

Tendências, Expectativas e Possibilidades no Cenário Contemporâneo em Educação Profissional e Sistemas Produtivos.

## Conhecimento e aprendizagem em micro e pequenas empresas – um estudo multicase

Cláudia Feijó<sup>1</sup>, Roberto Kanaan<sup>2</sup>

**Resumo** - A gestão do conhecimento e o processo de aprendizagem são cada vez mais utilizados pelas empresas como uma importante estratégia para alavancar os negócios. Embora essas práticas sejam mais perceptíveis em grandes organizações, buscou-se compreender se podem ser encontradas em micro e pequenas empresas. O presente artigo apresenta o estudo de caso de duas empresas de micro e pequeno porte e quais ações de gestão do conhecimento e aprendizagem foram identificadas. Ao final, sugere como essas organizações podem, de fato, tornar o processo de aprendizagem uma prática formal e sustentável.

**Palavras-chave:** Gestão do Conhecimento, Aprendizagem Organizacional, Pequenas Empresas

**Abstract** - The knowledge management and the learning process are been used by companies as an important strategy to leverage business. Although these practices are more noticeable in large organizations, is seeking to understand whether they can be found in micro and small sized businesses. This article presents two small sized companies case studies, and which actions of knowledge management and learning were identified. At the end, it suggests how these organizations can, in fact, make the learning process a formal and sustainable practice.

**Keywords:** Knowledge Management, Learning Organization, Small-sized business

### 1. Introdução

O conhecimento organizacional tem sido alvo de estudos desde meados da década de 1990, quando Takeuchi e Nonaka publicaram o estudo *“The Knowledge-Creating Company”*. Para os autores, as organizações que pretendem corresponder às mudanças contínuas do ambiente externo, devem ter a gestão do conhecimento como o principal recurso para responder a essas mudanças. (NONAKA; TAKEUCHI, 2008).

Ainda assim, para muitas organizações a Gestão do Conhecimento ainda é um tema que, aparentemente, não faz parte do seu dia-a-dia. Essa percepção é ainda mais forte em micro e pequenas empresas que, por estarem concentradas nos desafios de sobrevivência comuns a essas organizações, não percebem como

---

<sup>1</sup> Centro Paula Souza, claudiafj@yahoo.com.br

<sup>2</sup> Centro Paula Souza, kanaanhe@gmail.com

**Tendências, Expectativas e Possibilidades no Cenário Contemporâneo em Educação Profissional e Sistemas Produtivos.**

podem gerir o conhecimento produzido em suas operações e o transformar em um processo de aprendizagem.

Com base nessas informações preliminares, surge a questão que levou à elaboração deste trabalho: de que maneira a micro e pequena empresa gera e administra o conhecimento existente, transformando-o em um processo de aprendizagem?

A partir da revisão teórica sobre gestão do conhecimento, aprendizagem organizacional e gestão de micro e pequenas empresas, e do estudo de caso realizado em duas organizações de pequeno porte, este artigo pretende identificar a presença da Gestão do Conhecimento em Micro e Pequenas Empresas e verificar as práticas adotadas quanto ao processo de aprendizagem organizacional.

## **2. Referencial Teórico**

### **2.1 Gestão do Conhecimento e o processo de Aprendizagem Organizacional**

A Gestão do Conhecimento pode ser explicada como a criação constante de novos conhecimentos e a sua disseminação em todas as áreas da organização (NONAKA; TAKEUCHI, 2008). Ou seja, além de criar o conhecimento, a empresa deve preocupar-se também com a sua aplicação nos produtos, serviços, sistemas e tecnologia, de modo a garantir a mudança contínua dentro da organização. (NONAKA; TAKEUCHI, 2008).

De acordo com KANAANE; ORTIGOSO (2010, p. 46), “a Gestão do Conhecimento é o processo sistemático de identificação, criação, renovação e aplicação dos conhecimentos que são estratégicos na vida de uma organização”. Para os autores, a gestão do conhecimento deve estar alinhada às estratégias da organização, o que significa que a empresa precisa questionar-se sobre qual é o seu negócio, e quais conhecimentos são necessários para esse negócio (KANAANE; ORTIGOSO, 2010). A partir do entendimento sobre a estratégia é que a organização terá condições de compreender o que de fato é relevante para atingir os seus objetivos.

O conhecimento nas empresas pode ser classificado como explícito – quando está formalmente registrado em manuais, procedimentos, políticas, etc. – e tácito, quando está internalizado nas pessoas da organização, o “como fazer”, difícil de ser explicado e registrado. NONAKA; TAKEUCHI (2008). As empresas criam o conhecimento conforme exploram todas as possibilidades de ideias e contribuições dos seus colaboradores (NONAKA; TAKEUCHI) transformando-os em instrumentos de treinamento e educação dentro das organizações, permitindo que todos tenham acesso a essas informações (KANAANE; ORTIGOSO, 2010).

Conforme os estudos e análises sobre os principais conceitos envolvendo a Gestão do Conhecimento vão se expandindo, é interessante notar que não são somente os indivíduos que são capazes de criar conhecimento e aprender. Essas são, também, características presentes nas organizações (FISCHER; AMORIM, 2010), e que podem trazer uma série de vantagens competitivas se aplicadas de forma a atender aos objetivos da empresa. No entanto, o conhecimento nas organizações só pode ser criado através das pessoas e das experiências que

**Tendências, Expectativas e Possibilidades no Cenário Contemporâneo em Educação Profissional e Sistemas Produtivos.**

trazem consigo mesmas, adquiridas ao longo dos anos trabalhados, de suas vivências e formações. (NONAKA; TAKEUCHI, 2008).

O processo de aprendizagem começa quando a organização cria meios de sistematizar e compartilhar o conhecimento desenvolvido em nível individual, conforme as pessoas vão aprendendo a lidar com as mais diferentes situações enfrentadas no dia-a-dia e com as mudanças daí decorrentes: novas demandas dos clientes, implantação de tecnologias, novos mercados de atuação, aquisição de novas unidades de negócios, etc. (FISCHER; AMORIM, 2010). Portanto, as mudanças necessárias em uma organização passam, obrigatoriamente, pelas pessoas que ali desempenham as mais diferentes atividades. (FLEURY; OLIVEIRA JR, 2002).

A aprendizagem e a gestão do conhecimento são dois processos que estão inter-relacionados, e um depende do outro para existir. Portanto, não há como existir aprendizagem sem conhecimento. Da mesma forma, todo conhecimento que fizer sentido para a organização deve ser interpretado e colocado em prática, desenvolvendo competências estratégicas para a empresa. (FLEURY; OLIVEIRA, 2002). O processo de aprendizagem implica na utilização dos conhecimentos, produzidos pelos indivíduos na organização, para o alcance de metas e objetivos.

Para que a aprendizagem ocorra, é fundamental que exista um clima organizacional favorável, no qual as pessoas sintam-se a vontade para aprender e compartilhar os conhecimentos adquiridos (FISCHER; AMORIM, 2010). Essa é também a visão abordada por BASTOS et. al. (2004), ao afirmar que apesar da aprendizagem iniciar em nível individual, as limitações da organização podem agir sobre as pessoas e cercear a inovação. Segundo os autores, as organizações devem criar as condições necessárias para que os colaboradores possam interagir entre si (BASTOS et. al., 2004). Quanto à sustentabilidade do processo de aprendizagem, é preciso que primeiro ocorra em nível individual, e depois seja replicado e compartilhado com o restante da organização (NUNES et. al., 2013).

De acordo com FISCHER; AMORIM (2010), as empresas podem apresentar dois tipos de aprendizagem distintos: formal e situada. A aprendizagem formal diz respeito às estratégias formalizadas para aquisição de conhecimentos. São exemplos de aprendizagem formal o treinamento em sala de aula (física ou virtual), palestras, seminários, etc. Já a aprendizagem situada é aquela que ocorre durante a realização do próprio trabalho, com base na observação, de conversas informais e transferência do conhecimento tácito entre as pessoas da organização.

Assim, para que esse processo se torne, de fato, contínuo, os gestores devem se comprometer a criar uma cultura em que o conhecimento seja utilizado para atender às necessidades organizacionais, transformando a empresa em um ambiente de aprendizagem. Para SENGE (2013), a empresa que ambiciona o sucesso, não pode concentrar, em apenas uma única pessoa, os conhecimentos necessários à inovação e/ou à solução de problemas.

**2.2 A Gestão de Micro e Pequenas Empresas e suas particularidades**

Conforme demonstram os estudos realizados sobre Micro e Pequenas Empresas (MPEs) essas empresas possuem algumas particularidades em sua estrutura, que as diferenciam das grandes empresas, principalmente no tocante à

**Tendências, Expectativas e Possibilidades no Cenário Contemporâneo em Educação Profissional e Sistemas Produtivos.**

gestão e à estratégia, que normalmente são conduzidas por uma única pessoa ou número reduzido de sócios (LEONE, 1999).

De modo geral, a criação de uma empresa surge da visão de uma pessoa (o empreendedor) em desenvolver um negócio lucrativo, e que possa oferecer produtos e serviços a um mercado específico. São diversas as oportunidades existentes para que uma pessoa empreenda, assim como os motivos particulares e as recompensas obtidas pelo empreendedor (LONGENECKER et. al., 2007). Portanto, uma MPE é mais que simplesmente uma empresa: pode representar o sonho e a extensão dos seus sócios/proprietários (LEONE, 1999).

O SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas vem mapeando frequentemente as taxas de sobrevivência e mortalidade das MPEs. No último estudo publicado, em 2013, os dados apresentados demonstram o crescimento gradual das empresas que sobrevivem aos dois primeiros anos a partir da data de fundação. As empresas constituídas em 2007 obtiveram uma taxa de sobrevivência de 75,6%. Para aquelas constituídas em 2006, a taxa calculada foi de 75,1% e as fundadas em 2005, 73,6%. (SEBRAE, 2013).

Considerando o cenário econômico em que estão inseridas, e a importância pessoal que essas empresas possuem para os responsáveis pela sua administração, torna-se relevante ampliar os estudos empíricos envolvendo as MPEs para além daqueles normalmente explorados pelo mercado, que se baseiam principalmente nas questões relacionadas ao empreendedorismo ou aos aspectos financeiros que envolvem as MPEs. Dentro desse contexto, é interessante entender como a dinâmica da gestão do conhecimento e da aprendizagem organizacional pode tornar-se uma estratégia relevante para as MPEs que pretendem manterem-se competitivas no mercado.

Ao conduzir um processo que viabilize o desenvolvimento do conhecimento e da aprendizagem, a organização estará criando condições para adquirir competências que levam, efetivamente, às mudanças necessárias à sua sobrevivência (NUNES et. al, 2013; AMORIM;FISCHER, 2013). Assim, as MPEs podem criar competências a partir da gestão do conhecimento e da aprendizagem, estabelecendo políticas, mesmo que informais, para fomentar o aprendizado essencial à sobrevivência da organização.

### **3. Método**

Para demonstrar como as MPEs geram conhecimento e utilizam-se dos processos de aprendizagem, mesmo que de maneira informal, foi realizada uma pesquisa de campo em duas empresas classificadas como MPE pelo conceito do SEBRAE (número de empregados). De acordo com VERGARA (2014, p. 43), a “pesquisa de campo é investigação empírica realizada no local onde ocorre ou ocorreu um fenômeno ou que dispõe de elementos para explicá-lo”. Para fins deste trabalho, os autores visitaram as duas empresas objetos de pesquisa, a fim de identificar como utilizam a gestão do conhecimento e do processo de aprendizagem em suas atividades cotidianas.

**Tendências, Expectativas e Possibilidades no Cenário Contemporâneo em Educação Profissional e Sistemas Produtivos.**

Foram realizadas entrevistas semiestruturadas, em que as sócias das empresas puderam responder às questões previamente formuladas. O conteúdo coletado “*in loco*” permitiu a elaboração de dois estudos de caso.

**4. Resultados e Discussão**

As visitas às empresas ocorreram entre os dias 30 de maio e 06 de junho de 2016, com as respectivas diretoras administrativas de cada empreendimento, responsáveis pela administração geral e estratégica. Embora sejam empresas de portes distintos, localizadas em regiões opostas na cidade de São Paulo e atuem em áreas de negócios diferentes entre si, ambas possuem algumas similaridades:

- ✓ Foram fundadas e são comandadas por mulheres
- ✓ Estão no mercado há mais de cinco anos, tendo já ultrapassado o chamado período crítico (até dois anos) de sobrevivência (SEBRAE, 2013).
- ✓ As empresas foram fundadas com base na experiência profissional anterior de suas dirigentes principais, bem como em seus valores pessoais. Esse é um traço comum em micro e pequenas empresas, conforme apontado por autores como LONGENECKER et. al. (2007) e LEONE (1999), em que a figura do empreendedor e suas motivações confundem-se com a própria organização.
- ✓ Ambas possuem práticas informais de gestão do conhecimento e aprendizagem organizacional, embora não utilizem essas denominações.

**4.1 Empresa A – Confecção de camisetas a partir da malha de garrafas pet recicladas**

A Empresa A está localizada na Região Leste da cidade de São Paulo – SP. Foi fundada em 2008, quando as sócias começaram a vender camisetas confeccionadas com malha feita a partir da reciclagem de garrafas pet. Em 2010, passaram a desenvolver e confeccionar a própria linha de produtos.

A linha de produtos comercializados pela empresa envolve camisetas, jeans e roupas para animais de estimação. É a única confecção do Brasil que utiliza 100% de matéria prima reciclada. As vendas ocorrem via web, através da Loja Virtual; em feiras e eventos empresariais (congressos, simpósios, etc.) que reúnem quinhentas pessoas ou mais; através de revendas oficiais; e, mais recentemente, lançaram o sistema de franquias e já contam com três franqueados.

Atualmente emprega oito pessoas na linha produção, regidos por contrato de trabalho CLT, mas contam com mais vinte e sete prestadores de serviços, que se dividem entre web designers, costura, logística (motorista), eventos e desenhistas.

O relacionamento com os empregados é bastante informal. A empresa adotou um modelo de jornada de trabalho flexível, de acordo com as demandas da empresa, ou seja, não exige o cumprimento estrito do horário de trabalho. Há pouca rotatividade de pessoal, e contam com pessoas que trabalham na empresa desde a fundação.

**Tendências, Expectativas e Possibilidades no Cenário Contemporâneo em Educação Profissional e Sistemas Produtivos.**

Durante o ano de 2015, quando a crise política e econômica já estava instalada no país, a empresa apresentou um crescimento de 35% em relação ao ano anterior. Para o planejamento de 2016, a empresa estimou um crescimento de 55%.

**4.2 Empresa B – Organização de eventos empresariais**

A empresa B foi fundada em 2001, está localizada na Região Oeste de São Paulo – SP, em sede própria. É uma prestadora de serviços na área de eventos empresariais. Seus principais clientes são empresas multinacionais de grande porte. Atualmente emprega diretamente cerca de cinquenta funcionários, mas conta com uma rede de prestadores de serviços que é acionada dependendo do porte do evento realizado.

Por uma estratégia de mercado, o grupo mantém quatro empresas distintas, que podem operar independentemente. Atualmente, o grupo de empresas atua em dez frentes, oferecendo aos seus clientes serviços de gastronomia, produção de eventos, trade marketing, logística promocional, marketing de relacionamento, cenografia para eventos, brindes, marketing de conteúdo para mídias sociais, consultoria de comunicação e assessoria para agências de eventos.

Os sócios procuram manter uma relação próxima com os funcionários da empresa. Não há rigidez com o horário de trabalho, e a hierarquia é bastante reduzida. Além dos sócios, que ocupam as posições de diretoria, a empresa conta com quatro gerentes, que lideram as equipes de colaboradores. A empresa exige como pré-requisito para contratação, ao menos o ensino superior em curso.

Em relação à crise econômica e política, a fundadora percebeu a influência sobre os negócios, principalmente porque atua em uma área do mercado bastante sensível, já que a primeira verba a ser cortada em grandes empresas é aquela destina a eventos e confraternizações. Mesmo assim, não teve queda no faturamento, mas percebe que no dia-a-dia está trabalhando aproximadamente três vezes mais para manter-se lucrativa.

**4.3 Práticas de Gestão do Conhecimento e Aprendizagem Organizacional – Quadro comparativo das empresas A e B**

A partir dos dados obtidos nas entrevistas, buscou-se sintetizá-los no seguinte quadro comparativo:

**Quadro 1 – Comparativo das empresas A e B**

	<b>EMPRESA A</b>	<b>EMPRESA B</b>
<b>PARTE 1 - GESTÃO DO CONHECIMENTO</b>		
<b>Compartilhar e transmitir informações</b>	A empresa realiza reuniões com a equipe operacional somente quando há necessidade ou algum problema pontual. Com a equipe de eventos as reuniões são semanais,	A empresa promove, a cada três meses, uma reunião entre os sócios para tratar de assuntos estratégicos. Com as equipes, as reuniões são semanais ou

**Tendências, Expectativas e Possibilidades no Cenário Contemporâneo em Educação Profissional e Sistemas Produtivos.**

	assim como as realizadas com a empresa responsável pela expansão do sistema de franquias. A empresa mantém um mapa de trabalho, no qual registra todas as etapas da produção, desde o pedido até a logística.	quando necessárias. Utilizam como base, para resolução de problemas, o relatório de pós-evento e questionam as pessoas envolvidas sobre o que aconteceu e como poderia ter sido melhor.
<b>Manuais formalizados</b>	Sim. Possui um Manual de RH, que contempla os temas Conduta, Recursos Humanos e Ética no trabalho.	Sim, é fornecido um Manual de Conduta para cada funcionário na admissão, com todas as informações da empresa. Cada departamento tem um manual de procedimentos e atendimento ao cliente.
<b>Envolvimento do cliente no contexto da empresa</b>	O envolvimento do cliente é alto, principalmente os de eventos. Em cada evento são feitos relatórios com base nas opiniões e solicitações dos clientes, visando conhecer as preferências dos consumidores.	A empresa possui uma área de relacionamento com o cliente e procura sempre atender a todas as necessidades deles. Com base nos relatórios pós-eventos, a empresa tem como agir em caso de insatisfação ou de sugestões de melhorias oferecidas pelos clientes.
<b>PARTE 2 - APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL</b>		
<b>Realiza Benchmarking?</b>	Sim, eventualmente. Busca aprender com cases de negócios divulgados em revistas e portais para Micro e Pequenas Empresas.	Não realiza benchmarking.
<b>Realização de treinamentos técnicos (internos e externos)</b>	A empresa costuma encaminhar os funcionários para treinamentos relacionados à área de produção, definindo os cursos que são essenciais ao processo de trabalho. Quando o treinamento é externo, o funcionário repassa o conhecimento adquirido para os colegas. As sócias acompanham a transmissão e disseminação dos novos conhecimentos.	A empresa já ofereceu treinamentos internos, realizados por uma consultoria, mas não trouxeram os resultados esperados. Eventualmente, quando um colaborador realiza um treinamento externo, compartilha o conhecimento com os colegas durante as reuniões de equipes. Para corrigir as defasagens, utiliza ferramentas internas e o conhecimento dos colaboradores mais antigos e/ou dos gestores das equipes.
<b>Contribuição de ideias e sugestões dos colaboradores</b>	A empresa encoraja os funcionários a compartilharem ideias e sugestões. A maioria das ideias surge no momento da execução do trabalho. A empresa promove a política das "portas abertas", possibilitando aos funcionários propor ideias a qualquer momento.	A empresa está sempre disposta a ouvir sugestões de melhorias vindas dos colaboradores, mantendo um canal de comunicação aberto. Se as ideias forem compatíveis com a empresa, há a adesão. As sugestões, normalmente, estão relacionadas com melhorias no processo de trabalho.
<b>Sistema de recompensas para ideias e sugestões,</b>	Não há recompensas para premiar os funcionários que fornecem ideias e sugestões. No entanto, a média salarial da empresa está	Não há um sistema de recompensas, mas a empresa está sempre atenta à evolução dos funcionários e proporciona

**Tendências, Expectativas e Possibilidades no Cenário Contemporâneo em Educação Profissional e Sistemas Produtivos.**

<b>quando implementadas.</b>	40% acima do que é praticado pelo mercado.	opções de crescimento profissional.
<b>PARTE 3 - UTILIZAÇÃO DE TECNOLOGIA</b>		
<b>Tecnologia utilizada pela empresa</b>	A empresa utiliza um sistema eletrônico gratuito, mas está desenvolvendo um personalizado, que estará pronto para utilização a partir de 2017. Será útil para registrar o mapa de produção, que hoje ainda é impresso.	A empresa utiliza um sistema integrado bastante comum em agências de publicidade. Para a criação de peças publicitárias, são utilizados computadores específicos, dotados de tecnologia de ponta.
<b>Reciclagem quanto ao uso de tecnologia</b>	Os funcionários são treinados conforme a necessidade.	Sim, os funcionários são treinados quando há aquisição de novas tecnologias.

Fonte: elaborado pelos autores

A partir das informações contidas no Quadro 1, verificam-se elementos que confirmam a prática da gestão do conhecimento e um processo de aprendizagem, ainda que informais. Os quesitos que confirmam essa afirmação são principalmente os relacionados com o compartilhamento de informações entre as equipes e a direção de ambas as empresas, e o fornecimento de treinamentos formais para os funcionários. Percebeu-se em ambas as empresas a existência do conhecimento tácito e explícito, evidenciados na dinâmica entre os sócios e os funcionários das empresas. Ambas adotam a política das “portas abertas” e ouvem as opiniões das equipes para melhorar os processos de trabalho. No dizer da sócia da Empresa A, “empresário que não ouve o funcionário não tem sucesso. É o funcionário que sabe o que acontece no dia-a-dia, na produção”.

Essa visão da importância de ouvir e levar em consideração o que as equipes tem a dizer vai ao encontro do que afirma SENGE (2013, p. 34), sobre a aprendizagem na organização: “Simplesmente não é mais possível encontrar soluções na alta gerência e fazer com que todos os outros sigam as ordens do grande “estrategista””.

Embora as vantagens da gestão do conhecimento e da aprendizagem organizacional sejam evidentes, de acordo com SESERING et.al. (2011, p. 30) “o grande desafio para as empresas é identificar o conhecimento que é relevante para suas estratégias e objetivos e gerenciá-lo sistêmica e sistematicamente”.

Para SESERING et. al. (2011), assim como MOTA; TARGINO (2013) e ROSSONI (2011), adaptar modelos de gestão de conhecimento e aprendizagem organizacional, já consagrados em grandes empresas, para a realidade das MPEs, pode ser uma alternativa viável para inserir o tema nessas organizações. Esses autores propõem a construção de modelos de gestão do conhecimento para empresas de pequeno porte, baseados no *Balanced Scorecard (BSC)* (ROSSONI, 2011), no *Enabling knowledge creation (EKC)* (MOTA; TARGINO, 2013) e no *Intellectual Capital Statement (INCAs)* (SESERING et. al., 2011).

## 5. Considerações finais

**Tendências, Expectativas e Possibilidades no Cenário Contemporâneo em Educação Profissional e Sistemas Produtivos.**

A partir dos estudos de caso com duas pequenas empresas, foi possível entender e identificar como essas organizações administram o conhecimento adquirido e o compartilham entre os seus colaboradores. Embora essas práticas sejam realizadas de maneira bastante informal, sem um processo registrado e documentado, são consideradas como importantes por ambas as organizações, principalmente no que se refere à resolução de problemas e à melhoria contínua dos processos.

Se a fase de criação do conhecimento é bastante perceptível em ambas as empresas, o processo de aprendizagem ainda necessita uma atenção mais específica, uma vez que ainda não é realizado de forma sistemática e documentada. Recomenda-se que as empresas criem uma maneira de registrar os treinamentos realizados pelos colaboradores (tanto os oferecidos pela organização quanto aqueles feitos espontaneamente) para que desenvolvam uma base de conhecimento e aplicação prática no dia-a-dia dessas organizações.

Portanto, pode-se afirmar que é possível identificar as práticas de gestão de conhecimento e o processo de aprendizagem em micro e pequenas empresas, ainda que este estudo esteja limitado à realidade de apenas duas organizações. Sugere-se a ampliação do estudo e a aplicação de questionários aos sócios e colaboradores de outras organizações de pequeno porte, para que seja possível mapear como a gestão do conhecimento e a aprendizagem são utilizadas em outros estabelecimentos desses portes.

**Referências**

AMORIM, W. A. C.; FISCHER, A. L. A aprendizagem organizacional e suas bases econômicas. **Nova Economia**, v. 23, n. 2, p. 329-366, 2013.

BASTOS, A. V.B.; GONDIM, S. M. G; LOIOLA, E. Aprendizagem organizacional versus organizações que aprendem: características e desafios que cercam essas duas abordagens de pesquisa. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, v. 39, n. 3, 2004.

FISCHER, A. L.; AMORIM, W. A. C. Gestão do Conhecimento e Educação Corporativa: integração, complementaridade e sobreposições. In: EBOLI, M. et. al. **Educação Corporativa: Fundamentos, evolução e implantação de projetos**. São Paulo: Editora Atlas, 2010. p. 199-219.

FLEURY, M. T. L.; OLIVEIRA JR, M. M. Aprendizagem e gestão do conhecimento. In: FLEURY, M.T. L et. al. (Orgs.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, p. 133-146, 2002.

KANAANE, R.; ORTIGOSO, S. A. F. **Manual de treinamento e desenvolvimento do potencial humano**. 2.Ed. São Paulo: Editora Atlas, 2010.

LEONE, N.M.C.P.G. As especificidades das pequenas e médias empresas. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, v. 34, n. 2, 1999.

**Tendências, Expectativas e Possibilidades no Cenário Contemporâneo em Educação Profissional e Sistemas Produtivos.**

LONGNECKER, J.G et.al. **Administração de Pequenas Empresas**. São Paulo: Thomson, 2007.

MOTA, D. A. R; TARGINO, M. D. G. Modelos de gestão do conhecimento em micro e pequenas empresas. **Brazilian Journal of Information Science**, v. 7, n. 1, p. 178-200, 2013.

NONAKA, I. ; TAKEUCHI, H. **Gestão do Conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

NUNES, I. M.; ELLER, A. M.; BISPO, M. S. Aprendizagem organizacional, organização de aprendizagem e gestão do conhecimento: entre laços e nós-DOI: [http://dx. doi. org/10.15603/2177-7284/regs.v4n1p472-488](http://dx.doi.org/10.15603/2177-7284/regs.v4n1p472-488). **Revista Eletrônica Gestão e Serviços**, v. 3, p. 472-488, 2013.

ROSSONI, C. F. Balanced Scorecard mediado pela gestão do conhecimento: modelo de uso para micro e pequenas empresas. **Revista da Micro e Pequena empresa**, v. 4, n. 1, p. 20-35, 2011.

SEBRAE. **Sobrevivência das empresas no Brasil**. Brasília, 2013.

SENGE, P. M. **A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende**. Rio de Janeiro: Best Seller, 2013.

SESERING, S. et. al. A gestão do conhecimento como uma ferramenta de competitividade para micro, pequenas e médias empresas. **InterSciencePlace**, v. 1, n. 16, 2011.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Editora Atlas, 2014.