientes.
procuramos analisar as esferas econômica, ambiental e social em nossos processos.
Não temos uma área de inovação ou de sustentabilidade. Essas iniciativas têm de estar em toda a empresa.

Tendo por base a obtenção de informações junto ao setor inovativo e produtivo, incluindo-se os conceitos apresentados na literatura, tem-se a possibilidade da proposição de um modelo de gestão de responsabilidade social, com base na gestão do conhecimento.

4 DISCUSSÃO

Apresenta-se um modelo de Gestão de Responsabilidade socioambiental, com ênfase na gestão do conhecimento, que enfatiza o envolvimento e desenvolvimento de competências humanitárias da empresa em questões sociais,

ambientais e econômicas relacionadas aos stakeholders. Ressalta-se que o modelo é idealizado por meio das informações coletadas.

Os aspectos abordados na Norma ABNT 16000, bem como da SA 8000 e AA 1000, envolvem aspectos ambientais, sociais e econômicos, interagindo internamente e com o ambiente por meio da sociedade e do meio ambiente.

Para que haja o entendimento da interação, apresenta-se a Figura 1, onde no aspecto ambiental encontram-se os elementos das atividades, dos produtos ou dos serviços da organização que podem interagir com o meio ambiente, enquanto no aspecto social têm-se os elementos das relações, processos, produtos e serviços de uma organização, que podem interagir com contexto social, e no aspecto econômico tem-se o elemento que interagem com o contexto econômico, e por fim, no aspecto social, encontra-se os elementos, temas, questões, pontos de relacionamento ou interação com as partes interessadas, que a organização deve levar em conta no planejamento e execução de suas atividades, de modo a ser considerado o que mais convier à sociedade.

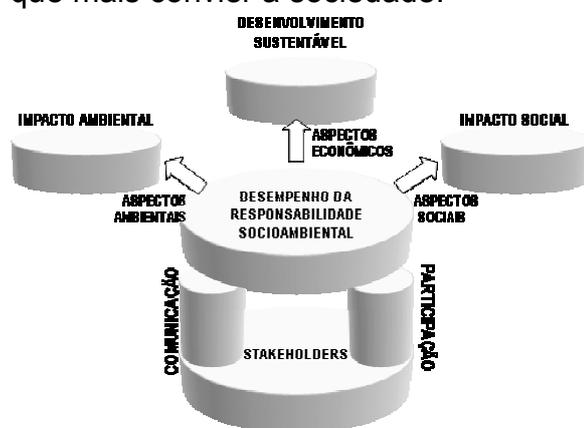


Figura 1 – Aspectos relacionados com a responsabilidade social.

No núcleo, encontra-se o desempenho da responsabilidade socioambiental, que é a síntese dos desempenhos ambientais, econômicos e sociais da organização, de forma integrada, levando-se em consideração todas as partes interessadas. Como consequência busca-se a sustentabilidade, de modo que a atividade exercida no presente não comprometa a capacidade da geração futura de suprir suas necessidades, buscando sempre direcionar de forma positiva os impactos ambientais e sociais, buscando uma interação benéfica com o meio ambiente e com a sociedade.

No relacionamento com a sociedade, incluem-se também os fornecedores, que passam a participar das melhorias previstas ao modelo de gestão da responsabilidade socioambiental, havendo um melhor gerenciamento da cadeia de fornecimento e, conseqüentemente, a probabilidade de produtos e serviços com qualidade e garantia aos clientes, conforme descrito em SAI.⁽¹¹⁾

Para a efetividade do Modelo de Gestão de Responsabilidade Socioambiental, a participação da alta direção está no sentido de: patrocinar o modelo; assegurar a disponibilidade de recursos essenciais para o estabelecimento, a implementação, a manutenção e o aperfeiçoamento do sistema da gestão; bem como propiciar meios para a identificação dos princípios e valores de responsabilidade socioambiental com relação às partes interessadas, buscando que sejam contempladas, ao menos, as seguintes práticas definidas na ABNT:⁽¹²⁾ adoção e

divulgação de princípios e valores éticos; estabelecimento de relações transparentes; adoção de boas práticas de governança; combate à pirataria, sonegação, fraude e corrupção; respeito aos direitos humanos; respeito aos direitos do trabalhador; respeito ao meio ambiente e ao direito das gerações futuras; combate ao trabalho infantil e ao trabalho forçado; valorização da diversidade (por exemplo: cultural, de gênero, de raça/etnia, idade, pessoa com deficiência); combate à discriminação; compromisso com o desenvolvimento profissional; promoção da saúde e segurança; respeito a livre associação e ao direito de barganha do trabalhador; adoção e promoção de práticas leais de concorrência; apoio a ações sociais de interesse público; estímulo a padrões sustentáveis de desenvolvimento, produção, distribuição e consumo; prática de remuneração justa e de benefícios básicos; promoção de uma gestão socialmente responsável de toda a cadeia; respeito aos direitos do consumidor; cumprimento de todas as legislações aplicáveis.

O modelo de gestão deve propiciar que a organização receba informações tanto do seu ambiente interno, como também do ambiente externo, considerando as tácitas e as explícitas. As funções, responsabilidades e autoridades devem ser definidas e oficializadas, sendo sua ampla divulgação pela organização um fator essencial de modo a demonstrar as áreas de atuação de cada colaborador.

Cada colaborador que realize tarefas que possa causar impactos ambientais, econômicos e sociais significativos, deverá estar preparado por meio de educação, treinamento ou mesmo por experiências já vividas, registrar seu conhecimento, que deverá ser disseminado e compartilhado, considerando níveis de sigilo, dentro e fora da organização.

Adequando ao Sistema de Gestão proposto pelo SAI,⁽¹²⁾ ao Modelo de Gestão voltado para a responsabilidade socioambiental deve estar norteado, no mínimo, pelos seguintes elementos: **política** – a definição da política da empresa pela alta gerência quanto à responsabilidade socioambiental; **análise crítica pela alta direção** – a análise periódica, pela alta direção, da aplicabilidade e eficácia da política implementada quanto à responsabilidade socioambiental e os devidos resultados de desempenho; **representantes da empresa** – colaboradores, independentemente de suas responsabilidades, com a meta de assegurar que os aspectos referentes a responsabilidade socioambiental sejam atendidos e comunicados; **planejamento e implementação** – os meios para assegurar que os requisitos referentes a responsabilidade socioambiental sejam implementados em todos os níveis da organização; **controle de fornecedores** – o estabelecimento de procedimentos apropriados para avaliar e selecionar fornecedores, com base nos aspectos da responsabilidade socioambiental; **ação preventiva e corretiva** – o atendimento aos empregados e outras partes interessadas, com respeito a responsabilidade socioambiental; **comunicação externa** - a manutenção de procedimentos para comunicar regularmente a todas as partes interessadas as informações relativas ao desempenho da responsabilidade socioambiental; **acesso para verificação** – o fornecimento de informações razoáveis e acesso às partes interessadas, bem como o acesso as informações dos fornecedores da empresa referente a responsabilidade socioambiental; **registros** – a manutenção de registros apropriados para demonstrar a ação de responsabilidade socioambiental.

5 CONCLUSÃO

Conclui-se que a importância do modelo é a demonstração para os stakeholders (internos e externos) das práticas de responsabilidade socioambiental. Pode-se utilizar do Balanço Social e demonstrar o que a empresa faz pelos seus empregados, dependentes e pela população que recebe sua influência direta. A disseminação de informações e conhecimento favorece aqueles que interagem com a empresa. Um modelo de responsabilidade socioambiental deve estar embasado por indicadores que possibilitem a medição constante dos resultados obtidos, envolvendo a medição do desempenho econômico, desenvolvimento sustentável, de responsabilidade social e da administração ambiental. No fator ambiental, como uma primeira medição, pode-se recorrer ao consumo de eletricidade, emissões de dióxido de carbono, ou na quantia de fluxos materiais dentro da organização que foram retirados do meio ambiente.

Conclui-se também que o modelo de responsabilidade socioambiental está diretamente relacionada com a gestão do conhecimento, e esta foca-se na compreensão e mineração das informações. Algumas barreiras dificultam a aprendizagem organizacional.

Uma barreira percebida é o feedback ineficiente quanto da participação dos *stakeholders* na elaboração, adaptação e implementação das normas a serem utilizadas no modelo, que, conseqüentemente, não propicia mudança de comportamento e desenvolvimento de novas idéias.

Por fim, a criação e utilização de modelos trarão valor à organização se a transferência e a absorção do conhecimento propiciar a mudança de comportamento ou ao desenvolvimento de alguma idéia nova, tornando realidade a aprendizagem organizacional.

Agradecimentos

Agradecemos à Faculdade INESP – Instituto Nacional de Ensino Superior, Jacareí-SP, à UNITAU – Universidade de Taubaté, Taubaté-SP e ao CTA – Comando-Geral de Tecnologia Aeroespacial, São José dos Campos-SP pelo apoio na realização do presente artigo.

REFERÊNCIAS

- 1 MELO NETO, Francisco Paulo e FROES César - **Responsabilidade Social & Cidadania Empresarial**, Rio de Janeiro: Qualitymark., 2001.
- 2 WILENIUS, Markku. **Towards the age of corporate responsibility?** Emerging challenges for the business world. Press ScienceDirect. In Futures. Finland Futures Research Centre, Turku School of Economics, Rehtorinpellonkatu 3, Fin-20500 Turku, Finland, 2004. Disponível em Capes < doi:10.1016/j.futures.2004.03.034>, acesso em 05 de agosto de 2004.
- 3 GERSTEIN, Marc S. Das burocracias mecânicas às organizações em rede: uma viagem arquitetônica. In: NADLER, David. *Arquitetura organizacional: a chave para a mudança empresarial*. Tradução Waltensir. Rio de Janeiro: Campus, 1993.
- 4 TERRA, José Cláudio. Knowledge management: concepts and exploratory study of the managerial practices of brazilian companies. In: Seminário de Pesquisa – *Gestão do Conhecimento: práticas das empresas brasileiras*. 1999. FEA/USP: São Paulo, 1999.

- 5 NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. *Criação de conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram dinâmica da inovação*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- 6 AASE, Karina. Handbooks as a tool for organizational learning: a case study. *Journal of Engineering and Technology Management JET-M*. pg. 201-228. 1998.
- 7 YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Tradução de Daniel Grassi. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- 8 GUIA EXAME – **Boa cidadania corporativa** – 2006. São Paulo: Abril, dez. 2006.
- 9 FOGUEL, Sérgio.; SOUZA, Carlos. C. **Desenvolvimento e deterioração organizacional**. São Paulo: Atlas, 1985.
- 10 GUIA EXAME – **Boa cidadania corporativa** – 2006. São Paulo: Abril, dez. 2006.
- 11 SAI - Social Accountability International. **SOCIAL ACCOUNTABILITY 8000** (SA 8000). USA. 2001.
- 12 ABNT. **Sistema de Gestão da Responsabilidade Social – NBR 16001**. Associação Brasileira de Normas Técnicas. 2004.
- 13 SAI - Social Accountability International. **Social Accountability 8000** (SA 8000). USA. 2001.