

APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS: ESTUDO MULTICASOS NO MUNICÍPIO DE MONTES CLAROS/MINAS GERAIS

DIAS, Cledinaldo Aparecido; SANTOS-CRUZ, Felipe Gabriel; SILVA-JUNIOR, Hermes Gonçalves; FERREIRA-PINHEIRO, Cristh Ellen

RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo analisar o processo de aprendizagem organizacional no contexto das microempresas do município de Montes Claros – MG. Para tanto, realizou-se pesquisa qualitativa com abordagem descritiva. Como instrumento de coleta de dados, utilizou-se roteiro de entrevista semiestruturado, considerando-se como amostra, empresários de microempresas do município segmentadas nos setores de panificação, sorveteria, mecânica automotiva, construção civil, moda/confecção e serviços contábeis. Os resultados obtidos evidenciam que os pequenos empresários possuem poucas intenções de criar um ambiente onde o aprendizado do negócio ou crescimento pessoal e profissional ocorra de maneira dinâmica e saudável. O fator “custo” impacta diretamente esse processo, principalmente em empresas com baixo orçamento para esse tipo de investimento. Ademais, os empresários não buscam investir em ações e iniciativas que garantam esse processo, podendo prejudicar o empregado, mesmo que de forma não intencional, dificultando seu desenvolvimento e crescimento organizacional. Fatores como falta de interesse e vontade dos funcionários também podem prejudicar seu desempenho no aprendizado organizacional, o que nos leva às considerações de que a iniciativa da aprendizagem organizacional deve partir dos dois lados, empregado e empregador, para se estabelecer equilíbrio durante esse processo.

Palavras-chave: Aprendizagem Organizacional. Gestão do Conhecimento. Microempresas.

Desenvolvimento.

INTRODUÇÃO

Ao se tratar do termo “conhecimento” e sua conceituação, diversos autores possuem diferentes pontos de vista. Segundo Davenport e Prusak (1998), o conhecimento envolve variáveis muito amplas, caracterizando uma junção entre experiência, valores, informações e insights, podendo proporcionar um diferencial para a aquisição de novas experiências e informações sobre determinado assunto. É originado na mente dos indivíduos conhecedores, e sua aplicação também ocorre nesse âmbito. Carvalho (2012) afirma que não importa o contexto em que se propõe definir o conhecimento, pois apesar de sentir e vivenciar experiências que demonstram a utilização do conhecimento propriamente dito, não é fácil explicar e traduzir em palavras qual é realmente seu significado.

Nonaka e Takeuchi (1997) atentam que o conhecimento se refere a crenças e compromissos e classificam-no em dois tipos: conhecimento tácito e conhecimento explícito. Para Santos *et al* (2002), o conhecimento tácito é um tipo de conhecimento

mais importante e relativamente ligado a experiências individuais e intangíveis, tais como intuições, aspectos emocionais, perspectivas e *insights*. O conhecimento explícito, de acordo com Serqueira (2008), ocorre de maneira articulada, partindo da interação entre o recolhimento de dados e, posteriormente, o armazenamento de informações. Esta é a forma de conhecimento considerada como de fácil compreensão, por ter seu conteúdo sempre formalizado em formatos de mídia, textos, figuras, desenhos, diagramas e banco de dados em geral (Nonaka; Takeuchi, 1997).

E como gerenciar esses conhecimentos? A gestão do conhecimento nas organizações pode ser uma tarefa de extrema complexidade. Davenport e Prusak (1998) a definem de uma maneira mais prática, ao afirmarem que ela se baseia em uma série de etapas que envolvem a criação, uso e compartilhamento do conhecimento de maneira favorável à organização. Cada vez mais as organizações necessitam de informação fluindo dentro de si, e a gestão do conhecimento é fundamental para que esse processo ocorra de maneira sólida.

Von Krogh, Ichijo e Nonaka (2001) afirmam que, na teoria da criação do conhecimento organizacional, o tácito e o explícito não poderão ser vistos como entidades separadas, mas sim complementares e dispostos no mesmo âmbito, o que está relativamente ligado à gestão do conhecimento nas organizações. Nonaka e Takeuchi (1997) identificam um processo de interação denominado de Espiral do Conhecimento, que é um fluxo contínuo, dividido em quatro etapas: socialização, externalização, combinação e internalização.

Segundo Drucker (1999), o conhecimento é o recurso-chave para a criação da Aprendizagem Organizacional. Fleury e Fleury (1995) mencionam que a aprendizagem pode ocorrer sob duas vertentes, uma behaviorista e outra cognitivista. A primeira percebe o aprendizado como proveniente do comportamento do sujeito e suas relações ambientais,

e a segunda faz uma análise mais complexa, partindo do conjunto de processos mentais e racionais do conhecimento para desenvolvimento do aprendizado e solução de problemas. Para Scorsolini-Comin *et al* (2011) a aprendizagem organizacional consiste no modo como as organizações aprendem; e referem sua interação com os ambientes interno/externo e como ela torna a interação prática, em detrimento da geração de conhecimento, para seus colaboradores.

Coelho e Borges-Andrade (2008) mencionam que o aprendizado apenas ocorre após incentivo não só em aprender, mas também na aplicação desse conhecimento no cenário da organização. O aprendizado organizacional ocorre apenas se o cenário interno da organização permitir. Bemfica e Borges (1999) complementam o conceito, atentando não apenas para o modo como a organização trata seus funcionários, mas também como ela cuida do crescimento próprio e se adapta às mudanças oferecidas pelo mercado. Essa mudança torna o ambiente interno da empresa um campo para aplicação de novas estratégias, que serão resultados do aprendizado gerado.

Identificadas essas considerações, o presente trabalho apresenta como problemática de pesquisa: de que modo as micro e pequenas empresas (MPEs), consideradas alicerces para a economia nacional, tratam seus processos de aprendizagem e conhecimento?

A importância dessas organizações fica evidente quando se expõe o tamanho de sua contribuição para o país. As estimadas 9 milhões de empresas representam cerca de 27% do PIB nacional, e representam 53,4% do PIB do setor de comércio (SEBRAE, 2011). É vital a prática do empreendedorismo para o bom desenvolvimento do país, e esse tipo de negócio costuma trazer muitas inovações para o mercado. Cezarino e Campomar (2006) acrescentam que, por terem maior liberdade em seu processo de gestão, essas empresas têm vantagem competitiva frente às

outras. Atualmente, é considerada microempresa toda organização que tenha um faturamento bruto anual de até R\$ 360.000,00. Acima desse valor, até R\$ 3,6 milhões, é considerada empresa de pequeno porte (RECEITA FEDERAL, 2015). Frente às grandes organizações, seu faturamento pode não ser comparável, mas é vital para o país a existência dessas atividades.

Além dessas discussões, o presente artigo tem como objetivo analisar o processo de aprendizagem organizacional no contexto de Microempresas da cidade de Montes Claros – Minas Gerais.

MÉTODO

O presente estudo possui caráter descritivo-exploratório e procedeu-se em seis microempresas localizadas no município de Montes Claros, Minas Gerais. Conforme Gil (1999), a descrição de características de determinadas populações, fenômenos e/ou amostras, estabelecendo entre si relações variáveis, é um dos principais objetivos de uma pesquisa de caráter descritivo, prezando sempre por técnicas-padrão, ao se coletarem os dados.

Caracteriza-se como um estudo multicase, o que para Araújo *et al* (2008) é uma abordagem de investigação indicada quando se procura entender, explorar ou conhecer acontecimentos de maior complexidade, e que envolvem mais de um fator simultaneamente. Especificamente nesta pesquisa, utilizou-se a forma de estudo multicase, que possibilita levantar evidências relevantes e de maior confiabilidade, se comparado aos estudos de casos únicos (YIN, 2001).

A seleção da amostra deu-se de forma não probabilística e por conveniência, que, segundo Anderson, Sweeney e Williams (2007), tem como principal característica a permissão em se escolher por acessibilidade, optando pela facilidade na coleta de dados. Os resultados mantiveram o anonimato, e as empresas foram descritas com nomes fictícios.

A coleta de dados deu-se por meio de

entrevistas realizadas no mês de abril do ano de 2015, com seis empresários de diferentes segmentos: Panificação, sorveteria, mecânica de automóveis, construção civil, moda/confecção e escritório de serviços contábeis. O Quadro 1 aponta uma descrição das empresas estudadas.

Quadro 1 – Breve descrição das empresas pesquisadas

Empresa	Características
PFS	Presente no mercado há 30 anos, a empresa que atua no segmento de panificação, conta com um quadro de oito funcionários.
LPZ	Focada na confecção e venda de peças de vestuário, a empresa iniciou suas atividades em 2004 e possui cinco colaboradores atuantes.
GDC	No mercado desde 2009, atua na produção e comercialização de sorvetes executadas por quinze funcionários.
OJM	Fundada em 2011, atua com o serviço de manutenção e mecânica de automóveis multimarca. As atividades são executadas por cerca de treze mecânicos.
FLV	Criada em 2010, a empresa tem como objetivo a prestação de serviço contábil, realizada por quatro contadores.
JDD	Há pouco menos de cinco anos no mercado, iniciou suas atividades com enfoque na construção civil. Possui vinte e três colaboradores.

Fonte: Dados da pesquisa, 2016.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Para melhor apreciação dos resultados, o Quadro 2 ilustra o perfil dos sócios-proprietários das MPEs pesquisadas. Identifica-se que apresentam características peculiares e distintas, demonstrando a diversidade do cenário dos empreendimentos presente no mercado de Montes Claros, independentemente do ramo de atuação.

Quadro 2 – Perfil dos empresários entrevistados

Empresa	Idade	Estado Civil	Média Salarial	Escolaridade
PFS	51	Casado	R\$ 1.200,00	Ensino Médio
LPZ	30	Solteiro	R\$ 1.500,00	Ensino Superior em andamento
GDC	46	Casado	Não declarada	Ensino Fundamental
OJM	28	Casado	R\$ 2.500,00	Ensino Fundamental
FLV	35	Casado	R\$ 788,00	Pós-graduado
JDD	44	Casado	R\$ 3.500,00	Ensino Fundamental incompleto

Fonte: Dados da pesquisa, 2016.

Ao tratar os aspectos referentes à aquisição e repasse de conhecimento, identifica-se que as microempresas afirmam ter seus próprios procedimentos para gerir o conhecimento, em maior parte, fazendo uso mais frequente do conhecimento tácito durante seu repasse, o que leva a crer que é gerido com foco maior na experiência. Os empresários entrevistados afirmam que, mais do

que por treinamentos e estudos especializados, o conhecimento adquirido é, na maior parte das vezes, proveniente da própria experiência adquirida no passado, com outros negócios ou com o atual. Os empresários da OJM e da FLV mencionam que em, grande parte do tempo, o conhecimento é trabalhado com a prática no dia a dia, o que contribui para o pouco investimento em iniciativas formais de aprendizado, mas não necessariamente para a própria organização, devido a sua alta rotatividade, o que prejudica a credibilidade do empregado com o empregador.

Fica mais evidente a importância do conhecimento tácito quando se questiona sobre o contato dos proprietários com seus funcionários. O empresário da GDC afirma que os próprios sócios é quem cria e aplica treinamentos para funcionários em sua organização, enquanto o empresário da LPZ utiliza-se da prática do repasse de conhecimento baseando-se em treinamentos específicos, e proporciona o aprendizado com um funcionário antigo ensinando aos novos. As organizações estudadas parece não se esforçarem para proporcionar a melhor qualificação possível para seu funcionário.

Os empresários mencionam que seu aprendizado foi complementado com especializações, com o destaque de que o fizeram apenas após a criação da empresa. Além de especializações dos proprietários, alguns se aproveitam das oportunidades que surgem para especializar também seus próprios funcionários, como os empresários da OJM e FLV, com eventos pontuais. Entre os recursos e metodologias mais identificados como especialização, as empresas pesquisadas citam oficinas e palestras.

Entretanto, o conhecimento tácito deve ser transformado de modo que todos possam entender e ter acesso facilmente (VASCONCELOS; FERREIRA, 2002). Empresas como a PFS mantém um manual de funcionamento para que esse conhecimento possa ser acessado a qualquer

momento. Por outro lado, o empresário da OJM não faz nenhum uso formal de compartilhamento, mas proporciona a seu funcionário uma grande bagagem de conhecimento tácito, ao colocar funcionários novos em um período de experiência. Principalmente de maneira informal, é explícito o baixo investimento em curto prazo para que o funcionário traga esse retorno imediato à empresa, uma vez que os manuais são simples e pouco onerosos a ela.

Os relatos vão de encontro à definição da transformação de conhecimento tácito em técnico e cognitivo proposto por Nonaka e Takeuchi (1997), e esse fato é aparentemente o foco da G.C, em pequenas organizações, onde é valorizada a forma do funcionário de realizar o trabalho, o que evidencia sua importância para organizações desse porte, uma vez que não pode ser transmitido por meio de técnicas comuns.

As empresas confirmam, em seus relatos, que o conhecimento explícito é uma maneira de acelerar o aprendizado na organização, uma vez que o conhecimento tácito tem uma base efetiva, porém complexa para compartilhamento, mas fazem uso dele, comprovando a série de passos práticos pelos quais Davenport e Prusak (1998) definem a gestão do conhecimento, além do processo de espiral anteriormente mencionado.

A criação de estratégias favoráveis para o aprendizado nas organizações é uma proposta da gestão do conhecimento. Nesse sentido, Souza (2006) afirma que esse conceito pode ocorrer no ato de identificar, maximizar e compartilhar conhecimentos, que devem ser significativamente relevantes para o negócio. Ao tratarmos desse aspecto na perspectiva dos pequenos negócios analisados em Montes Claros, observa-se que existe certa preocupação, porém há incidência de dificuldades que impedem a promoção de atividades e iniciativas que promovam o aprendizado.

Como forma de promover o aprendizado na

organização, muitas empresas adotam a política de treinamentos. Marras (2001, p. 145) define como “um processo de assimilação cultural a curto prazo, que objetiva repassar ou reciclar conhecimento, habilidades ou atitudes relacionadas diretamente à execução de tarefas ou à sua otimização no trabalho”.

O empresário da GDC promove treinamentos a seus colaboradores apenas quando possuem total confiança de que ele irá permanecer na empresa após o investimento. A empresa JDD os promove apenas em aspectos relativos à segurança no trabalho. O escritório de prestação de serviços contábeis FLV não promove treinamentos, apenas fóruns de discussão ocasionais; e um critério interessante é aplicado na empresa PFS, onde o empresário fornece internet como forma de treinamento, no sentido de os colaboradores se treinarem de forma prática e barata.

Identifica-se, no entanto, a resistência dos empresários quanto ao investimento em treinamento de seus colaboradores, seja pela falta de confiança e receio da concorrência, seja pelo fator custo que essa atividade requer, em seu ato de implantação. Verifica-se, assim, a predominância do conhecimento tácito como principal fonte de conhecimento das organizações de pequeno porte. Vê-se que a G.C. é, por vezes, ignorada pelos empreendedores, que visualizam a transformação do conhecimento tácito em explícito como oneroso para a empresa.

Verifica-se que todas as empresas pesquisadas consideram reuniões como forma de promover o aprendizado na organização. De certo modo, pode apresentar resultados. Nonaka e Takeuchi (1997) afirmam que, por meio de reuniões, os colaboradores podem trocar conhecimentos e combiná-los para a geração de novos.

Questionados a respeito da promoção de reuniões na empresa, todos os entrevistados, com exceção da empresa PFS, realizam reuniões periódicas com sua equipe de funcionários, porém alguns não abordam assuntos que visam à promoção de aprendizado e, sim, discussão de alguns pontos específicos. O empresário da LPZ utiliza as reuniões

promovidas de forma diferente dos outros entrevistados, focando principalmente na discussão de estratégias de vendas, promoções, solução de problemas de vendas, como escoar um produto do estoque, entre outros pontos.

Ao tratar as reuniões com o enfoque de discussão de estratégias para solução de problemas, fica implícita a relação de aprendizado que existe nesse objetivo, visto que, no ato de buscar práticas para solucioná-los, pressupõe-se que ocorra a busca por conhecimento, que possivelmente gerará resultados e experiência de mercado à empresa e ao gestor.

Outro modo que tende a estimular o aprendizado nas organizações pesquisadas é o estabelecimento de políticas de recompensa para os colaboradores, o que para Davenport e Prusak (1998) é um modo que as organizações utilizam para enfatizar a relevância do conhecimento adquirido. Nesse sentido, pode-se afirmar que, ao estabelecê-las, a empresa pretende impor um ritmo dinâmico de trabalho, voltado para o cumprimento dos objetivos, além de indiretamente, e mesmo que não esteja ciente disso, proporcionar aos colaboradores a oportunidade de se desenvolverem e aprenderem algo mais sobre as atividades exercidas.

Alguns dos entrevistados afirmam que estabelecem políticas de recompensas, normalmente relativas ao alcance das metas estipuladas, e o prêmio recebido, em alguns casos, é uma quantia extra em dinheiro, como ocorre na empresa JDD. Outros promovem essa política no sentido de promoção de confraternizações (Empresário da OJM), ou fornecendo bonificação e desconto em produtos que são vendidos na própria loja (Empresa LPZ). Nesse sentido, Almeida (2003) afirma que, sem a estruturação de um sistema de recompensas que estimule e reconheça as habilidades e o aprendizado de cada colaborador, torna-se difícil promover melhorias na organização e, conseqüentemente, as promoções de práticas de

Gestão do Conhecimento tendem a ser pouco trabalhadas.

Em contrapartida, os entrevistados das empresas GDC e PFS afirmam não promover políticas de recompensas, pois já proporcionam práticas suficientes, tais como salário diferenciado em relação ao sindicato e carga horária reduzida em comparação às demais empresas, o que pode ser considerado como benefícios, porém ambos desconhecem que essa prática possa ser considerada dessa forma. Outro aspecto que merece destaque é a afirmação do empresário da FLV de que não é necessária essa iniciativa, visto que, na empresa, “todos já se conhecem”, o que revela uma grande falta de conhecimento do gestor no que tange a aspectos da G.C.

Nesse contexto, fica claro o baixo investimento em políticas que estimulem a aprendizagem nas empresas estudadas. Algumas utilizam políticas de remuneração, porém não focadas no aprendizado, mas, sim, no cumprimento das metas estabelecidas. Outras a veem apenas como fato gerador de gastos, e sequer pensam na relevância futura que pode ser proporcionada com o emprego dessas atividades e iniciativas.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Levantados e discutidos os resultados, fica evidente que os empresários pesquisados possuem poucas intenções de criar um ambiente em que o aprendizado sobre o negócio ou o crescimento pessoal e profissional possa ocorrer de maneira dinâmica e saudável. Observa-se que o principal elemento identificado como empecilho é o fator custo, que impacta diretamente nesse processo, pois, nas microempresas, que têm seu faturamento anual relativamente baixo, recursos eventualmente destinados para essas atividades são destinados a investir na própria atividade-fim da organização. Nesse sentido, os empresários não buscam investir em ações e iniciativas que garantam esse processo,

dificultando seu desenvolvimento e impedindo a criação de um sistema de gestão do conhecimento.

Fatores como a falta de interesse e vontade dos funcionários também podem prejudicar seu desempenho no aprendizado na organização, o que nos leva a concluir que a iniciativa deve partir dos dois lados, para que se estabeleça uma relação de equilíbrio durante o processo.

A aprendizagem é um fenômeno complexo, e exige extremo zelo por seus princípios. As organizações estão dispostas a garantir o desenvolvimento de seu funcionário por meio de um modelo de aprendizagem mais voltado para o contato na prática e experiência, mas pode ser que o próprio funcionário não colabore, mesmo que inconscientemente, durante esse processo.

Essa temática tem em si um largo campo para exploração, por não ser, em si, conclusiva, mas, sim, geradora de novas dúvidas e questionamentos. Pode-se expandir sobre o tema com novas pesquisas, com sugestão de aumento no número de entrevistados, e/ou enfoque em ramos específicos de empresa, que possam gerar novas análises e novos questionamentos.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Edison Franklin. **A Aprendizagem Organizacional otimizando resultados do Tribunal de Contas da União**. Brasília. 2003. Disponível em: <<http://portal2.tcu.gov.br/portal/pls/portal/docs/2054436.PDF>> Acesso em: 01 abr. 2015.

ANDERSON, D. R.; SWEENEY, D. J.; WILLIAMS, T. A. **Estatística aplicada à administração e economia**. 2. ed. São Paulo: Editora Cengage Learning, 2007.

ARAÚJO, Cidália *et al.* **Estudo de Caso. Métodos de Investigação em Educação**. Instituto de Educação e Psicologia, Universidade do Minho, 2008. Disponível em < http://grupo4te.com.sapo.pt/estudo_caso.pdf>. Acesso em: 10 de out. 2014.

BEMFICA, Juliana do Couto and BORGES, Mônica Erichsen Nassif. **Aprendizagem**

organizacional e informação. **Revista Ciência da Informação** [online]. 1999, vol.28, n.3, pp. 233-240. ISSN 0100-1965. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ci/v28n3/v28n3a1>> Acesso em: 12 mar. 2015.

CARVALHO, Fábio. **Gestão do Conhecimento**. São Paulo: Editora Pearson, 2012.

CEZARINO, Luciana O.; CAMPOMAR, Marcos C. Vantagem competitiva para micro, pequenas e médias empresas: clusters e APLs. **E&G Economia e Gestão**. Belo Horizonte, v. 6, n. 12, p. 143-158, jun. 2006. Disponível em: <http://www.pucmg.br/documentos/editora_economia_gestao_12.pdf#page=143> Acesso em: 10 de Mar. 2015.

COELHO, F. A. Júnior; BORGES-ANDRADE, J. E. Uso do conceito de aprendizagem em estudos relacionados ao trabalho e organizações. **Paideia**, 2008. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/paideia/v18n40/02>> Acesso em: 10 de Mar. de 2015.

DAVENPORT, T. H., PRUSAK, L.. **Conhecimento empresarial**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DRUCKER, P.. **Desafios gerenciais para o século XXI**. São Paulo: Pioneira, 1999.

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza Leme. **Aprendizagem e inovação organizacional** – as experiências de Japão Coréia e Brasil. São Paulo: Atlas, 1995.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MARRAS, J. P. **Administração de Recursos Humanos: Do Operacional ao Estratégico**. 4. ed. São Paulo: Futura, 2001.

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

SANTOS, Antônio Raimundo et al. **Gestão do conhecimento como modelo empresarial**. 2002. Disponível em: <http://www1.serpro.gov.br/publicacoes/gco_site/m_capitulo01.htm> Acesso em: 17 jan. 2015.

SCORSOLINI-COMIN, Fábio; INOCENTE, David Forli e MIURA, Irene Kazumi. Aprendizagem organizacional e gestão do conhecimento: pautas para a gestão de pessoas. **Revista Brasileira de**

Orientação Profissional [online]. 2011, vol.12, n.2, pp. 227-240. Disponível em: <http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?pid=S1679-33902011000200010&script=sci_arttext> Acesso em 12 mar. 2015.

SERQUEIRA, Bernadete. **Aprendizagem organizacional e a gestão do conhecimento: uma abordagem multidisciplinar**. In: VI Congresso Português de Sociologia. 25 a 28 de Junho de 2008. Disponível em: <www.aps.pt/vicongresso/pdfs/497.pdf> Acesso em: 18 Mar. 2015.

SEBRAE - SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO À MICRO E PEQUENA EMPRESA (Brasil). **Micro e pequenas empresas geram 27% do PIB do Brasil, 2011**. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/mt/noticias/Micro-e-pequenas-empresas-geram-27%25-do-PIB-do-Brasil>> Acesso em: 11 Mar. 2015.

SOUZA, Daniela Borges Lima de. Gestão do conhecimento nas organizações: desafios e oportunidades. **Estação Científica**, Juiz de Fora, n. 03, Outubro 2006. Disponível em: <<http://portal.estacio.br/media/3344023/5-gestao-conhecimento-organizacoes-desafios-oportunidades.pdf>> Acesso em: 20 Abr. 2015.

VASCONCELOS, Maria Celeste Reis Lobo de; FERREIRA, Marta Araújo Tavares. O processo de aprendizagem e a gestão do conhecimento em empresas mineiras de vanguarda. 2010. **Revista Gestão & Tecnologia**. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/download/24389>> Acesso em: 20 de abril de 2015. ISSN 2177-6652.

VON KROGH, Georg; ICHIJIO, Kazuo; NONAKA, Ikujiro. **Facilitando a criação de conhecimento: Reinventando a empresa com o poder de inovação contínua**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

YIN, R.K. **Estudo de caso: planejamento e método**. Tradução de Daniel Grassi. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.