



**LIGA DE ENSINO DO RIO GRANDE DO NORTE
FACULDADE NATALENSE PARA O DESENVOLVIMENTO DO RIO G. DO NORTE
GESTÃO ESTRATÉGICA DE NEGÓCIOS – TURMA 9**

CASO PARA ENSINO – FUI PROMOVIDO! E AGORA?

Natal, junho de 2011



**LIGA DE ENSINO DO RIO GRANDE DO NORTE
FACULDADE NATALENSE PARA O DESENVOLVIMENTO DO RIO G. DO NORTE**

CASO DE ENSINO – FUI PROMOVIDO! E AGORA?

Aluno: Antonio Carlos Morais de Queiroz

Natal, junho de 2011

Fui promovido! E agora?

Introdução

Meados de 2008. Era mais um dia de trabalho como todos os outros. O dia inteiro dedicado às tarefas já tão bem conhecidas, ao lado de colegas de trabalho com os quais já dividia cinco anos de estrada. As atividades eram realizadas quase que no piloto automático. Afinal, em cinco anos, acumulou muito conhecimento na sua área de atuação e os desafios que surgiam começavam a ficar repetitivos. Nataniel encontrava-se “protegido” na sua zona de conforto, que para a visão que tinha na época, era tudo de que precisava e não tinha porque mexer em time que estava ganhando.

Esse dia, porém, reservava uma surpresa para Nataniel. Ao final do expediente, seu chefe imediato o chama para uma conversa em particular:

- Nataniel, tenho uma notícia ruim e uma boa para lhe dar, qual quer ouvir primeiro?

- A ruim! - respondeu Nataniel.

- Bem, a ruim é que perderemos você do nosso setor.

Frio na barriga, pulsação mais forte, muitas dúvidas. Por um momento, Nataniel imaginou estar sendo demitido. Mas o semblante de seu chefe estava tranquilo demais e irradiava até um certo orgulho. Não tinha como ser uma notícia dessa natureza.

- E a boa?! – perguntou angustiado Nataniel.

- A boa é que você acaba de ser promovido!

Nataniel é Engenheiro e trabalhara durante cinco anos no Departamento de Operações da empresa de serviços LUMENS. Com a promoção, assumiu a gestão da Unidade de Planejamento da empresa.

Evidentemente, o reconhecimento de seu trabalho o encheu de orgulho. Outros vários colegas engenheiros, muito competentes e extremamente inteligentes, cujo potencial Nataniel conhecia muito bem, tinham igualmente condições de assumir esse desafio. Ter sido escolhido dentre eles o deixou muito motivado a honrar o voto de confiança recebido.

Passada a euforia, as comemorações, e as dezenas de parabéns, Nataniel se deparou com a realidade do novo setor: a unidade era composta por dois funcionários experientes que estavam se desligando da empresa, um por aposentadoria e outro por aprovação em concurso público. Ambos tinham um conhecimento tácito e explícito muito grande. Parte do conhecimento explícito ficou registrado em procedimentos e normas do setor. Entretanto, o conhecimento tácito (tipo de conhecimento que se obtém com a experiência e a prática) foi perdido.

A empresa e a prestação dos Serviços de Utilidade Pública

A LUMENS é uma empresa de prestação de Serviços de Utilidade Pública de grande porte que permaneceu controlada pelo governo por mais de três décadas. Na década de 1990 foi privatizada, seguindo a tendência de transferência do Estado para a iniciativa privada de setores de prestação de serviços, sendo a maioria das empresas no ramo da siderurgia, telefonia, química e petroquímica, fertilizantes e energia elétrica. Atualmente, cerca de 33 % da sua força de trabalho é de pessoal próprio, sendo o restante composta por terceiros e prestadores de serviços.

Da mesma forma que ocorreu com a LUMENS, durante a década de 1990, acompanhando tendências mundiais, ocorreu a venda do controle de várias empresas e concessionárias de serviços públicos brasileiras, através de um amplo processo de privatização. Tal processo teve um papel importante porque diminuiu a participação do Estado na economia e tornou os serviços mais eficientes e baratos. Também serviu para recuperar empresas que caminhavam para a falência, transferindo-as do Estado para a iniciativa privada.

Esse processo representou para o Estado a redução do seu papel como empreendedor. Todavia, trouxe para ele a responsabilidade pela regulação dos serviços entregues à iniciativa privada. Restou, assim, ao Estado equilibrar, através da regulação, o novo ambiente setorial, com a presença de agentes privados, gestão empresarial independente e condição de mercado competitivo.

Durante o período de 1991 a 2000, foram privatizadas 65 empresas e participações acionárias estatais federais nos mais diversos setores da economia.

Muitos Estados e Municípios foram induzidos pelo Governo Federal, mediante condicionamentos financeiros, a também privatizar seus ativos.

Evidentemente, além de tornar o Estado mais enxuto e de reduzir sua participação na economia, a privatização trouxe como fator mais marcante o fiscal: o governo vendeu ativos para ganhar dinheiro para abater a dívida pública. A Tabela 1 mostrada abaixo apresenta um resumo do saldo das privatizações. Entrou no caixa do Estado brasileiro nada menos do que 105,9 bilhões de dólares.

Tabela 1 - Privatização - Resumo das Privatizações no Brasil - US\$ milhões

Programa	Receita de Venda	Dívidas Transferidas	Resultado da Desestatização
Estadual	27.948,80	6.750,20	34.699,00
PND ¹	30.824,20	9.201,40	40.025,60
Telecom	29.049,50	2.125,00	31.174,50
Resultado Geral	87.822,50	18.076,60	105.899,10

1 - PND - Programa Nacional de Desestatização

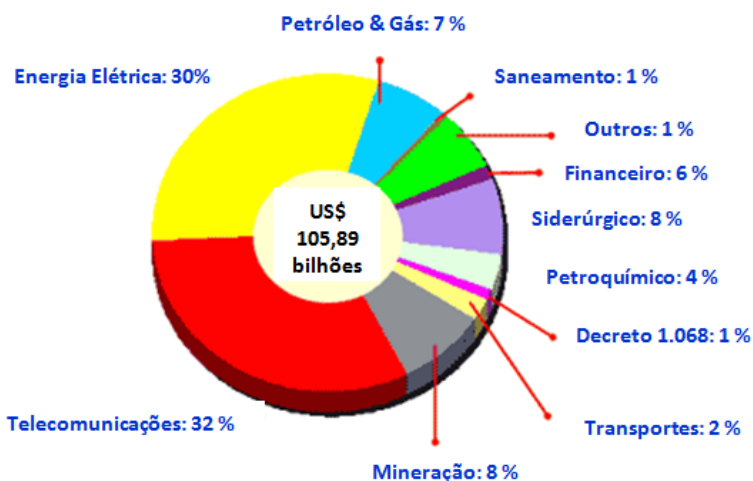


Figura 1 - Participação Setorial

Fonte: BNDES

A empresa no contexto da mudança

Como aconteceu com dezenas de empresas privatizadas no país, o processo de privatização representou para a LUMENS a demissão de um grande número de funcionários, que foram incentivados a se desligar através de PDV (Programa de

Demissões Voluntárias) promovido pela empresa, como forma de sobreviver à nova realidade do setor de serviços públicos brasileiro.

Após a privatização, a Empresa iniciou um amplo programa de reorganização de funcionários como objetivo de se adaptar à nova gestão privada. Esse programa baseou-se na redução do número de empregados, implantação de uma nova filosofia de trabalho e treinamento dos empregados.

Mediante programa de reestruturação e demissão voluntária, o quadro de funcionários foi reduzido em 41%, mantendo-se estável nos anos subseqüentes à privatização.

No processo de transição de empresa pública para privada, junto com os empregados que se desligaram através do PDV ou foram demitidos diretamente pela empresa, foram perdidos conhecimentos valiosíssimos acumulados em anos de experiência. Com o programa de reestruturação, novos setores foram criados e várias pessoas foram remanejadas de cargos e funções. Neste momento, foi necessário “trocar os pneus com o carro em movimento”, pois as atividades da empresa não podiam parar.

Com tantas mudanças, várias foram as situações em que funcionários se viram em determinado setor onde simplesmente ninguém que ali estava sabia como realizar as tarefas. Imaginem a situação em que alguns remanescentes ficaram: instabilidade no emprego, uma vez que não se sabia se as demissões tinham cessado; necessidade de provar que mereciam permanecer na empresa e tinha capacidade de trazer resultados sem que para isso dispusessem de conhecimento ou de que alguém para auxiliar.

Um empregado que está na empresa há 29 anos e que acompanhou todo o processo de privatização e continua até hoje na empresa, relembra: “Quando se confirmou que a empresa seria vendida, o medo de ser demitido tomou conta de todos os empregados. Quem tinha alguma outra ocupação fora da empresa já começou a se preparar para essa possibilidade. As pessoas recebiam a ligação para comparecer ao RH e já sabiam do que se tratava. Vi vários colegas passando por isso. Por pouco não fui demitido também. No fim do processo, acabei em uma área totalmente diferente da que trabalhava antes.”

Os primeiros anos da empresa privatizada

Para cumprimento dos compromissos assumidos quando da privatização, a LUMENS precisou realizar investimentos consideráveis na ampliação e na modernização de sua infraestrutura, bem como na estrutura organizacional da empresa. A visão que o grupo que adquiriu a empresa tinha era de que para a empresa ser competitiva e gerar lucros, o primeiro passo seria investir pesado na ampliação/renovação dos ativos da empresa e provê-los da mais alta tecnologia.

Segundo depoimento de outro empregado que está na empresa desde a privatização, “Quando era estatal a empresa não tinha uma política consolidada de investimentos, devido a não estar voltada para a obtenção de lucro. Quando foi privatizada, a primeira providência dos controladores foi levar a empresa ao “Estado da Arte” da tecnologia. Rapidamente, a empresa revitalizou, automatizou e modernizou toda a sua infraestrutura, sendo uma das pioneiras no Brasil no seu ramo de atuação. Com relação à força de trabalho, o quadro de funcionários foi reduzido quase pela metade e houve uma reorganização geral dos setores da empresa, seguindo o modelo que os controladores trouxeram.”

Ratificando o depoimento acima, na Figura 2 mostrada abaixo, é apresentada a evolução dos investimentos realizados na empresa nos últimos anos. Os investimentos tiveram como valor base o investimento realizado no ano da privatização.

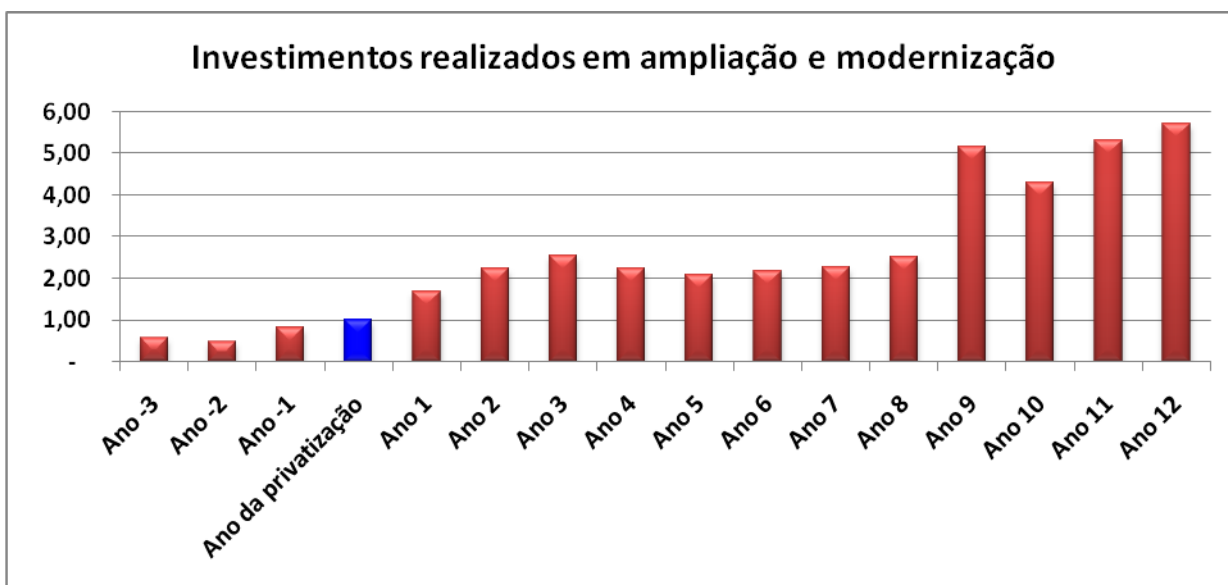


Figura 2 - Investimentos por unidade do investimento do ano da privatização

Nota-se que nos primeiros anos após a privatização a empresa mais do que dobrou os investimentos. Essa política foi mantida e nos anos mais recentes os investimentos já estão chegando a seis vezes o que foi investido no ano em que ocorreu a privatização.

Evidentemente, essa quebra de paradigma só seria possível se o capital humano estivesse englobado nesse processo de mudança. Com a redução de quase metade do quadro funcional, os empregados que permaneceram na empresa tiveram que assumir várias novas funções e receber treinamentos para dominar as novas tecnologias que estavam sendo implantadas na empresa. Imaginem o paradoxo: a empresa foi ampliada e a força de trabalho foi reduzida. Essa equação foi solucionada através da capacitação dos empregados e da adoção de novos procedimentos operacionais que proporcionaram ganhos na produtividade e na qualidade do atendimento aos clientes.

Os primeiros passos da LUMENS privatizada foram realmente difíceis. Mas mesmo com todas as dificuldades, os funcionários que permaneceram deram conta do recado; foram verdadeiros heróis. Ano após ano, os resultados da empresa foram melhorando, levando-a atualmente a um cenário de destaque nacional entre as empresas do setor. Os vários prêmios conquistados pela empresa, pós-privatização,

comprova o quanto a empresa mudou: passou de uma empresa que dava prejuízos para uma das melhores do país.

Um novo problema ou o agravamento do problema existente?

Com o desligamento de 41% dos empregados, a empresa ficou extremamente enxuta. Essa reorganização dos funcionários, aliada ao acúmulo de várias tarefas que antes eram realizadas por vários empregados, trouxe consigo um “novo” problema: algumas tarefas bem específicas e de importância estratégica para a empresa foram sendo absorvidas por alguns poucos funcionários e em alguns casos por apenas um. Formou-se a figura do “funcionário que a empresa não pode perder”. Criou-se, nesse caso, uma estreita dependência da empresa do conhecimento desses empregados chaves.

Questionado sobre como enxergava as ações da empresa em relação a políticas de armazenamento e transferência do conhecimento entre os colaboradores, um empregado deu o seguinte depoimento: “Após a privatização, várias pessoas foram desenvolvendo conhecimentos muito específicos que só elas têm. Adicionalmente, devido ao quadro de funcionários ser bastante enxuto, ninguém tem tempo de “colar” nessas pessoas para aprender o que elas sabem. Todos estão preocupados com suas próprias tarefas e não sobra tempo para mais nada. Diante desse cenário, não enxergo com clareza políticas da empresa no sentido de fomentar o armazenamento e a transferência do conhecimento existente. O que existe é um programa para formação de futuros líderes que visa identificar potenciais de liderança e acelerar o desenvolvimento dos profissionais mapeados para assumirem futuras posições estratégicas. Entretanto, a preparação técnica para assumir um novo cargo ainda é incipiente.”.

Outro empregado observou: “Passei por uma situação bem difícil quando a empresa foi privatizada. Fui remanejado para um novo setor e não dominava quase nada da área. Para piorar, o especialista desse setor estava saindo chateado da empresa e por isso não se dispôs a me ajudar. Deparei-me com vários problemas em andamento e a maneira que encontrei foi recorrer a outras empresas do setor.”.

O conteúdo desses depoimentos sinaliza que o problema já existia antes da privatização. Mas como o número de empregados era elevado, os impactos não eram sentidos pela empresa. Com a redução do quadro funcional, o problema tornou-se mais visível e com impactos maiores.

Quando do desligamento intempestivo de algum dos funcionários chaves (aprovação em concurso, pedido de demissão do próprio empregado etc.), uma grande lacuna é deixada na empresa sem que ninguém tenha capacidade técnica de preenchê-la no curto prazo.

Como aconteceu na época da privatização, a empresa não pode parar, muito menos agora sendo privada e o lucro sendo uma das principais razões de sua existência. Desta forma, o substituto do empregado desligado precisa se adaptar rapidamente ao novo posto e manter os processos funcionando da melhor maneira possível.

O problema

Diante do cenário apresentado, lá estava Nataniel em seu novo posto. Os dois funcionários chaves (filhos do processo de privatização e da maneira como a empresa foi reestruturada) do seu novo setor haviam se desligado. Algumas perguntas não paravam de ecoar em sua mente: como lidar com todos os desafios que apareceriam pela frente tendo ficado tão pouco conhecimento retido na unidade? O que a empresa poderia ter feito para evitar que conhecimentos tão valiosos, obtidos através de anos de experiência e de investimentos em treinamentos, fossem perdidos, prejudicando assim o conhecimento organizacional? Em outras palavras, que ações poderiam ter sido feitas para converter o conhecimento individual desses funcionários em conhecimento organizacional?

NOTAS DE ENSINO

Resumo

O caso “Fui promovido! E agora?” retrata a importância da gestão da informação e do conhecimento para as organizações atuais. Na década de 1980, o mundo foi submetido à transição da Era Industrial para a Era da Informação e do Conhecimento, na qual o aprendizado contínuo, a aplicação adequada e a retenção do conhecimento são condições necessárias para a sobrevivência das empresas. O caso reflete a dificuldade pela qual uma empresa que foi privatizada na década de 1990 enfrentou, ocasião em que foi obrigada a reduzir drasticamente os custos com mão-de-obra, como forma de sobreviver à nova realidade brasileira. Essa racionalização do quadro funcional implicou na perda de informações e conhecimentos valiosíssimos para a empresa no processo de privatização. Adicionalmente, com o passar dos anos, trouxe o agravamento de um problema que se caracterizou pelo acúmulo de informações e conhecimentos estratégicos nas mãos de poucas pessoas da empresa.

O caso é narrado sobre a ótica de um funcionário da empresa que se viu diante de uma situação na qual, após a obtenção de uma promoção, encontrou dificuldades na nova função devido à perda de conhecimento causada pelo desligamento dos seus antecessores, sinalizando a necessidade de implantação de uma política de retenção de conhecimento na empresa.

O caso pode ser explorado em cursos na área de administração, tecnologia da informação, gestão estratégica da informação e gestão de pessoas, com o objetivo de levar aos alunos a refletirem sobre a importância de se gerir estrategicamente o conhecimento nas empresas, dentro de um contexto em que as empresas, pressionadas por reduzir custos, trabalham com um quadro cada vez mais enxuto de funcionários.

Palavras-chave: Era da Informação e do Conhecimento; privatização; retenção do conhecimento; sucessão.

Abstract

The case “I Got Promoted, Now What?” portrays the importance of managing information and knowledge for today's organizations. In the 1980s, the world has

undergone the transition from Industrial Age to the Information and Knowledge Age, in which continuous learning, proper application and retention of knowledge are necessary conditions for the survival of businesses. The case reflects the difficulty for a company that was privatized in the 1990s faced, when it was forced to drastically reduce the cost of manpower as a way to survive the new Brazilian reality. This rationalization of the workforce resulted in loss of information and knowledge invaluable to the company in the privatization process. Additionally, over the years, it brought a worsening problem that is characterized by the accumulation of information and strategic knowledge in the hands of few people in the company.

The case is told from the perspective of a company employee who was faced with a situation in which, after obtaining a promotion, he encountered difficulties in the new role due to unconsciousness caused by the shutdown of its predecessors, suggesting the need for implementation of a policy of retention of knowledge within the company.

The case can be explored in courses on management, information technology, strategic information management and human resources management, with the goal of bringing students to reflect on the importance of strategically manage knowledge within companies, within a context where firms, pressured to reduce costs, work with a framework of increasingly smaller staff.

Key words: Information and Knowledge Age; privatization; knowledge retention; succession.

Fonte dos dados

Este caso é baseado numa situação real vivida por um funcionário de uma empresa de serviços de grande porte. As informações aqui apresentadas têm caráter primário, sendo obtidas através da experiência vivida pelo funcionário, pela observação e entrevistas com funcionários e gestores envolvidos. Para garantir a fidelidade das informações, a direção da empresa foi consultada, autorizando a publicação mediante a utilização de nomes fictícios para a empresa e para os funcionários envolvidos.

Sugestões para discussão do caso

Este caso pode ser lido em 30 minutos em sala de aula. Sugere-se sua aplicação em cursos de graduação e pós-graduação na área de administração, tecnologia da informação, gestão estratégica da informação e gestão de pessoas. A metodologia indicada deverá iniciar: a) leitura individual e discussão em pequenos grupos (no máximo 5 componentes); b) levantamento de soluções para as situações problema; c) discussão aberta em plenária, com a participação de todos os grupos com a exposição das colocações e soluções para o caso; d) fechamento com orientações conceituais e procedimentos pelo professor.

Objetivos de aprendizagem

O caso “Fui promovido! E agora?” tem como objetivo levar os alunos a refletirem sobre a importância da informação e do conhecimento para as empresas no mundo globalizado em que vivemos, no qual a tecnologia está à disposição de todas as empresas, sendo o capital humano o fator diferenciador e, ao mesmo tempo, decisivo para o sucesso. Busca-se, assim, a identificação por parte do aluno da estreita relação existente entre competitividade e gestão do conhecimento.

Objetiva-se desenvolver nos participantes: 1) familiaridade com os tipos de conhecimento; 2) o estudo e crítica da literatura sobre gestão de pessoas, com ênfase em capacitação e treinamento; 3) Identificação dos possíveis problemas ocasionados por uma falta de política voltada para retenção do conhecimento e os seus reflexos no clima organizacional; 4) busca de alternativas para solucionar os problemas encontrados; 5) capacidade de estabelecer relações entre teoria e prática.

Alternativas para análise do caso

A análise do caso pode ser iniciada com a discussão do significado de Gestão do Conhecimento. De acordo com Bukowitz e Williams (2002): “a gestão do conhecimento é o processo pelo qual a organização gera riqueza, a partir do seu conhecimento ou capital intelectual”. No entendimento de Fleury e Oliveira Jr (2001), a gestão estratégica do conhecimento é “a tarefa de identificar, desenvolver, disseminar e atualizar o

conhecimento estrategicamente relevante para a empresa, seja por meio de processos internos, seja por meio de processos externos às empresas”.

Partindo desse ponto, caberia o seguinte questionamento: “Para que se fazer a Gestão do Conhecimento?”. A idéia é motivar os alunos a refletirem sobre a importância de se fazer a gestão do conhecimento na empresas, buscando-se o relacionamento com competitividade. Os alunos podem fazer relatos de situações vividas nas empresas em que trabalham descrevendo casos reais nos quais a gestão do conhecimento é caracterizada. Complementado a discussão, é oportuna uma reflexão de quem seria a responsabilidade por fazer essa gestão: o setor de Recursos Humanos? O setor de Tecnologia da Informação? O líder de cada setor? Cada empregado individualmente?

Para Davenport e Prusak (2003), uma empresa é um conjunto de pessoas organizadas para produzir algo, sejam produtos, serviços ou uma combinação das duas coisas. Na opinião desses autores, a capacidade da empresa de produzir depende daquilo que ela sabe, na medida em que o ativo material que ela possui só tem valor real se as pessoas que nela trabalham souberem utilizá-lo. A conclusão que se chega é que se o “saber fazer” é o que define a empresa, então pode-se dizer que o conhecimento é a empresa.

Ainda de acordo com os autores, as razões para a importância dada atualmente ao conhecimento nas organizações incluem a globalização dos mercados, a busca por uma explicação mais básica, irreduzível e vital para o desempenho, produtividade e inovação por parte dos gestores desiludidos com os inúmeros modismos gerenciais, além da constatação das perdas de conhecimento ocasionadas pela adoção de medidas como o downsizing (substituição da qualificação e julgamento de um trabalhador humano por tecnologia).

Seria importante uma explanação pelo professor da diferença entre dado, informação e conhecimento. A idéia é mostrar que cada um deles é necessário, exemplificando situações em que cada um se adéqua e como passar de um para o outro para que a gestão do conhecimento se dê de maneira eficaz.

Adicionalmente, pode-se complementar a discussão fazendo-se a distinção entre conhecimento tácito e explícito. Neste momento, pode-se fazer uma referência à situação vivida por Nataniel, destacando que o conhecimento explícito estava registrado

nos documentos e normas do setor, mas o conhecimento tácito foi perdido com o desligamento dos colaboradores experientes que o antecederam. A situação vivida no processo de privatização da empresa também pode ser explorada.

A experiência vivida por Nataniel, somado aos depoimentos dos empregados entrevistados, sinaliza a inexistência de uma política sólida na empresa de conversão de conhecimento individual em conhecimento organizacional. As pessoas assumem novas posições e aprendem fazendo no dia-a-dia. Nas situações em que o conhecimento é disseminado na área, a sucessão é menos traumática, conforme relato dos entrevistados.

Diante do contexto, deve-se estimular os alunos a buscarem alternativas para solucionar a situação que foi exposta. Pode ser proposta a criação de um modelo de aprendizagem a ser adotado pela empresa de modo a minimizar o impacto para o empregado.

Após a exposição dos modelos pelos alunos, seria oportuna uma comparação com o modelo proposto por Tacla e Figueiredo (apud Loiola, Néri e Bastos, 2006). Neste modelo, os autores buscaram uma estrutura analítica que levasse em consideração as implicações práticas dos processos pelos quais conhecimentos são adquiridos por indivíduos e convertidos para o nível organizacional. Dois processos distintos são contemplados: aquisição de conhecimento pelos indivíduos, classificada em interna e externa, e conversão do conhecimento individual em organizacional, subdividida em dois processos – socialização e codificação. O modelo está apresentado no esquema abaixo.

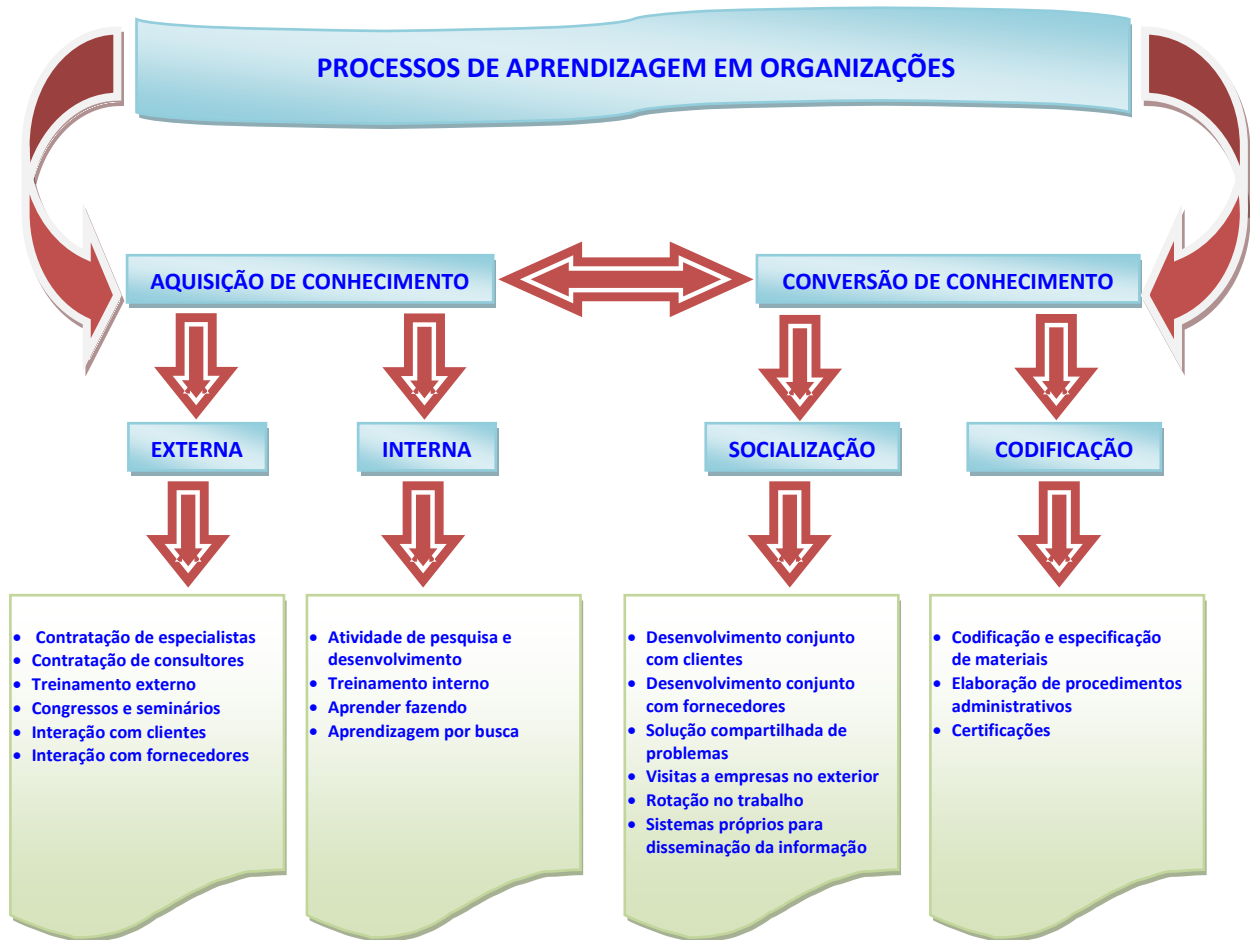


Figura 3 – Processos de Aprendizagem em Organizações proposto por Tacla e Figueiredo

Fonte: Tacla, C. e Figueiredo, P.N. Processos de aprendizagem e acumulação de competências tecnológicas: evidências de uma empresa de bens de capital no Brasil. Revista de Administração Contemporânea, v. 7, n. 3, p. 101-126, 2003

Questões para discussão em sala de aula

- 1) Em sua opinião, o processo de privatização pelo qual o Brasil passou na década de 1990 trouxe um saldo positivo para o país? Use como exemplos empresas que você conhece.
- 2) O capital humano é ferramenta fundamental e diferenciadora para o sucesso das empresas globalizadas da atualidade, uma vez que a tecnologia está à disposição de todos. Em sua opinião, os investimentos que as empresas fazem nas pessoas são

proporcionais aos investimentos em seus ativos? Em caso de resposta negativa, que conseqüências poderiam trazer?

3) Se estivesse no lugar de Nataniel, o que você faria para solucionar a questão de não conhecimento das tarefas pelas quais seria responsável?

4) Hoje em dia Nataniel já acumulou uma boa experiência na área em que obteve a promoção. Que conselhos você daria a ele para que um futuro desligamento da empresa não deixasse seu substituto na mesma situação em que ele ficou na época da promoção?

5) Como a empresa poderia mapear esses funcionários detentores de conhecimentos importantes e que tipo de trabalho poderia ser feito para disseminar esse conhecimento com os demais empregados ou pelo menos com o provável sucessor?

6) Descreva os quatro sub-processos de aquisição e conversão de conhecimento proposto no modelo de Tacla e Figueiredo apresentado na Figura 3.

Bibliografia recomendada

DAVENPORT, Thomas H. e PRUSAK, Laurence. Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. Rio de Janeiro. Campus, 1998.

FLEURY, Maria Tereza Leme; OLIVEIRA JR.; Moacir de Miranda. Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências. São Paulo: Atlas, 2001.

RUAS, R. Desenvolvimento de competências gerenciais e contribuição da aprendizagem organizacional. In: Fleury, M.T.L. e Oliveira Jr., M.M. Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências. São Paulo: Atlas. 2008

BUKOWITZ, W.R. e WILLIAMS, R.L. Manual de gestão do conhecimento: ferramentas e técnicas que criam valor para a empresa. Porto Alegre: Bookman, 2002.