

Diagnóstico da gestão do conhecimento no setor de design do SEBRAE/RN

Paulo Eduardo de Carvalho Costa (SEBRAERN / UFRN) paulocosta@sebraern.com.br
Reidson Pereira Gouvinnhas (Millennium Design / UFRN) reidson@ct.ufrn.br

Resumo

O sucesso do setor de Design do SEBRAE/RN, ou de qualquer empresa, depende da habilidade de gerenciar sistematicamente os conhecimentos dos membros de sua equipe. No entanto, a gerência do conhecimento é normalmente feita de maneira informal, fazendo com que o conhecimento dentro do setor não seja compartilhado e aproveitado de forma adequada e correta. Para essa constatação, foi realizado um diagnóstico com relação à Gestão do Conhecimento (GC) dentro do setor de Design do SEBRAE/RN através da aplicação de um questionário para se descobrir quais são as práticas de gerenciamento de informações e conhecimentos existentes. O propósito do diagnóstico foi identificar, a partir de um modelo (que possui cinco passos: criação, manutenção, disseminação, utilização e exclusão) qual(is) passo(s) necessita(m) de uma maior atenção, ou seja, mais dedicação durante a implementação da GC. Concluído o diagnóstico, obtém-se o “estado da arte” do setor de Design, no qual dará apoio durante a aplicação de metodologia e ferramentas de GC. Por fim, espera-se que o aprimoramento da prática de GC no setor de Design do SEBRAE/RN possa atingir um desempenho superior ao diagnosticado, contribuindo com uma melhoria dos produtos e serviços oferecidos pela empresa.

Palavras-Chave: Gestão do Conhecimento, Design, SEBRAE/RN.

1. Introdução

As Micro e Pequenas Empresas (MPEs) desempenham um papel importante no desenvolvimento do Brasil, pois é onde se situa grande parte dos empregos formais bem como da economia do país. Dentro desse universo, existem aquelas que produzem bens e serviços tradicionais, intensivos de mão-de-obra; e aquelas que utilizam novas tecnologias, empregando trabalhadores qualificados e polivalentes (trabalhadores do conhecimento). Esses últimos se dedicam às atividades que exigem muito mais o capital intelectual do que o próprio capital financeiro, tornando o conhecimento a principal vantagem competitiva da empresa.

O SEBRAE/RN (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Rio Grande do Norte) é um serviço autônomo destinado a induzir e apoiar o desenvolvimento das MPEs, cujo papel é ajudar os empresários interessados em tornar seu negócio mais competitivo e lucrativo, dando-lhes acesso à informação necessária, a instrumentos de capacitação gerencial e tecnológica e de promoção de novas oportunidades de mercado. Sua missão é promover a competitividade e o desenvolvimento sustentável dessas MPEs.

Neste contexto, o SEBRAE/RN possui um setor dedicado à gestão do Design no qual apóia iniciativa voltada ao desenvolvimento de novos produtos proporcionando aos seus clientes ações como: programas, por exemplo, o “Via Design”, palestras, cursos, seminário, oficinas entre outros.

O Design agrega valor e cria identidade aos produtos e serviços, sendo o elemento criativo e diferencial decisivo para a competitividade das empresas em mercados interno e externo

(PUGH, 1991). Agregar valor a um produto através da inserção do Design ou mesmo criar um novo produto é uma atividade inovadora. Portanto, o setor de Design necessita de um eficiente gerenciamento dos conhecimentos envolvidos para poder ajudar as empresas a reagirem rapidamente às necessidades de novos mercados, tornando-as mais capacitadas a introduzir novos produtos no mercado (inovar), criando uma cultura na qual as empresas comecem a ver o conhecimento como o maior fator de produção, ou seja, a matéria-prima que garante a sua diferenciação.

A GC fornece metodologias e ferramentas a serem trabalhadas e praticadas com o intuito de ajudar as MPEs a terem um desenvolvimento sustentável. O setor de Design do SEBRAE/RN observou esse fato e iniciou o processo de implementação da GC aplicando, primeiramente, o diagnóstico de GC através de um questionário aplicado aos funcionários do setor. Isto será mais bem explicado quando for tratada a metodologia do trabalho.

Nas próximas seções serão descritos: a importância das micro e pequenas empresas para a economia brasileira, a metodologia do trabalho, a classificação de MPEs utilizada no trabalho, uma breve abordagem sobre GC para o desenvolvimento de produtos (DP), a caracterização do setor de Design do SEBRAE/RN, análise (quantitativa e qualitativa) e discussão dos resultados e, por último, as considerações finais.

2. Importância das micro e pequenas empresas no Brasil

O IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística) toma por base o pessoal ocupado, considerando MPE aquelas que têm entre 1 e 99 empregados. A Média Empresa tem entre 100 e 499, enquanto que a Grande Empresa é a que emprega 500 ou mais pessoas (IBGE *apud* SEBRAE/RN; 2003).

O sistema SEBRAE também usa o pessoal ocupado como parâmetro para classificar o tamanho da empresa.

No Brasil, os números relacionados as MPEs mostram a sua importância na geração de emprego e renda, e, conseqüentemente, na economia do país. A seguir, são apresentados alguns dados sobre importância das MPEs para o país (SEBRAE/RN; 2003):

- O conjunto das MPEs, formais e informais, mobiliza diretamente 60 milhões de brasileiros;
- Ocupam 44% da força de trabalho formal e 12,9 milhões de empreendedores e trabalhadores do setor informal; e
- As MPEs representam 29% do PIB brasileiro, sendo 23% de empresas formais (3,6 milhões) e 6% de informais (1 milhão), ou seja, quase um terço da riqueza do Brasil.

De nota dos dados acima, observa-se o quanto as MPEs influenciam a economia do Brasil. O relatório da *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM, 2002) enfatizou um aspecto importante, no Brasil, em 2002: embora o Brasil esteja em sétimo lugar como país empreendedor, é o quarto em condições desfavoráveis ao desenvolvimento do empreendedorismo, como por exemplo, a alta carga tributária. Além disso, existe uma realidade cada vez mais desafiadora: a concorrência.

3. Metodologia

A metodologia utilizada neste trabalho foi a pesquisa empírico-analítica, ou seja, através de observações da realidade, para elaboração de diagnóstico organizacional do setor de Design do SEBRAE/RN (pesquisa-diagnóstico).

A pesquisa-diagnóstico é um tipo especial de investigação aplicada que se propõe explorar o ambiente, levantando e definindo problemas. A rigor, qualquer mudança organizacional deveria ser precedida de uma fase de diagnóstico (MARTINS & LINTZ, 2000).

Na fase de coleta de dados, foi realizada uma pesquisa utilizando o questionário proposto por Williams e Bukowitz (2002). O questionário é dividido em sete seções; ao final de cada seção, os resultados (pontuação) são anotados. De posse das pontuações das sete seções, os resultados são compilados na planilha de pontuação do diagnóstico de GC, para então, ter-se o diagnóstico completo (estado da arte) do setor em estudo.

Esse questionário representa uma análise quantitativa, uma vez que utilizou parâmetros estatísticos para analisá-los e quantificá-los; e, também, qualitativa, pois se obteve um resultado analítico com relação aos resultados apresentados, descrevendo como os funcionários percebem e vivenciam a GC, ou seja, comportamentos de variáveis e situações.

Na fase de análise e discussão dos resultados foi apresentado o diagnóstico de GC do setor de Design, seguido de comentários sobre os aspectos de maior relevância da pesquisa.

Por fim, foi realizado uma nova rodada de visitas ao setor de Design depois das entrevistas com os funcionários, com o intuito de validar as hipóteses levantadas com relação aos resultados do questionário aplicado.

4. Gestão do conhecimento

Muito do que a GC faz é converter conhecimento tácito em conhecimento explícito (conhecimento formal, documentado, que se possa utilizar) e vice-versa. Ao fazer isso, começa-se a empregar uma metodologia que consiste em criar, manter, disseminar e utilizar, ou seja, compartilhar de uma reserva de conhecimento da empresa (memória organizacional) através de ferramentas (intranet's, comunidades, portais etc.) capazes de facilitar o acesso aos conhecimentos envolvidos.

A pesquisa realizada no setor de Design leva em consideração os quatro passos descritos acrescido do passo descartar, ou seja, excluir conhecimento inútil, pois alguns conhecimentos são mais úteis se não estiverem na base de conhecimento. Cada passo representa ações que torna o modelo dinâmico: criar = aprenda e coopere; manter = avalie e sustente; disseminar = compartilhar (conhecimento útil); utilizar = adquira e use; e descartar = exclua (conhecimento inútil). A figura 1 apresenta um modelo para a GC no setor de Design do SEBRAE/RN.

As ações “aprenda” e “coopere”, formalizados, é relativamente novo para as organizações (WILLIAMS & BUKOWITZ, 2002). Isso não sugere que, no passado, ninguém aprendia ou cooperava (contribuía) para a base de conhecimento organizacional. Entretanto, o reconhecimento formal (documentar) do passo “criar” como um meio de criar vantagem competitiva é novo. Portanto, convencer as pessoas que a cooperação (contribuição) dará retorno tanto para a organização como para elas próprias, é o início para o ciclo de criação da memória organizacional.

As ações “avalie” e “sustente” assegura que a base de conhecimento da organização (conhecimento útil) seja viável e competitiva. Atribuindo ao “gestor do conhecimento” a função de manutenção dessa base de conhecimento e, também, que defina o conhecimento necessário para a sua missão da organização. Cabe ainda a pessoa do “gestor do conhecimento” desenvolver uma medida que demonstre se a organização está aumentando a sua base de conhecimento e lucrando com o seu investimento em capital intelectual (WILLIAMS & BUKOWITZ, 2002). A base de conhecimento pode ser criada através de comunidades, portais do conhecimento, intranet's etc. Capacitar e motivar os empregados para usarem essas ferramentas é um desafio que as organizações têm que enfrentar.

A ação “compartilha” é quando as pessoas, no caso, os funcionários do setor de Design, começam a praticar a externalização e a internalização como também a combinação e a socialização (as quatro conversões do conhecimento).

As ações “adquira” e “use” são os mais familiares para as organizações (WILLIAMS & BUKOWITZ, 2002). Afinal, as pessoas sempre procuram informações e conhecimentos e depois as utilizam para resolver problemas, tomar decisões ou, no caso, agregar valor ao produto ou serviço através do conhecimento sobre Design. Assim, com a chegada de novas tecnologias de informação, permitiu-se que uma grande quantidade de informações e conhecimentos pudesse fluir nas organizações.

Existe, também, a ação “exclua” que elimina qualquer conhecimento inútil da base de conhecimento, pois alguns conhecimentos podem ser mais valiosos se forem retirados da base de conhecimento da organização.

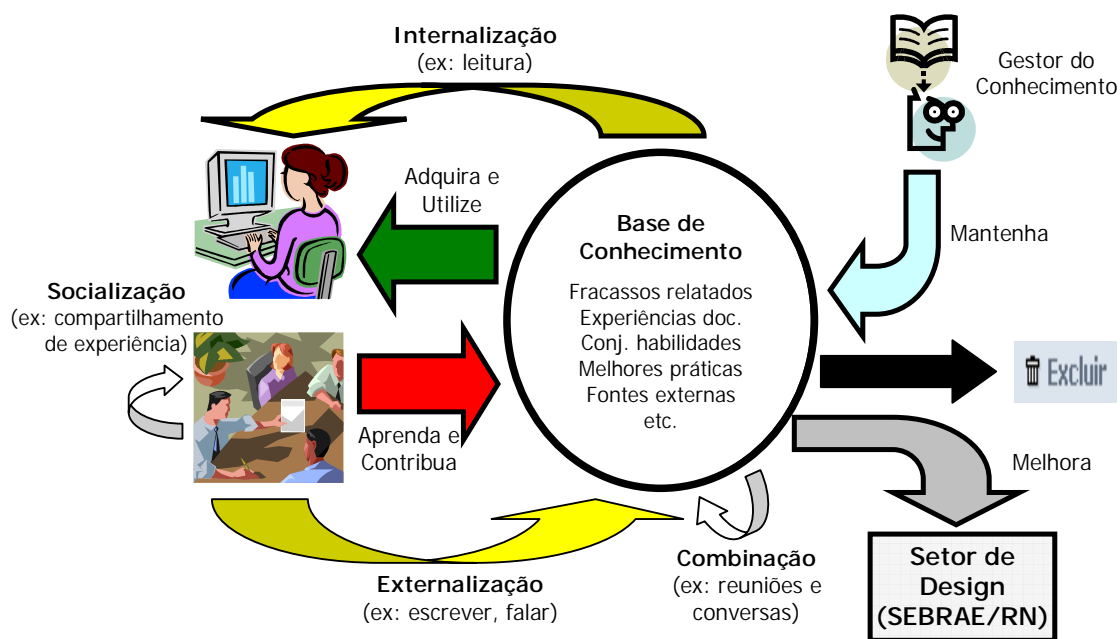


Figura 1 – Modelo de GC com os passos: criação, manutenção, disseminação, utilização e exclusão (adaptado de COSTA & GOUVINHAS, 2003)

O modelo desenvolvido procura representar a dinâmica dos passos (ações) realizados em um processo de compartilhamento do conhecimento como apoio ao DP do SEBRAE/RN. Desta forma, apesar de estar sendo representado em uma figura estática, o modelo procura expor como esses passos interagem entre si para um melhor aprimoramento da GC do setor de Design do SEBRAE/RN.

Em um primeiro momento, a seqüência de procedimentos segue um sentido anti-horário, partindo das ações “aprenda” e “contribua” (criação do conhecimento), pois nada adianta ir para as ações “adquira” e “utilize” (utilização do conhecimento) se não possui conhecimento útil na base de conhecimento do setor de Design. Após o “armazenamento” de conhecimento na base, não necessariamente os passos devem seguir uma ordem pré-determinada.

Quando se começa a praticar a GC, ou seja, aprenda e contribua (criação do conhecimento), adquira e use (utilizar o conhecimento), mantenha (sustentar de uma reserva de

conhecimento), e exclui (descartar conhecimento inútil), está disseminando (compartilhando) conhecimento valioso dentro da organização. Esse fluxo (movimento), indicado pelas setas, é o que faz a GC acontecer e, conseqüentemente, criar valor à organização.

5. Caracterizando o setor de design do SEBRAE/RN

O Design é uma forma efetiva de agregação de valor aos produtos e serviços, destacando-se como um dos principais fatores para o sucesso de uma empresa, desde o DP (e serviços) até sua comercialização, seja por meio da otimização de custos, embalagem, material promocional, padrões estéticos, identidade visual, adequação de materiais, fabricação ou ergonomia, bem como é fator essencial de estratégia de planejamento, produção e marketing (SEBRAE, 2004). Em maior ou menor grau, dependendo do caso, o Design está presente em todos os processos do DP. O Design influi desde a concepção de um novo produto, no planejamento, passando pela produção, pelo marketing e muito intensamente na fase de comercialização (PAHL & BEITZ, 1984).

O SEBRAE/RN através do Programa Via Design (SEBRAE, 2004) oferece a oportunidade para MPEs e artesões também passem a contar com os benefícios de Design. E, assim, conquistar vantagens competitivas, advindas da maior identificação da empresa e de seus produtos e serviços, junto a clientes e consumidores.

O Programa Via Design e demais parceiros incentivaram a formação da Rede Potiguar de Design, que tem como missão elevar a competitividade das MPEs e do trabalho artesanal no mercado por meio da utilização do Design como elemento de agregação de valor em produtos e serviços.

A Rede coordena dois Núcleos de Inovação em Design, sendo um na área do Artesanato e o outro na área de Moda e Confecção.

Os núcleos visam atender as necessidades de artesãos empreendedores e das MPEs do Estado do RN, atuando de forma contínua para auxiliá-los a desenvolverem produtos competitivos e difundir novas técnicas e tecnologias, fazendo com que a cultura do Design seja adotada como um dos procedimentos normais dentro das suas atividades de trabalho.

A Rede Potiguar de Design (SEBRAE/RN, 2004) tem como proposta:

- Incorporação da cultura do Design por parte das MPEs no Estado do RN como vantagem competitiva;
- Criação do “Design Potiguar” como mecanismo de identificação e diferenciação dos produtos desenvolvidos nesta região;
- Fortalecimento de estratégias competitivas em outras áreas relacionadas ao Design de produtos (marketing, gestão empresarial e GC) junto as MPEs;
- Aumento da produtividade, da redução de custos de produção, da melhoria da qualidade de produtos e serviços com a adoção dos mecanismos sugeridos;
- Conscientização das MPEs das necessidades de busca contínua por competitividade;
- Abertura de novos mercados devido a adoção de práticas oriundas do Design de produto.

O setor de Design do SEBRAE/RN possui um quadro de funcionários pequeno. São três funcionários desenvolvendo todos os programas e projetos voltados ao micro e pequeno empresário. A pesquisa abrangeu os três funcionários do setor. O funcionário 1, Marijara de Lourdes Leal, é a gestora de Design, ou seja, responsável pelo desenvolvimento e

gerenciamento dos programas e projetos. O funcionário 2, José de Medeiros Damazio, é consultor de Design. Já o funcionário 3, Pollyanna Isbelo de Melo, é coordenadora do núcleo de inovação de design em artesanato.

6. Análise e discussão dos resultados

No questionário, cada seção é composta de 20 perguntas, para cada pergunta, obtiveram-se respostas do tipo:

F – forte: quando a afirmação é considerada fortemente descritiva na minha organização;

M – moderado: quando a afirmação é considerada moderadamente descritiva na minha organização;

Fr – fraco: quando a afirmação é considerada fracamente descritiva na minha organização.

As respostas tipo “F” têm peso 3, as tipo “M” têm peso 2 e as tipo “Fr” têm peso 1. Ou seja, ao final de cada seção, somam-se as respostas de cada tipo e multiplica pelo respectivo peso. A pontuação máxima para cada seção é de 60 pontos (20 pontos X peso 3). Assim, divide-se a soma da pontuação multiplicando o seu respectivo peso pelo número máximo de questões: $[(\text{pontuação obtida} \times \text{peso}) / 60] \times 100$, gerando a porcentagem equivalente ao estado da arte da GC dentro do setor de Design cujo escopo é de 33,33% a 100%. Se, por exemplo, todas as respostas de uma seção forem “Fr”, obtêm-se 20 pontos (20 pontos X peso 1), que é o mínimo. Portanto, a porcentagem mínima é $[(20 / 60) \times 100]$, ou seja, 33,33%.

Fazendo a correlação entre os resultados da pesquisa e sua respectiva pontuação, observaram-se os seguintes resultados.

Ações	Funcionário 1	Funcionário 2	Funcionário 3
Seção 1: Adquira	42/60 = 70,00%	37/60 = 61,66%	43/60 = 71,66%
Seção 2: Use	51/60 = 85,00%	47/60 = 78,30%	40/60 = 66,66%
Seção 3: Aprenda	55/60 = 91,66%	51/60 = 81,00%	36/60 = 60,00%
Seção 4: Coopere	38/60 = 63,33%	41/60 = 68,30%	39/60 = 65,00%
Seção 5: Avalie	30/60 = 50,00%	28/60 = 46,60%	25/60 = 41,66%
Seção 6: Sustente	50/60 = 83,33%	43/60 = 71,66%	38/60 = 63,33%
Seção 7: Exclua	45/60 = 75,00%	44/60 = 73,33%	38/60 = 63,33%
Média	311/420 = 74,04%	291/420 = 69,28%	259/420 = 61,66%

Quadro 1 - Pontuação dos entrevistados para cada uma das sete seções

Desse modo, pôde-se identificar a seção ou as seções que necessitam de maior investimento por parte da equipe responsável pela implementação da GC, ou seja, a seção ou seções que enfrentam maior resistência dos funcionários da empresa, tornando mais direcionado a atuação dos “motivadores” ou “incentivadores” do compartilhamento do conhecimento.

Fazendo a relação entre os passos e as ações da metodologia de GC descrita, obtém-se:

- Criar: é a média entre a pontuação das ações “aprenda” e “coopere”;
- Manter: é a média entre a pontuação das ações “avale” e “sustente”;
- Utilizar: é a média entre a pontuação das ações “adquira” e “use”;
- Descartar: é a mesma pontuação da ação “exclua”.

Portanto, para os passos: criar, manter, utilizar e descartar; têm-se as seguintes porcentagens de acordo com a relação apresentada no capítulo 4 deste trabalho:

Passos	Funcionário 1	Funcionário 2	Funcionário 3	Média
Criar	77,50%	76,66%	62,50%	72,22%
Manter	66,66%	59,16%	52,50%	59,44%
Utilizar	77,50%	70,00%	69,16%	72,22%
Descartar	75,00%	73,33%	63,33%	70,55%

Quadro 2 - Etapas da implementação da GC com as respectivas pontuações de cada funcionário entrevistado

Analisando os dados acima, observou-se que a etapa que o setor de Design é mais fraco, ou seja, necessita de uma maior atenção, é a manutenção (avaliar e sustentar) dos conhecimentos envolvidos. Portanto, o primeiro passo é analisar como o setor está armazenado as informações e conhecimentos envolvidos nos programas e projetos desenvolvidos pelo SEBRAE/RN, para então, entender o porquê de ser a porcentagem mais baixa com relação às outras etapas (criar, utilizar e descartar).

É importante observar que as pessoas têm usado conhecimento nas organizações há muito tempo (criação). No entanto, o reconhecimento de que o conhecimento é um recurso que precisa ser gerenciado é relativamente recente (TEIXEIRA, 2000). Esse argumento pode justificar a porcentagem alta do processo “criar”. Com relação a utilização do conhecimento, é natural que quando se precisa de informações e conhecimentos úteis para aplicá-los, sempre se busca esse conhecimento (normalmente explícito). No caso do processo “descartar”, conclui-se que se trata de uma tarefa mais simples, pois quando se tem um conhecimento útil, necessita-se armazená-lo, “estocá-lo” em algum lugar previamente analisado, classificado e formalizado; mas quando se tem conhecimento inútil, basta eliminá-lo da base do conhecimento (“armazém” do conhecimento).

Numa análise mais superficial do setor de Design, a primeira hipótese é a falta de ferramentas capazes de armazenar todo o conhecimento criado dentro do setor de Design dificulta a busca e recuperação do conhecimento documentado, como também a ausência do “gestor do conhecimento”. A segunda, a falta de uma sistemática na organização para documentar os conhecimentos explícitos em algum lugar, uma lacuna devido a inexistência de uma pessoa responsável por isso: gestor do conhecimento.

As ferramentas de GC apoiadas pela tecnologia da informação facilitam, principalmente, no “armazenamento” e resgate de informações e conhecimentos. Utilizar conhecimento, quando se precisa, é um processo natural do ser humano, mas criar e manter, dependendo da cultura existente na organização, torna-se um paradigma a ser quebrado. Sempre se criou, ou seja, se trabalhou usando conhecimento dentro das empresas, mas formalizar o conhecimento tácito (convertendo em conhecimento explícito) e manter em um lugar (base do conhecimento) onde toda a equipe possa encontrar e aprender com ele, torna a equipe mais independente durante a execução dos projetos e programas.

Justamente a falta de ferramentas apropriadas para manter as informações e conhecimentos criados no setor de Design e uma pessoa responsável no gerenciamento desses conhecimentos foram os que ficaram mais evidentes durante a entrevista e após algumas visitas no setor.

7. Considerações finais

Esse trabalho foi parte inicial de um processo de implementação da GC no setor de Design do SEBRAE/RN. Fazer o diagnóstico no setor é imprescindível para uma bem sucedida implementação da GC.

Além dos resultados do diagnóstico de GC facilitar na implementação da GC, pode-se, ainda, ser analisado se realmente melhorou ou aumentou fatores como: a base documentada no setor (memória organizacional), a facilidade de acesso à informação e ao conhecimento, a troca de experiências entre todos os membros, a eficiência da equipe independentemente da falta ou saída de algum membro, a aprendizagem na detecção e correção de erros e a racionalização de tarefas como consequência da padronização de procedimentos e conhecimento de normas.

Além disso, uma vez realizado o diagnóstico, é importante: conhecer como o setor funciona, ou seja, mapear os processos; entender o tipo de abertura cultural, pois a mesma não está inerente a maioria das pessoas; identificar o perfil dos funcionários do setor: resistentes, neutros ou inovadores; unir profissionais que sabem da importância do compartilhamento com os resistentes; ter um líder para estimular, orientar e facilitar o trabalho da equipe na adoção e implementação da GC; e motivar (afinal, as pessoas motivadas compartilham o que sabem).

Durante a implementação, é recomendável: manter a equipe sempre a par das conquistas da empresa com a prática da GC; promover reuniões destinadas a avaliar os resultados obtidos com a GC; desenvolver o espírito de parceria, de time, de trabalho em equipe; facilitar a sinergia entre as áreas ou setores; elevar o astral e manter em alta o clima organizacional com transparência e comunicação constante; e valorizar o funcionário, seja como “colaborador do conhecimento”, seja como ser humano.

Portanto, observa-se que a GC não é uma tarefa simples, pelo contrário, exige muita dedicação e esforço de todos, principalmente da equipe responsável pela implementação. Mas, aplicando o diagnóstico e seguindo os passos, torna-se mais espontânea a prática da GC e desperta o interesse da organização para a devida importância da GC e seus resultados.

Referências

- COSTA, P. E. C. & GOUVINHAS, R. P. (2003) - Desenvolvimento de um modelo de Gestão do Conhecimento para a melhoria no processo de desenvolvimento de produtos. 4º GBGDP. Gramado – RS.
- GEM. (2002) - Global Entrepreneurship Monitor. < <http://www.gemconsortium.org/document.asp?id=246> >. Acesso em: 02 Fev. 2005.
- MARTINS, GILBERTO A.; LINTZ, ALEXANDRE (2000) – Guia para elaboração de monografias e trabalhos de conclusão de curso. São Paulo: Atlas.
- NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. (1995) - “The Knowledge Creating Company”. Oxford University Press.
- PAHL, G.; BEITZ, W. (1984) – Engineering Design. Design Council, London.
- PUGH, STUART (1991). Total Design. Addison-Wesley, Reading, Massachusetts.
- SEBRAE. <URL: <http://www.sebrae.com.br/viadesign/index.swf>>. Acesso em: 20 Dez. 2004
- SEBRAE/RN. <URL: <http://www.rn.sebrae.com.br>>. Acesso em: 20 Dez. 2004.
- SEBRAE/RN (2003) – “Micro e Pequena Empresa do RN: Importância Social, Econômica e Política. Natal: SEBRAE/RN.
- TEIXEIRA FILHO, J. (2000) - Gerenciando conhecimento: como a empresa pode usar a memória organizacional e a inteligência competitiva no desenvolvimento de negócios. Rio de Janeiro: Ed. SENAC.
- TERRA, JOSÉ C.; KRUGLIANSKAS, ISAK. (2003) – “Gestão do Conhecimento em Pequenas e Médias Empresas”. Rio de Janeiro: Campus.
- WILLIAMS, RUTH L.; BUKOWITZ, WENDI R. (2002) - “Manual de Gestão do Conhecimento”. Porto Alegre: Bookman.