

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

Artigo publicado na Revista Produção On-line/Universidade Federal de Santa Catarina, em Dezembro de 2006, Volume 6, Número 3.

ARQUIMEDES DA SILVA SZEZERBICKI

Professor do Centro de Ensino Superior dos Campos Gerais - CESCAGE
Mestre em Engenharia de Produção - UTFPR – Universidade Tecnológica Federal do Paraná,
Campus Ponta Grossa
Rua Coronel Bittencourt, n.º 484 – 84010-290 – Ponta Grossa – Paraná – Brasil
(42) 9919-1907 - szezerbicki@uol.com.br

LUIZ ALBERTO PILATTI

Professor do Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção da UTFPR
Universidade Tecnológica Federal do Paraná - Campus Ponta Grossa
Av. Monteiro Lobato, s/n. - Km 4 – 84016-210 - Ponta Grossa – Paraná
(42) 3220-4805 – luiz.pilatti@terra.com.br

Resumo

As organizações modernas estão enfrentando ambientes extremamente dinâmicos, provocando alterações radicais no modo de serem gerenciadas. Assim, com o advento e o aperfeiçoamento das teorias organizacionais, o conhecimento tornou-se o fator econômico mais importante no ambiente competitivo das organizações. Tratando mais especificamente da área esportiva, no Brasil os clubes que mais adotaram os modelos de organização empresarial foram os Times de Futebol, por se tratar do esporte mais popular do país. Este estudo tem como objetivo 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 e exploratória, do ponto de vista de sua natureza, que tem como característica uma pesquisa aplicada. Para a coleta de dados foi utilizado como instrumento a entrevista semi-estruturada. A análise foi fundada no procedimento da análise de conteúdo. As conclusões da pesquisa apontaram que os resultados alcançados na atividade fim do clube, o contexto esportivo, utilizando-se o compartilhamento do conhecimento através de um modelo disciplinado de gestão é um exemplo de que a gestão do conhecimento conduziu à evolução da organização. No caso do clube Atlético Paranaense, o desempenho da equipe diretiva demonstrou, através da gestão do conhecimento, estabelecer objetivos de atuação claros, definiu e efetivou as metas baseadas em desempenho, encontrou a abordagem de trabalho integrando habilidades e, principalmente, desenvolveu meios objetivos de implantar a disciplina consciente de que todos são mutuamente responsáveis pelos resultados apresentados.

Palavras-chave: equipes; alta performance; conhecimento.

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 uma nova era, a era da Gestão do Conhecimento.

O sucesso para esta transição depende, fundamentalmente, de uma mudança dos modelos mentais de cada indivíduo, refletindo, conseqüentemente, na estrutura pensante e dominante das organizações. Assim, por se 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.

Uma das características presentes das sociedades contemporâneas é a individualização dos agentes sociais. O processo é uma resposta o relacionamento produzido por uma sociedade capitalista que, economicamente mencionando, determina um modelo de sociabilização impessoal.

No entanto, o individualismo é algo das teorias de administração antigas e o trabalho em equipe é que está em destaque. Autores como Drucker (1992) afirmam que atualmente vive-se em uma era de agitação, na qual se pode perceber a velocidade das mudanças sociais e das inovações tecnológicas presentes na atualidade. Nesse sentido, observa-se atualmente uma mudança profunda nos ambientes organizacionais, na maneira de se gerir os processos produtivos e, principalmente, no modo de se conduzir o relacionamento humano com esses processos.

Nos últimos anos tem ocorrido um intenso processo de associação entre esporte e atividade econômica, de acordo com os fatores expostos acima. Nota-se que o esporte moderno pode se organizar como entidade empresarial e ser encarado como uma fonte de lucratividade, desde que sejam atendidos os requisitos atuais necessários para que se atinja esse objetivo.

Entretanto existem peculiaridades acerca da condução dessa atividade. A produtividade está centrada unicamente no desempenho do ser humano e para que os resultados se apresentem positivamente, há a necessidade da aplicação de um trabalho voltado, especificamente, para o desenvolvimento do potencial humano no qual são empregados conhecimentos multidisciplinares.

No Brasil, os clubes esportivos que mais internalizaram os paradigmas de organização empresarial são as equipes de futebol, certamente por se tratar do esporte mais popular do país e, por extensão, com maior poder mercantil. Deve-se atentar para o que explica Giovanni (1995) sobre a modernização estrutural do futebol brasileiro que, como se trata de uma atividade com caráter de instituição, e que em horas de transição, submete-se a pressões tanto internas, como 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.

É nesse ponto que se menciona o trabalho desenvolvido no interior dessas "organizações" como sendo de fundamental importância para o controle das mudanças apresentadas pelos ambientes externo e interno. Tanto quanto em uma organização industrial, as equipes esportivas modernas, os clubes, procuram adotar as características de gestão dessas organizações, introduzindo e desenvolvendo práticas que visem potencializar o processo produtivo de sua atividade fim.

O conhecimento aplicado nos processos intermediários de produção configura-se, então como um fator imprescindível para o sucesso ou fracasso no alcance dos objetivos. E nesse caso, a aplicação do conhecimento voltado para a melhoria do potencial humano, se dá através de equipes.

Autores como Katzenbach e Smith (2001) afirmam que em um local de trabalho, os melhores veículos para a disseminação do conhecimento são as equipes, através da externalização dos conhecimentos individuais e conseqüentemente o compartilhamento desses conhecimentos.

Pode-se adequar ao mundo esportivo o que ensinam Katzenbach e Smith (2001), quando expõem que muitas empresas deverão criar ferramentas para seu autocontrole durante períodos de transição e concorrência e no enfrentamento das mudanças externas e internas, nesse sentido, o caminho mais seguro será capacitar seus colaboradores para que desempenhem funções antes desconhecidas.

Os autores mencionam ainda que as equipes serão as bases para a formação de uma postura que traga resultados positivos diante das mudanças apresentadas. As equipes se caracterizarão como as responsáveis pela disseminação e compartilhamento do conhecimento, tendo supostamente como resultado, melhorias notáveis de desempenho.

Nota-se, então, que, num ambiente que é complexo, como é o da sociedade do conhecimento, onde fatores como a globalização trazem complexidade para os processos, cada vez mais novos modelos de gestão estão sendo trazidos para o meio empresarial.

Nessas condições, há uma necessidade imediata dos indivíduos e, conseqüentemente, das organizações, em criar e operacionalizar novos programas que visem o seu desenvolvimento e facilitar a sua adaptação ou, ainda, que possibilitem encontrar soluções para os problemas decorrentes desta instabilidade social.

Os modelos advindos do esporte estão tendo um incrível destaque neste meio. Hoje é comum esse tipo de relacionamento, essa aproximação entre os modelos de gestão administrativa envolvendo o campo esportivo. Dessa maneira, dirigentes esportivos e profissionais de marketing, entre outros, são freqüentemente chamados para ministrar palestras sobre o gerenciamento de pessoas, de equipes e liderança, bem como observa-se a existência cada vez mais crescente de consultorias, obras literárias sobre o assunto etc.

Diante deste cenário a grande questão é: quais as lições que uma equipe esportiva, mais especificamente de futebol podem obter com o ambiente organizacional empresarial e industrial e como essas contribuições podem ser adequadas ao ambiente esportivo? Isso porque, dentro do cenário brasileiro, o futebol é indiscutivelmente a modalidade mais organizada. É um setor próspero, que se consolidou como valioso nicho da programação de lazer.

Nesse sentido, a seleção do caso do presente estudo, deu-se com um clube de futebol, que apresenta as características da aplicação da gestão do conhecimento no direcionamento de seus trabalhos, nesse caso, foi selecionado o Clube Atlético Paranaense.

Nos últimos anos, o Clube Atlético Paranaense apresentou um crescimento considerável enquanto equipe esportiva e principalmente, como organização empresarial. Através do acompanhamento na mídia esportiva acerca do desempenho do clube e dos resultados obtidos nacional e internacionalmente, verificou-se que este certamente havia passado por uma mudança considerável em sua maneira de se gerir o esporte enquanto empresa.

Assim, de acordo com a velocidade incrível com que o clube veio despontando no cenário esportivo nacional, optou-se pela realização dessa pesquisa que inicialmente, a partir das leituras realizadas sobre a gestão do conhecimento e equipes de alta performance, vislumbrou-se no caso selecionado um ambiente favorável para a investigação ora proposta.

2. A GESTÃO DO CONHECIMENTO

A competitividade dos tempos modernos que acompanham o processo crescente de globalização, de informação e de evolução tecnológica despertou na sociedade contemporânea a necessidade de uma adaptação mais ágil aos novos cenários e panoramas da atualidade.

O desenvolvimento presente constitui-se como condição fundamental para que qualquer organização participe e contribua efetivamente com o desenvolvimento dinâmico mundial, o qual sugere que exista, conseqüentemente, uma sociedade global.

As mudanças gradativamente “globalizaram” todos os setores da sociedade, a economia, a ciência, a cultura, enfim, os hábitos e o comportamento dos seres humanos.

Assim, pode-se enfatizar que o setor da sociedade que apresenta essas mudanças com maior nitidez são as organizações.

As organizações empresariais podem ser aqui referenciadas como o sustentáculo da sociedade, onde o conhecimento passou a ter uma participação maior em todos os seus setores. O capital humano passou a ser considerado, segundo essa nova perspectiva, como o capital mais importante de uma organização, sendo ele o detentor do conhecimento.

Segundo Davenport e Prusak (1998), os fatores básicos que trouxeram à essa nova fase de exploração e valorização do conhecimento podem ser atribuídos à globalização dos aspectos econômicos mundiais, o que trouxe a exigência das organizações em se desenvolverem para sua sustentabilidade, o downsizing que demonstrou que os empregados que deixavam a organização não tinham conhecimento adequado de suas áreas e principalmente, a ênfase dada aos meios produtivos das máquinas em detrimento aos seres humanos.

A reorganização da economia e do mundo do trabalho, envolvendo, dentre muitos aspectos, o enfoque nas informações e a orientação pela melhoria contínua, além de um forte direcionamento para a competitividade, tornam necessário que as organizações em geral estejam não apenas respondendo, continuamente, para tais mudanças contínuas, mas que façam com visão estratégica.

Nesse sentido, as organizações da sociedade gradativamente foram incorporando o conhecimento como peça de manobra em suas ações, como chave para o desenvolvimento.

Nonaka e Takeuchi (1997) corroboram a tese de que o mundo veio a desenvolver um grande interesse pelo tema do conhecimento, através de autores proeminentes como Drucker (1992), Toffler (1990), Quinn (1992) e Reich (1991). Esses autores, de maneira peculiar, propagaram a chegada de um novo paradigma de sociedade, baseada no conhecimento.

Drucker apud Nonaka e Takeuchi (1997) enfatiza que nessa nova sociedade, a “sociedade do conhecimento”, esta não se caracteriza como mais um recurso apenas, tomando-se como exemplo os fatores de produção tradicionais, mas como o recurso mais importante do processo, não apenas um recurso, e sim “o recurso”.

Pode-se mencionar ainda que tanto o conhecimento individual quanto o coletivo vêm sendo empregados e valorizados com mais consistência nas organizações, diferente de tempos passados em que a mão-de-obra e os recursos naturais em abundância e mais acessíveis constituíam sua vantagem competitiva.

Para que haja a compreensão do que seja especificamente a Gestão do Conhecimento é necessário entender que, tanto quanto em qualquer referencial acerca de gestão, ela constitui-se de práticas e princípios. Os princípios são os norteadores e responsáveis por fomentar as práticas através de crenças e valores pré-estabelecidos. As práticas são ações complementadas por fatores, como infra-estrutura, que em conjunto serão responsáveis pela geração e disseminação do conhecimento organizacional.

Cabe ressaltar que estas duas partes da Gestão do Conhecimento são fundamentais para o desenvolvimento da Gestão do Conhecimento nas organizações.

Nonaka e Takeuchi apud Davenport e Prusak (1998) explicam que a força do conhecimento é resultante de crenças e valores, bem como da lógica e da informação, enfatizando a importância dos princípios que norteiam a Gestão do Conhecimento.

Portanto, a Gestão do Conhecimento é uma ferramenta essencial para as organizações que esperam acompanhar o crescimento e o desenvolvimento presentes, não podendo ser tematizada como um fim, mas sim, como um meio para se alcançar qualidade, produtividade construindo seu próprio ambiente competitivo sustentável.

A gestão do conhecimento surge para reorganizar e potencializar os fatores de produtividade, inovação, competitividade e relacionamento das organizações com meio em que está inserido. Assim, de acordo com Cavalcanti et al. (2001, p. 152), “conhecimento, inovação e empreendedorismo formam, assim, um tripé indissociável para o sucesso das organizações na sociedade do conhecimento.”

As grandes transformações dos ambientes e a chegada da era do conhecimento e da informação forçaram as empresas a se reestruturarem para continuar a se perpetuar no ambiente de negócios.

3. AS EQUIPES DE ALTA PERFORMANCE

O cenário mundial de negócios evidencia que as empresas estão passando por uma importante mudança, passando da Era Industrial para a Era do Conhecimento. Entretanto, de acordo com Katzenbach e Smith (2001) é preciso destacar que as equipes serão fundamentais para construir a performance empresarial das organizações no futuro.

Alguns autores, como Katzenbach e Smith (2001) apostam no desenvolvimento de uma cultura organizacional onde as equipes sejam a base do desenvolvimento da organização, em detrimento da hierarquização característica da era industrial.

Então, o local mais indicado para o incremento dessa cultura baseada em equipes é o seio da organização. As equipes configuram-se como as ferramentas mais indicadas para que haja a potencialização e execução do conhecimento através da disseminação de idéias e trabalho em grupo. Não mais se acredita no conhecimento isolado dos indivíduos. A nova cultura organizacional oferece espaço para que o conhecimento seja compartilhado em prol do desenvolvimento.

Para Pinchot (1995), os funcionários trabalhando sozinhos, não conseguem gerar grande valor. Os membros da equipe se responsabilizam pelo todo e se ajudam sempre que surge um problema. Com efeito, o mundo globalizado em que se vive atualmente exige a integração dos especialistas, extinguindo a realização das tarefas isoladas.

O trabalho em equipe sempre foi considerado como o mais importante no desenvolvimento de uma atividade, a qual seria de difícil realização por um indivíduo isolado. Atualmente, vêm sendo elaborados estudos mais aprofundados sobre o comportamento de equipes no âmbito organizacional.

Nesse sentido remete-se a Biazzi citado por Terra (2001), o qual enfatizou que nas novas estruturas organizacionais, o trabalho deve ser baseado e desenvolvido com equipes multidisciplinares e com alto grau de autonomia.

Segundo Katzenbach e Smith (2001), 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.

Os autores afirmam que a palavra "time" vem sendo tão utilizada para definir grupos que não são realmente times¹. Com efeito, o termo começa a perder seu significado. Para os autores, um time é um "grupo de pessoas com aptidões complementares, comprometidas com um objetivo comum" - a essência de um time é ter um propósito comum. Já um grupo de trabalho é definido como "um grupo aonde os membros primariamente dividem informação e melhores práticas ou perspectivas e tomam decisões para ajudar cada indivíduo a melhor desenvolver suas tarefas na área de sua responsabilidade". (KATZEMBACH e SMITH, 2001, p. 14).

Para Senge (1998), a equipe é um organismo essencial de aprendizagem nas organizações que buscam saúde e desenvolvimento. Já para Robbins e Finley (1997) existem diversos motivos pelos quais as organizações têm optado pelas equipes, enfatizando as seguintes vantagens: aumento da produtividade, melhora na comunicação, realização de tarefas que grupos comuns não podem fazer, melhor uso de recursos, maior criatividade e eficiência na resolução de problemas. Ou seja, possibilitam decisões de alta qualidade, melhores produtos e serviços, processos melhorados e diferenciam enquanto integram.

¹ Nesse estudo os times são caracterizados como equipes.

As definições apresentadas por diversos autores indicam que as equipes são organismos imprescindíveis para a aplicação do conhecimento. O elemento básico para a construção de uma equipe sólida seria, para os autores, a disciplina como sua característica mais importante.

Transcrevendo as definições dos próprios teóricos, "Equipe é um pequeno número de pessoas com conhecimentos complementares, compromissados com propósito, metas de performance e abordagem comuns, e pelos quais se mantêm mutuamente responsáveis". (KATZENBACH e SMITH, 2001, p. 42)

Os tipos de equipe são classificados, conforme o objetivo que a organização deseja alcançar, tipo de organização existente e dinâmica de funcionamento.

Assim, Katzenbach e Smith (2001) dividem as equipes em três tipos: equipes de verdade (*real team*), equipes de um líder (*single leader team*) e as equipes meio-termo (*compromise unit*).

As equipes de verdade são aquelas em que os membros trabalham juntos para criar produtos de alto valor. Segundo os autores citados, é necessário que o comando da equipe seja revezado entre seus membros, sem que o líder designado cada vez perca seu manto de liderança. Com isso, o grupo adquire maior capacidade de liderança e o resultado é um alto desempenho.

Sobre a equipe de um líder, os autores mostram que esse tipo de equipe é comandada sempre pela mesma pessoa, que cria valor para a organização do o trabalho individual de cada um. Não há, assim, real trabalho em conjunto e a liderança é fixa.

Já, quanto à equipe meio-termo, os autores dizem que esse tipo de equipe toma essa forma intermediária entre a "equipe de verdade" e a "equipe de um líder" quando seu líder quer, por algum motivo, que seu grupo se transforme em equipe de verdade. Então, o líder se afasta da liderança na esperança de que alguém a assuma. Entretanto, seus membros não têm a disciplina necessária para tal e a equipe acaba por perder o foco a um alto custo.

Em linhas gerais, pode-se inferir que é grande a diversidade dos tipos de equipe que podem ser adotadas nas organizações, conforme diversos autores, como, Katzembach e Smith, Parker, Boyett e Boyett, dentre outros. Existe, entretanto, uma característica trivial para se alcançar um alto desempenho: é a adoção de equipes interfuncionais ou equipes multidisciplinares, que são aquelas compostas por pessoas de diferentes departamentos de uma empresa, cujas habilidades combinadas são essenciais a consecução de uma avaliação potencial. (CRUZ, 2002).

O trabalho com equipes interfuncionais deve, segundo Cruz (2002) ser avaliada levando-se em conta as metas e os prazos disponíveis, além de se atentar, principalmente, para a seleção dos indivíduos envolvidos. Estes devem possibilitar uma comunicação de maneira franca e honesta, eficácia na resolução de conflitos e visar os objetivos da equipe em detrimento de metas individuais.

Um fator de grande relevância para o perfeito desenvolvimento e eficácia a ser observado acerca do trabalho em equipes é a liderança, como será abordado a seguir.

3.1 Liderança

A liderança constitui um fator imprescindível para o sucesso ou a derrocada de uma equipe. Tradicionalmente, a liderança é preparada para acompanhar as mudanças no dia a dia da era do maquinifício para a era do conhecimento.

Os líderes das organizações, ou gerentes, são responsáveis pelo desempenho das equipes as quais lidera sempre visando o alcance de metas e resultados esperados pela organização. Nesse sentido, a maneira como esses líderes conduzem suas equipes constitui o sucesso ou insucesso no processo produtivo da empresa.

De acordo com Spender (2001), na era do conhecimento os novos gerentes estão conscientes da nova dinâmica presente e de que a extensão, a profundidade e o escopo do conhecimento e das habilidades da empresa impulsionam, crescentemente, suas chances

competitivas. Têm consciência também de que, “do ponto de vista gerencial, há pouca diferença entre o capital humano que vai para casa à noite e o que se torna disponível mediante as alianças estratégicas.” (SPENDER, 2001, p. 29).

Embora existam duas perspectivas distintas na literatura, sendo o conhecimento como objeto e o conhecimento como processo, ambos conduzem mensagens diferentes para os líderes que tentam entender o que a gestão do conhecimento realmente significa.

Na primeira perspectiva, o conhecimento como objeto dedica pouca atenção às pessoas, individual ou coletivamente, a menos que o ativo do conhecimento considerado não esteja separado delas. Decorre que parte da bibliografia sobre gestão do conhecimento tenta lidar com o conhecimento tácito, termo complexo usado para identificar o conhecimento que não pode ser armazenado na forma inanimada e, assim, transportado ou comercializado.

Nessa perspectiva, pode-se observar que os líderes podem ser direcionados a partir do que se escreve e se fala sobre a gestão do conhecimento. O conhecimento é um ativo muito importante no meio organizacional sendo necessário então, o seu gerenciamento.

As atividades de gerir e liderar pessoas na organização vêm-se aprimorando mediante as necessidades década momento e do contexto organizacional. Os primórdios da administração formaram um estilo de liderança baseada no comando e no controle, ou seja, na hierarquia e disciplina, na autoridade e na subordinação.

Aos poucos, essa visão veio sendo questionada e substituída por uma visão mais comportamental na qual as pessoas deveriam ser motivadas de outras formas além da remuneração. Como se pode observar nos diferentes estilos gerenciais dos líderes nas organizações, a proposta de um líder da era do conhecimento vem sendo moldada através de características peculiares observadas nos estilos gerenciais apresentados.

A questão remete à obra de Romani e Dazzi (2002, p. 53), na qual Smiderle e Resende, afirmam que “existem algumas diferenças entre o líder na visão tradicional e o líder da era do conhecimento, mostrando o distanciamento entre eles e sua postura diante das circunstâncias enfrentadas (...)”. O quadro a seguir demonstra as diferenças entre a liderança tradicional e a liderança da era do conhecimento.

Quadro 1 – Líder tradicional e Líder da Era do Conhecimento

LÍDER TRADICIONAL	LÍDER DA ERA DO CONHECIMENTO
Apóia-se em regras, normas e procedimentos.	Apóia-se nas pessoas, suas capacitações e habilidades.
Rotina é uma batalha constante a ser vencida	Rotina é o reinício de novas oportunidades
Distingue suas ações das dos subordinados, tendo cada um o seu papel.	Distingue suas ações pela competência.
Comunica o suficiente para manter as coisas funcionando	Debate, pesquisa.
Vê, acompanha e controla tudo	Vê, acompanha e controla o que é mais importante
Cultura específica de uma tarefa	Cultura ampla, visando entender e criar alternativas
Delega o que fazer.	Delega como fazer.
Motivado pelo poder e pelo dinheiro.	Motivado pelo desafio da auto-realização.
Poder baseado no cargo.	Poder baseado na competência.
Trabalho é simples troca econômica.	Trabalho é um processo de enriquecimento cultural, além de uma troca econômica.
Visão de especialista.	Visão ampla e generalista.

Fonte: Smiderle e Resende apud Romani e Dazzi (2002, p. 53)

O líder que tem a responsabilidade de gerenciar o conhecimento, segundo Angeloni (2002) necessita saber de seus colaboradores quais são os conhecimentos imprescindíveis para o negócio, os altamente desejáveis e aqueles que podem ser desenvolvidos com excelência. Nesse caso o papel do líder é fundamental para que isso ocorra.

O ambiente de uma equipe de alta performance só começa a mudar, quando os seus membros reconhecem que estão trabalhando em situações de pressão e dissonância, e desta forma, comprometidos com o objetivo do grupo, compartilham a mesma visão, buscando um mesmo resultado, através da soma das capacidades individuais em sinergia coletiva. Portanto, nestas equipes é normal o ambiente de pressão, stress e ambigüidade.

Nesse caso é atribuição do líder, analisar o grau de pressão do ambiente organizacional, procurando-se evitar a incidência de uma saturação e, conseqüentemente, da consciência coletiva, que resultará na potencialização do grau de hostilidade do grupo.

Com as mudanças nas organizações, as questões sobre como liderar esse ambiente se modificam. De acordo com Angeloni (2002), não há como se manter relações de comando, controle e subordinação em ambientes nos quais se requer um comprometimento maior das pessoas e a capacidade de transferir seus conhecimentos sem o constante medo de compartilhá-lo.

A autora cita que se na visão tradicional os líderes eram vistos como pessoas que tomavam as decisões fundamentais e que energizavam as equipes para alcançar os objetivos das organizações, com visão individualista e não-sistêmica, em que os mitos de liderança estão ligados à imagem de um oficial que lidera uma tropa. Para Senge apud Angeloni (2002, p. 35) “na visão moderna de gestão, os líderes devem assumir outras responsabilidades e outro estilo gerencial.”

Nesse sentido, o novo estilo gerencial deixa de lado o comando, o controle e o perfil do gerente carismático, passando a atuar como projetista, professor e regente do grupo que o conduziu àquela posição, sendo responsável por fortalecer e ajudar as pessoas a expandirem suas capacidades de entender complexidades, esclarecer visões e aperfeiçoar modelos mentais compartilhados, tornando-se responsáveis pela aprendizagem do grupo.

Pode-se perceber, ao analisar o estilo gerencial condizente com as organizações do conhecimento, que há necessidade de uma série de características que conduza a um ambiente participativo. O líder deverá saber romper com o padrão de dominação do modelo passado e resgatar e inspirar a confiança das pessoas por meio do desenvolvimento das competências de cada um e do envolvimento mútuo entre todo o grupo.

Deve ainda, de acordo com a visão de autores como Drucker, Senge, Angeloni, dentre outros, desenvolver um processo contínuo de aprendizagem que possibilite a geração e o compartilhamento do conhecimento; ser capaz de ouvir seus colaboradores, ser comunicativo, habilidoso, mobilizador, inovador e criativo; e ter a capacidade de analisar os processos de forma holística.

4. METODOLOGIA

Os procedimentos metodológicos que norteiam o presente estudo têm como base as orientações contidas na obra Manual de Investigação em Ciências Sociais de Quivy e Campenhoudt (1992).

No contexto socioeconômico atual, o futebol caracteriza-se como a modalidade esportiva mais significativa do país. Em face dessa afirmativa foi escolhido o clube Atlético Paranaense como o caso, analisando sua equipe diretiva de futebol para o desenvolvimento da pesquisa.

A presente pesquisa é Qualitativa e segue o modelo exploratório no momento em que se pretende alcançar os objetivos propostos.

Quivy e Campenhoudt abordam as etapas da pesquisa no âmbito social como um procedimento que contém três atos peculiares, sendo: a ruptura, a construção e a verificação, que para o presente estudo, desencadeiam a produção do trabalho.

Quanto ao modelo utilizado para o desenvolvimento da pesquisa, os três momentos mencionados anteriormente por Quivy e Campenhoudt (1992) possuem sete etapas que podem ser verificadas na figura a seguir:

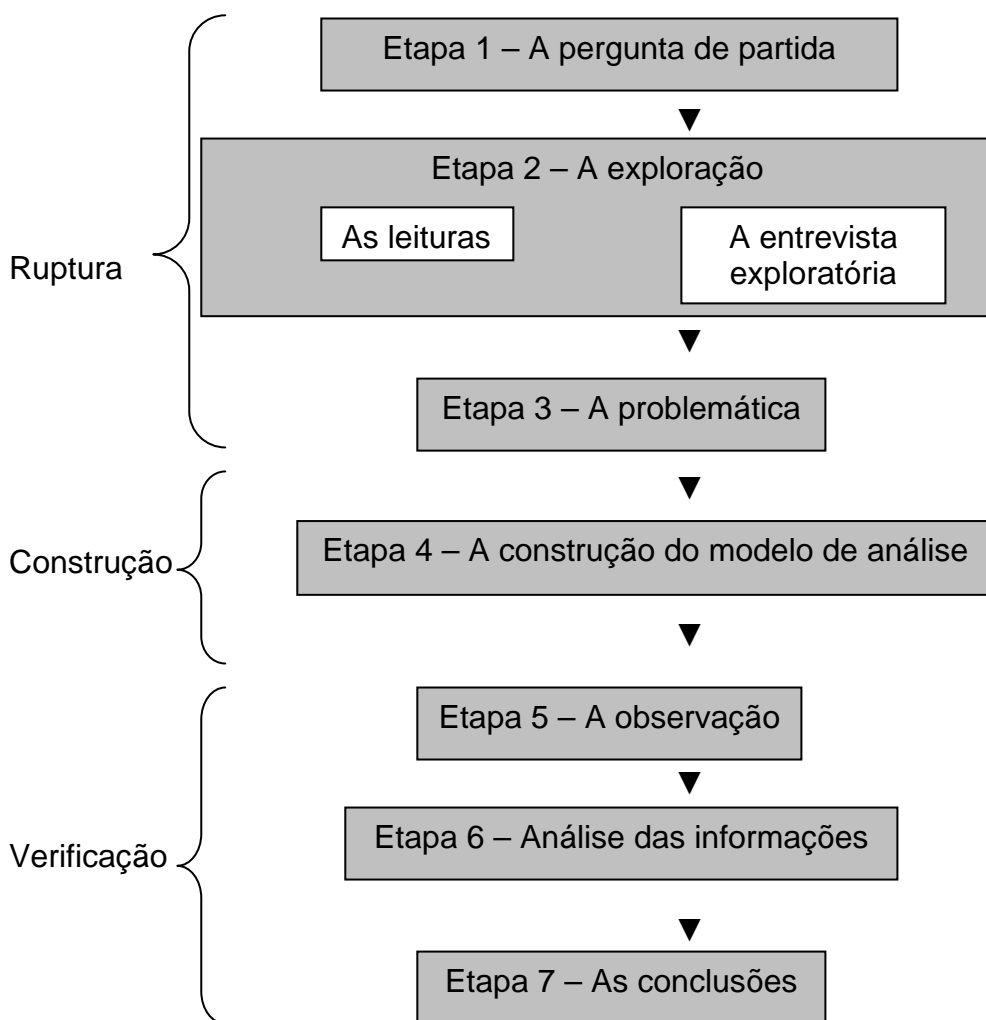


Figura 1 – Etapas do procedimento de Quivy e Campenhoudt

Fonte: Quivy e Campenhoudt (1992)

Com vistas no material selecionado, buscou-se observar as mudanças apresentadas com a introdução da Gestão do Conhecimento, através da mudança de atitudes na empresa. A valorização do conhecimento iniciou através da conscientização em potencializar os métodos de tratamento do capital humano na organização, incluindo, neste caso, a busca por profissionais altamente capacitados para o desempenho de funções em áreas específicas, o trabalho com o conhecimento, a implantação de infra-estrutura de primeira qualidade, e principalmente, a valorização do ser humano como será apresentado na próxima parte do trabalho.

Outro fator apresentado através da pesquisa documental, foi a tendência da empresa em adequar o processo de produção com os moldes globais de desenvolvimento. Esse aspecto caracterizou outro questionamento adicional que surgiu para a realização da pesquisa e foi

sanada com a pesquisa documental, foi assim formulado: Como era a característica empresarial do clube antes da introdução da Gestão do Conhecimento e como é atualmente?

A problemática do presente estudo foi construída na forma de questões de pesquisa. São elas:

1. Quais as lições que uma equipe esportiva, mais especificamente de futebol podem obter com o ambiente organizacional empresarial e industrial e como essas contribuições podem ser adequadas ao ambiente esportivo?
2. Com a exigência do futebol moderno, quando partiu a necessidade da formação de equipes de alta performance no clube?
3. Houve alterações no desempenho coletivo da empresa, ou ainda os funcionários trabalham com visão individualista?
4. Qual a definição para o clube após a formação da equipe de alta performance e o que ainda falta realizar para que a mudança seja completa?

A construção é o momento em que se constroem os procedimentos para a coleta e análise de dados. Para que haja essa construção optou-se nessa pesquisa pelo estudo de caso.

O estudo de caso apresenta características peculiares na área da pesquisa social, realizando a análise de seu objeto de estudo em tempos contemporâneos.

O estudo de caso, para Yin (2004, p. 32), “é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente definidos”. O envolvimento do estudo de caso nesse trabalho de pesquisa é utilizado como estratégia por seguir os propósitos exploratórios, também, devido à abrangência do estudo de caso.

Com efeito, Yin (1984) apresenta um método de estudo de casos, que foi utilizado nessa pesquisa devido sua perfeita adequação ao modelo proposto por Quivy e Campenhoudt.

A figura a seguir apresenta o método de Yin, adaptado para esse estudo:

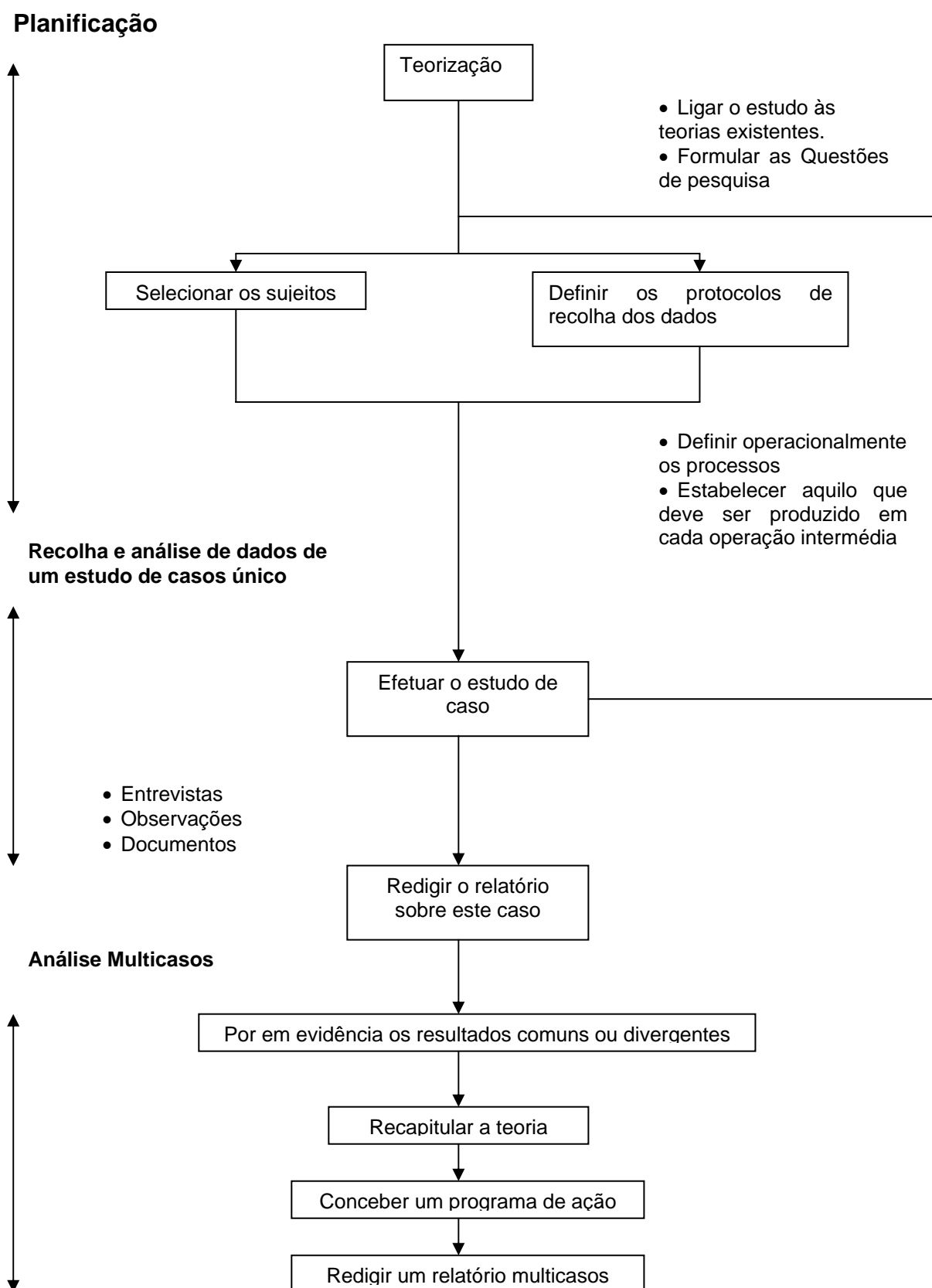


Figura 2 – Método do estudo de casos

Fonte: Yin (1984) adaptado por Szezerbicki (2006).

Na obra de Yin (2001) há referência a seis fontes de evidências que podem ser utilizadas na coleta de dados, sendo, a documentação, registros em arquivos, entrevistas, observações diretas, observação participante e artefatos físicos. Foram aplicadas neste trabalho, duas fontes de maior relevância e que melhor se adaptaram a finalidade da pesquisa, sendo, a entrevista, a mais importante e a pesquisa documental como fontes de pesquisa.

A observação realizada nas entrevistas de alguns dirigentes do clube transcritas e disponíveis na Internet trouxe esclarecimentos referentes à postura e a característica do clube, enquanto empresa, antes da aplicação da Gestão do Conhecimento, e após essa aplicação. Foi importante o fator de observar o comportamento do objeto em campo, durante a implantação do modelo de gestão em voga.

5. O CASO DO CLUBE ATLÉTICO PARANAENSE

Em mais de oitenta anos de existência, o CAP passou por várias fases. Vitórias e fracassos foram se sucedendo até que a direção do clube adotou uma postura mais empresarial/profissional que derivou na imagem atual do Atlético.

Na década de 1990, o ano de 1995 pode ser considerado como o ano da revolução para o clube. Foi o momento em que o clube teve de escolher entre crescer ou permanecer como uma equipe de segunda divisão. Pode-se entender que nesta fase iniciou o processo de transformação, que em longo prazo, resultou na aplicação de técnicas administrativas modernas, entre elas a Gestão do Conhecimento no clube. O clube subiu para a primeira divisão do futebol brasileiro, modernizou seu escudo, demoliu o velho estádio Joaquim Américo e lançou uma campanha para modernizar a sua marca. Nos anos seguintes, o Atlético iniciou a construção de seu centro de treinamento, visando a formação de alto nível dos atletas.

O que se pode considerar como o maior resultado da revolução iniciada em 1995, aconteceu em 2001, quando o clube Atlético Paranaense conquistou o título de campeão brasileiro.

Nos anos subseqüentes o clube veio ganhando notoriedade nacional, devido sua performance como equipe de alto nível. Em 2002, o clube alcançou o feito de sagrar-se tricampeão paranaense e em 2004, vice-campeão brasileiro.

O ano de 2005 foi de grande importância para o clube, pois o Atlético conquistou a marca histórica de ser a primeira equipe paranaense a disputar uma final da Copa Libertadores da América.

O desempenho apresentado pelo clube, nos últimos dez anos demonstra claramente o profissionalismo com que sua administração vem tratando o futebol e o lado empresarial do clube, que tem conquistado a atenção de jornalistas e diversos profissionais da área do esporte, que independente de suas paixões pessoais, enxergam no clube um exemplo a ser seguido pelos clubes brasileiros no tocante à administração esportiva e empresarial.

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 consumos esportivos, 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.

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. É importante destacar que, mesmo assim, há excelentes exemplos de empresas que investiram no futebol e tiveram resultados acima da expectativa, sejam como co-gestoras dos times profissionais, como parceiras ou apenas como patrocinadoras de camisas.

Como resultado de uma globalização que atinge todas as áreas da sociedade, no campo esportivo não é diferente. Atualmente há quase que uma obrigatoriedade por parte dos clubes de futebol, que no caso em tela, o esporte mais popular do país, em adotarem modelos de gestão nos mesmos moldes de organizações empresariais para poderem manter-se em sua área de atuação.

O Clube Atlético Paranaense vem esboçando a aplicação da gestão do conhecimento em suas equipes desde a década de 1990, que com a modernização do esporte, correu na frente de muitos clubes de futebol do país, que atuam apenas pela paixão e ainda não adotaram o perfil de organização empresarial, de gerar renda e fazer do esporte um meio auto-sustentável e lucrativo.

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 paradigma para a evolução do esporte de alto nível.

A atual direção técnica do CAP 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, pode-se concluir que o processo de mudanças que ocorrem com o CAP, não só tem um caráter de extrema importância para a área da aplicação do conhecimento, bem como, a adoção de um perfil de empreendedor, que faz do esporte uma máquina organizacional.

Alguns fatores relevantes nesse sentido foram verificados, pelo fato de que os bons atletas formados pelo clube são negociados visando aumentar a renda. Nesse caso, o fator competitividade encontra-se em detrimento do fator lucratividade. A atividade observada com mais nitidez é a lapidação de jogadores para a venda. Os atletas sendo vendidos geram lucros para o clube, que tem em suas prioridades o término das obras já mencionadas anteriormente. Portanto, a Gestão do Conhecimento, pode ser caracterizada como um lapidário dos lucros do clube.

A questão da aplicação correta da Gestão do Conhecimento nas equipes do CAP, demonstra, através dos resultados alcançados pelo clube, que esse é o caminho mais indicado para que outros clubes, que venham a ter coragem para a mudança, adotem um dia.

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.

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.

6. CONCLUSÃO

A proposta de analisar o caso da existência de equipes de alta performance no Clube Atlético Paranaense mostrou que todas as organizações que esperam competir e crescer devem lidar com mudanças, a medida que as organizações atuais encontram-se em constante desafio na busca do sucesso.

A magnitude e o ritmo das mudanças, entretanto, são consideravelmente assustadoras nos tempos atuais como jamais foram antes. Como resultado, líderes em todas as organizações que buscam o crescimento valorizam ainda mais as equipes, pois elas são um elemento básico para um bom desempenho diante de um cenário de mudanças profundas.

A capacidade de desempenho de pequenos grupos baseada no uso combinado das disciplinas de equipe e de líder único é uma necessidade, principalmente devido às muitas e expressivas mudanças que se enfrenta atualmente, os desafios de desempenho exigem que os grupos organizacionais se adaptem e reajam rapidamente em todas as partes, locais e níveis do processo produtivo.

A conscientização de que o conhecimento, as idéias e a inteligência podem ser transformados em produtos concretos e, então, ter um valor de utilidade agregado a eles, transformou a maneira como esses ativos são vistos e tratados pelas organizações.

Seu valor estratégico é celebrado e reafirmado em vários manuais e receitas de administração nos quais as organizações, como sistemas que aprendem, são levadas a detectar manifestações de inteligência e transformá-las em mercadorias.

No caso do Clube Atlético Paranaense a aplicação da gestão do conhecimento através de equipes de alta performance possibilitou um crescimento considerável à organização como demonstra os resultados alcançados pelo clube em sua atividade fim, o futebol profissional.

A prática de aplicação do conhecimento individual e coletiva se ajusta uns aos outros. De um lado, a equipe diretiva que proporciona a aplicação do conhecimento através da informação na preparação de sua equipe e, de outro lado, os valores individuais dos atletas são lapidados e direcionados para o todo, buscando a melhoria contínua e a excelência nas atividades.

Dessa maneira pode-se afirmar que a tarefa completa só é concluída quando cada um souber e desempenhar a sua parte.

Verificou-se também que o conhecimento coletivo é desenvolvido em interações entre indivíduos do grupo de trabalho que compartilham o conhecimento. O conhecimento coletivo que é tácito e enraizado na prática de trabalho pode ser altamente produtivo principalmente quando esse conhecimento também ajuda a organização a criar valor sendo a base de suas competências essenciais.

O Clube Atlético Paranaense atua dessa maneira, a finalidade do trabalho da equipe diretiva é o enriquecimento da “marca” do clube. Observa-se então que o fortalecimento do CAP enquanto organização faz parte de um processo que atinge a todas as organizações como visto, a modernização do esporte como exigência atual.

Nesse sentido, a modernização do esporte é crescente em várias modalidades esportivas, tais como, o vôlei, o tênis, o iatismo etc. Entretanto, no caso do futebol brasileiro, muitos clubes, inclusive grandes clubes, não estão dando a devida atenção à essa questão, causando fatores negativos para a competitividade desses e, conseqüentemente, o insucesso presente e facilmente observável no futebol brasileiro.

Assim, uma equipe deve ter a preocupação de, antes de iniciar um projeto, tentar aprender com projetos anteriores, outras equipes da organização, e outros projetos externos. Deve também assegurar-se de que interioriza o conhecimento adquirido durante a realização do projeto e que o compartilha para que toda a organização participe desse processo.

A prática da gestão do conhecimento pressupõe determinados comportamentos e valores. Isto é, o seu sucesso depende da cultura organizacional. Infelizmente, as organizações nem sempre estão prontas a receber alguns dos processos e iniciativas de gestão do conhecimento. É necessário, por isso, preparar a organização e encontrar formas de, lentamente, interlaçar as práticas desejadas com as existentes.

A fase da Revolução Industrial, modelos de gestão com moldes em uma estrutura de comando e controle e seu sistema de operacionalização, voltado aos resultados quantitativos, gradativamente vai sendo suplantado por um modelo de produção, não mais em larga escala, mas de produção segmentada, onde o mais importante engloba o nível de criatividade e intelectualização dos indivíduos, que compõem a organização e se tornam responsáveis pela inovação e resultados atingidos. Trata-se da mudança de um paradigma que coloca o homem no centro, não na periferia, do processo de trabalho.

A inserção desse novo paradigma no cerne das discussões deve-se ao desafio gerencial em lidar com um elemento, o indivíduo, simultaneamente abstrato e real, considerando o resultado do trabalho de natureza qualitativa e diferenciada que essa nova forma de produzir assegura às organizações. O desafio no qual se debruça a sociedade empresarial é o de “gerenciar” conhecimento, devido a sua natureza pessoal, intransferível e subjetiva.

A consideração de que as pessoas, fontes verdadeiras de conhecimento das empresas, representam recursos e despesas, passa a ser desprezada em lugar de uma perspectiva que admite o indivíduo como principal força intangível interna.

Nessa lógica, o ponto central é a trajetória do desenvolvimento tecnológico em diversas áreas do saber que se torna interligada e transforma as formas sobre as quais se pensa todos os processos. Considerando a complexidade dessa rede de relacionamento informacional,

pode-se destacar o fator humano, enquanto elemento de validação dos amplos instrumentos tecnológicos.

O ruir da visão tecnocrática, introduzida, ainda, com a Revolução Industrial, cede a uma percepção mais humanística, especialmente a partir da década de 1990, quando a Gestão do Conhecimento se enuncia um definitivo rumo à valorização do homem como elemento central do processo de produção. Passando por modelos de gestão oriental e ocidental, através dos Programas de Qualidade, *Just-in-time*, modelo de administração participativa e empreendedora, ainda sob uma filosofia holística e virtual, a Gestão do Conhecimento se consolida e torna-se alvo de discussões nos campos acadêmicos e corporativos hodiernos.

Os resultados da pesquisa indicaram que o modelo de trabalho desenvolvido pela equipe diretiva de futebol do clube vem apresentando gradativamente os resultados esperados pelo plano de expectativa. É importante ressaltar que, em apenas cinco anos de trabalho, a equipe de alta performance dirigiu a atividade fim do clube ao seu desempenho máximo, nunca antes alcançado em toda a história do clube.

As propostas apresentadas pelo modelo de gestão atual da equipe diretiva configuram as mudanças que as organizações devem apresentar para competir e crescer.

Foi comprovado com os resultados alcançados pelo clube, no contexto esportivo, de que o compartilhamento do conhecimento e de experiências, através de um modelo disciplinado de gestão introduzido no ambiente organizacional é um exemplo característico de que o gerenciamento de equipes utilizando o conhecimento conduz à evolução das organizações.

As equipes de alta performance são caracterizadas por adotar a disciplina correta no período exato, no caso do clube Atlético Paranaense, o desempenho da equipe diretiva demonstrou estabelecer objetivos de atuação claros, definiu e buscou as metas baseadas em desempenho, encontrou a abordagem de trabalho integrando habilidades e, principalmente, desenvolveu meios objetivos de implantar a disciplina consciente de que todos são mutuamente responsáveis pelos resultados apresentados.

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.

Conclui-se o presente trabalho de pesquisa buscando afirmar que a gestão do conhecimento aplicada em equipes de alta performance é prática recente e cada vez mais procurada pelas organizações. A pesquisa exploratória analisada pode ser considerada como um modelo a ser adotado pelos clubes de futebol que pretendem crescer enquanto organização tanto esportiva quanto empresarial.

REFERÊNCIAS

ANGELONI, M. T. **Organizações do conhecimento: infra-estrutura, pessoas e tecnologias.** São Paulo: Saraiva, 2002.

ATLÉTICO PARANAENSE. Disponível em <<http://www.atleticopr.com.br>>. Acesso em 13 mai. 2005.

BOURDIEU, P. Algumas propriedades dos campos. In: **Questões de Sociologia.** Rio de Janeiro: Marco Zero, 1983.

CAVALCANTI, M. C. B.; GOMES, E. B. P.; PEREIRA NETO, A. F. **Gestão de empresas na sociedade do conhecimento: um roteiro para a ação.** 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

CRUZ, M. G. S. **Reestruturação organizacional direcionada para a formação de equipes:** bases teórico-empíricas. (Dissertação de Mestrado) 83 p. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2002. Disponível em <<http://www.teses.eps.ufsc.br>> Acesso em 23 set 2005.

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial:** como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DRUCKER, P. F. **Sociedade pós capitalista.** São Paulo: Pioneira, 1993.

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.

KATZENBACH, J.R. e SMITH, D. K. **Equipes de alta performance:** conceitos, princípios e técnicas para potencializar o desempenho das equipes. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa.** Rio de Janeiro: Campus, 1997.

PINCHOT, G. **O poder das pessoas:** como usar a inteligência de todos dentro da empresa para conquista do mercado. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

QUINN, J.B. **Intelligent Enterprise.** New York: Free Press, 1992.

QUIVY, R.; CAMPENHOUDT, L. V. **Manual de investigação em ciências sociais.** Lisboa: Gradiva, 1992.

REICH, R. The wealth of nations: preparing ourselves for 21st-century capitalism. London: Simon e Schuster, 1991.

ROBBINS, H.; FINLEY, M. **Por que as equipes não funcionam.** Rio de Janeiro: Campus, 1997.

ROMANI, C.; DAZZI, M. C. S. Estilo gerencial nas organizações da era do conhecimento. In: ANGELONI, M. T. **Organizações do conhecimento:** infra-estrutura, pessoas e tecnologias. São Paulo: Saraiva, 2002.

SENGE, P. **A quinta disciplina:** Arte e prática nas organizações. São Paulo: Best Seller, 1998.

SPENDER, J. C. Gerenciando sistemas de conhecimento. In: FLEURY, Maria Tereza Leme; OLIVEIRA JR, Moacir de Miranda. **Gestão estratégica do conhecimento:** integrando aprendizagem, conhecimento e competências. São Paulo: Atlas, 2001.

TERRA, José Cláudio C. Gestão do conhecimento: teoria e princípios. In: FLEURY, Maria Tereza Leme; OLIVEIRA JR, Moacir de Miranda. **Gestão estratégica do conhecimento:** integrando aprendizagem, conhecimento e competências. São Paulo: Atlas, 2001.

TOFFLER, A. **Powershift:** as mudanças do poder. São Paulo: Editora Record, 1990.

YIN, R. K. **Case study research:** design and methods. London: Sage, 1984.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

SZEZERBIKI, A. S. **A gestão do conhecimento em equipes de alta performance**: o caso do Clube Atlético Paranaense. V. 6, n. 3, dez 2006. Disponível em <<http://www.producaoonline.com.br>>.