

A Relação entre os Modelos de Gerência e as Práticas da Gestão do Conhecimento: um Estudo Exploratório na Indústria de Calçados em Campina Grande -PB

Lucyanno M. C. de Holanda (UFCG) lucyanno@gmail.com

Ricardo Jorge de A. Silva (UFCG) rj.araujo@ig.com.br

Isabela A. Rosas (UFCG) isabelarosas@gmail.com

Gesinaldo A. Candido (UFCG) gacandido@uol.com.br

Resumo

O atual contexto econômico mundial é marcado pela intensificação dos processos de globalização e liberalismo nos mercados, acirrando ainda mais a concorrência entre empresas. Diante dessas mudanças surge a Gestão do Conhecimento como um processo intencional que visa atingir a excelência organizacional por intermédio de estratégias e políticas de criação, promoção e disseminação do conhecimento. O artigo procura identificar os tipos de práticas gerenciais adotadas nas empresas do setor de calçados na cidade de Campina Grande – PB, a partir das características da gerência *top-down* (de cima para baixo) e a *bottom-up* (de baixo para cima) e o modelo *middle-up-down* (do meio para cima e para baixo). Para a consecução deste objetivo foram utilizadas como técnicas de pesquisa a bibliográfica, a observação não participante e a realização de entrevistas com os gestores envolvidos com as atividades do setor. Os resultados obtidos apontam que o tipo de gerência predominante é a *top-down* o que dificulta o processo de criação, disseminação e compartilhamento do conhecimento, gerando maiores dificuldades para as empresas do setor encontrarem os mecanismos devidos na busca da competitividade.

Palavras chaves: Gestão do Conhecimento; Tipos de Gerência; Arranjo Produtivo Local.

1. Introdução

O atual contexto econômico mundial é marcado pela intensificação dos processos de globalização e liberalismo nos mercados, acirrando ainda mais a concorrência entre empresas. As fontes tradicionais de vantagens competitivas que impulsionaram a economia em tempos anteriores tornaram-se ineficazes para os dias atuais, acarretando em uma busca incessante por novos conhecimentos de como melhor gerir os processos, produtos e as formas de gestão.

Diante dessas mudanças surge a Gestão do Conhecimento (GC) como um processo intencional que visa atingir a excelência organizacional por intermédio de estratégias e políticas de criação, promoção e disseminação do conhecimento. Através dela se consegue “gerenciar” o conhecimento que é criado e potencializar de forma que dele se criem inovações, a partir da existência de um ambiente na qual exista um clima e cultura que promova uma visão de solicitude entre as pessoas.

Partindo de um contexto organizado, as empresas necessitam observar como andam os fluxos de conhecimentos nas suas estruturas com intuito de promover a criação do conhecimento organizacional, através de novos processos e modelos

organizacionais. Para Nonaka e Takeuchi (1997), os modelos de gerência mais conhecidos são do tipo *top-down* (de cima para baixo), no qual a criação e gestão das informações seguem o comando de um líder (topo), tornando-se adequado para lidar com conhecimento explícito, excluindo qualquer forma de socialização de conhecimento tácito. E, em oposição a este, surgiu o *botton-up*, no qual o conhecimento é criado e controlado na base; no lugar da hierarquia e da divisão de trabalho há autonomia.

Os autores apontam que esses dois modelos tinham grandes deficiências para as empresas que vivem na era do conhecimento, e propuseram um modelo que aproveitasse as melhores características dos modelos existentes, enfatizando o papel do gerente de nível médio como elo fundamental no fluxo de conhecimento entre a alta gerência e a linha de produção.

A partir destas considerações, o artigo procura identificar os tipos de práticas gerenciais adotadas nas empresas do setor de couro e calçados na cidade de Campina Grande – PB, a partir das características da gerência *top-down* (de cima para baixo) e a *bottom-up* (de baixo para cima) e o modelo *middle-up-down* (do meio para cima e para baixo). Para a consecução deste trabalho foram utilizadas como técnicas de pesquisa a pesquisa bibliográfica, a observação não participante e a realização de entrevistas com os gestores envolvidos com as atividades do setor.

Além desta parte introdutória, o artigo aborda no seu referencial teórico os principais conceitos sobre Gestão do Conhecimento; os tipos de gerência para o aprimoramento da Gestão do Conhecimento e faz uma breve contextualização do setor coureiro-calçadista na região. Em seguida, são explicitados os procedimentos metodológicos e depois a apresentação e análise dos resultados obtidos, seguido das considerações finais.

2. Gestão do Conhecimento

O conceito e a prática da Gestão do Conhecimento não é algo novo, uma vez que sempre foi aplicado nas empresas de forma mais empírica. Vale salientar ainda que dada à amplitude teórica do tema em pauta, existem variadas abordagens operacionalizadas pelos diversos autores explicitados no quadro abaixo:

Autores	Abordagem
Wiig (1993)	Baseada nas práticas de exploração do conhecimento e sua adequação a partir de práticas de gestão específicas.
Leornard-Barton (1995)	Foco em atividades que envolvem: 1) Busca de soluções criativas, de forma compartilhada; 2) Implementação e integração de novas metodologias e ferramentas nos processos atuais; 3) Prática de experimentos, a partir de protótipos e projetos piloto para desenvolvimento de competências; 4) Importação e absorção de metodologias e tecnologias externas.
Barclay & Murray (1997)	Ênfase em aspectos culturais e de redefinição de processos.

Nonaka & Takeuchi (1997)	Baseada na transformação do conhecimento explícito em conhecimento tácito e vice-versa, a partir das práticas de: combinação (explícito p/ explícito); Internalização (explícito p/ tácito); socialização (tácito p/ tácito) e Externalização (tácito p/ explícito).
Edvinsson & Malone (1998)	Baseada em três tipos de recursos organizacionais e seus inter-relacionamentos: capital humano; capital organizacional e capital do cliente. Nesta abordagem, estas relações geram o capital intelectual de uma organização e que neste sentido, é preciso expandir a expertise, encorajar a inovação e exercitar a integridade.
Sveiby (1998)	Orientada para a gestão da informação, para a aprendizagem organizacional e para definição e utilização de competências.

Fo nte: (Silva Filho e Cândido, 2003)

Quadro 1: Principais abordagens sobre Gestão do Conhecimento

A partir da leitura e discussão das teorias apresentadas, optou-se pela abordagem de Nonaka e Takeuchi (1997), na qual são descritos os modelos de gerência mais comumente praticados, assim como a proposição de um modelo alternativo, capaz de reduzir os problemas decorrentes das práticas de gestão e como elemento facilitador dos mecanismos de disseminação e compartilhamento das informações.

3. Tipos de Gerência para o Aprimoramento da GC

Muito se tem discutido sobre a Gestão do Conhecimento, sobre a dinâmica da inovação e, principalmente, sobre a importância dos ativos intangíveis na era da sociedade do conhecimento, como condição para a aquisição das competências individuais e organizacionais capazes de atender às necessidades de maior competitividade. Neste sentido, adquire importância, o papel e as formas de atuação dos gestores.

Nonaka e Takeuchi (1997), ao estudarem diversas empresas japonesas, buscando alternativas eficazes para consecução de um modelo gerencial que se adapte às novas formas de criação do conhecimento, observaram que existia uma lacuna entre os modelos gerências existentes, o *top-down* e o *bottom-up*.

O modelo *top-down* segue o modelo hierárquico clássico da pirâmide organizacional, portanto, é um modelo que aliena os trabalhadores do processo de conhecimento, nem mesmo lhes permitindo um adequado processamento de informações relacionadas ao seu trabalho. O pressuposto básico é o de que somente a alta gerência pode criar conhecimento, e este conhecimento deve imediatamente ser implementado e internalizado no restante da organização. Trata-se de um modelo adequado para lidar com o conhecimento explícito, mas quando se trata de controlar a criação do conhecimento a partir do topo, negligencia o desenvolvimento do conhecimento tácito que pode ocorrer na linha de frente de uma organização. (NONAKA E TAKEUCHI, 1997).

O segundo modelo, *bottom-up*, trata-se basicamente de uma imagem da gerência *top-down* refletida. Esse modelo foi desenvolvido por críticos a teoria científica de Taylor. Nele a organização tem um formato plano e horizontal e, com a eliminação da hierarquia e da divisão do trabalho, passa a ter apenas três ou quatro níveis gerenciais entre o topo e a linha de frente. Os altos gerentes dão poucas ordens e instruções, tendo como função patrocinar os funcionários empreendedores da linha de frente.

O conhecimento é criado por esses funcionários, que trabalham como agentes independentes e isolados, preferindo agir por conta própria. Há pouco diálogo direto com os outros membros da organização, vertical e horizontalmente. Existe autonomia e não há interação que é o princípio operacional chave. O modelo *bottom-up* é adequado para lidar com conhecimento tácito. Mas sua ênfase na autonomia faz com que seja extremamente difícil disseminar e compartilhar esse conhecimento na organização. (NONAKA E TAKEUCHI, 1997).

Com o objetivo de fortalecer o elo entre uma extremidade e outra, o modelo gerencial *middle-up-down* concede ao gerente de nível médio papel-chave no processo de criação do conhecimento organizacional, fortalecendo assim o elo entre a alta gerência e o pessoal da linha de frente. Neste caso, o gerente de nível médio desempenha a importante função de gerenciar de maneira eficiente e eficaz os profissionais do conhecimento. O caos criativo, gerado por estes profissionais, pode-se dizer que é comum nos ambientes de pesquisa e desenvolvimento (P&D) de novos produtos, que tem origem, freqüentemente, na variedade de requisitos e na diversidade de talentos dos membros que compõem uma equipe de desenvolvimento.

O termo *middle-up-down* foi traduzido para o português como: do meio para baixo e do meio para cima e complementa os modelos anteriormente aceitos: O *top-down* e *bottom-up*. Seu objetivo maior é facilitar a tomada de decisão e estimular a conversão do conhecimento provocando a interação dinâmica entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito, ou seja, trata-se de um modelo adequado para organizações que lidam com a geração de conhecimento e com a dinâmica da inovação.

Deste modo, percebe-se que o modelo gerencial *middle-up-down* é de longe o mais abrangente em termos de quem é envolvido; o mais inclusivo em termos de qual é o tipo de conhecimento criado; o mais amplo em termos de onde o conhecimento é armazenado; e o mais flexível em termos de como o conhecimento é criado. (NONAKA E TAKEUCHI, 1997).

4. Origem e Desenvolvimento do Arranjo Produtivo na Paraíba e em Campina Grande

O setor calçadista de Campina Grande congrega um conjunto variado de empresas que atuam em diversos segmentos do mercado de calçados, com uma variedade de produtos que podem ser agrupados em três segmentos distintos, a saber: 1 - calçados e artefatos de couro: sandálias femininas, bolsas, acessórios, calçados masculinos, mocassins, botas, calçados tipo vulcabras e calçados esportivos (tênis e chuteira), 2 - calçados de materiais sintéticos: sandálias femininas, sandálias masculinas, calçados esportivos de material sintético (tênis e chuteira) e 3 - equipamento de proteção individual de couro, botas, luvas, aventais e perneiras de segurança (LEMOS E PALHANO, 2000, p.19-20).

A indústria de calçados e afins em Campina Grande é formada por cerca de 48 empresas, que se distribuem por três segmentos segundo o porte das mesmas: 22 micro

empresas (55%), 17 pequenas empresas (42,5%), uma empresa média (2,5%) e uma grande empresa, a São Paulo Alpargatas (Aragão, 2003, p.8). Algumas considerações merecem destaque no arranjo produtivo de Campina Grande, tais como: sua localização geográfica privilegiada entre o sertão e a região metropolitana de Recife-PE (principal centro de comercialização do nordeste); a cidade concentra o maior número de micro e pequenas empresas de calçado de todo o arranjo paraibano, destaca-se pela produção de calçados femininos, chuteiras e tênis; o mercado regional é o principal destino dos produtos do setor; e comercializa a quase totalidade da produção para atacadistas. No entanto, de forma geral, estas empresas demonstraram altos níveis de defasagem tecnológica, apresentando necessidades prementes em diversas áreas.

Por serem de cunho eminentemente familiar, a liderança das empresas do arranjo em Campina Grande é exercida pelo seu proprietário/empreendedor onde este é auxiliado por familiares que assumem cargos de responsabilidade. O chefe da família dirige a empresa tomando responsabilidades por áreas importantes como a de vendas, produção e finanças e etc, sendo esta liderança passada de pai para filho.

Em estudos recentes observaram-se casos de empresas que tinham uma estrutura organizacional melhor definida e distribuída com as suas subdivisões em departamentos de vendas, finanças e produção com pessoas diferentes em sua liderança. Contudo, ainda nesses casos, havia a figura do chefe de família que dirigia a comercialização dos produtos da empresa.

Nesta perspectiva, a Gestão do Conhecimento pode representar um modo de oferecer às empresas do arranjo produtivo os mecanismos mais adequados para gerenciar o conhecimento existente. Contudo, é imprescindível uma gestão dinâmica, contínua e repetitiva para a criação e acumulação do conhecimento, facilitando a incorporação deste às estratégias e ações das empresas, resultando na melhoria e/ou reestruturação do processo de inovação.

5. Metodologia da Pesquisa

A pesquisa realizada pode ser caracterizada como um estudo descritivo e exploratório, no qual se procurou encontrar e identificar as formas de aplicação dos modelos de gerência e as suas contribuições para a Gestão do Conhecimento. Para tanto foram utilizadas como fontes dados primários e secundários, com abordagem lógico-dedutiva. Quanto aos procedimentos sistemáticos para a exploração e descrição dos fenômenos estudados, o estudo se desenvolveu num contexto que preconizou de forma concomitante as abordagens qualitativas e quantitativas.

Como técnicas de pesquisa foram utilizadas a pesquisa bibliográfica para a formação do marco referencial teórico, visitas técnicas, a observação não participante e a aplicação de um instrumento de pesquisa do tipo roteiro de entrevista semi-estruturada, o qual inclui questões relacionadas às variáveis mais adequadas para as práticas gerenciais mais adequadas para a Gestão do Conhecimento na perspectiva de Nonaka & Takeuchi (1997), tomando como referência o conteúdo explicitado no quadro 2 abaixo:

		Top-down	Bottom-up	Middle-up-down
Quem	Agente de criação do conhecimento	Alta gerência	Indivíduo empreendedor	Equipe (com os gerentes de nível médio como engenheiros do conhecimento)
	Papel da alta gerência	Comandante	Patrocinadora/ mentora	Catalisadora
	Papel da gerência de nível médio	Processadora de informações	Intraempreendedora autônoma	Líder de equipe
Qual	Conhecimento acumulado	Explícito	Tácito	Explícito e tácito
	Conversão do conhecimento	Conversão parcial focalizada na combinação/ internalização	Conversão parcial focalizada na socialização/ externalização	Conversão em espiral de internalização/ externalização/ combinação/socialização
Onde	Armazenamento do conhecimento	Banco de dados computadorizado/ manuais	Personificado no indivíduo	Base de conhecimento organizacional
	Organização	Hierarquia	Equipe de projeto e rede informal	Hierarquia e força-tarefa (hipertexto)
Como	Comunicação	Ordens/ instruções	Princípio de auto-organização	Diálogo e uso de metáfora/ analogia
	Tolerância à ambigüidade	Não permite caos/ flutuação	Caos/ flutuação como premissas	Cria e amplifica caos/ flutuação
	Ponto fraco	Alta dependência da alta gerência	Consome muito tempo; custo de coordenação dos indivíduos	Exaustão humana; custo da redundância

Fonte: Nonaka e Takeuchi (1997, p. 149).

Quadro 2: Comparação dos Três Modelos Gerenciais no que se Refere à Criação do Conhecimento

Tomando como referência o conteúdo do quadro acima, foram abordados os aspectos e variáveis relacionados a modelos e práticas de gerência, colocadas sob a forma de questionamentos: Quem são os agentes de criação do conhecimento nas empresas do arranjo / Qual o papel da alta gerência dentro da organização / Qual o papel da gerência de nível médio / Qual é o tipo de conversão do conhecimento organizacional / Onde é armazenado o conhecimento organizacional / Como está estruturada a organização / Como se procede a comunicação nas organizações / Como as empresas compreendem a tolerância à ambigüidade / Como as empresas analisam os seus pontos fracos.

A análise dos dados coletados foi realizada de forma qualitativa, a partir do confronto dos resultados obtidos nas entrevistas junto aos gerentes com a percepção dos pesquisadores, baseada na aplicação das demais técnicas de pesquisa e com a base conceitual do tema e objeto da pesquisa.

6. Apresentação e Análise dos Resultados

Os resultados da pesquisa estão discriminados em conformidade com os aspectos e variáveis mencionados na metodologia, as quais envolvem:

Quem são os agentes de criação do conhecimento nas empresas do arranjo?

De acordo com as informações, as 48 empresas estudadas têm como agente de criação do conhecimento a alta gerência. Essa criação de conhecimento pela alta gerência acontece através da observação direta de novos produtos e processos em feira de moda, vitrines de lojas etc. Pode-se também afirmar que em alguns casos isolados, existem funcionários que pelo seu alto grau de criatividade conseguem aprovar suas idéias junto à alta gerência, mas normalmente não são premiados por suas idéias.

Qual o papel da alta gerência dentro da organização?

Foi constatado de forma unânime que a alta gerência tem papel de comandante. Devido às empresas serem de cunho familiar, todas as decisões e procedimentos acontecem na cúpula, mais precisamente na figura do pai da família/empreendedor. Desta forma, 78% das empresas são dirigidas pelo proprietário e 25% utilizam um gerente da família. Essas pessoas apresentam um nível de instrução baixo – 66,8% variando entre primeiro grau incompleto e segundo grau, dificultando ainda mais as mudanças desse parâmetro.

Qual o papel da gerência de nível médio?

Desempenham o papel exclusivo de processadoras de informações. O cargo de gerente de nível médio não existe em todas as empresas do arranjo; já nas empresas que utilizam esse tipo de gerência são chamados gerentes de produção. Esse cargo é ocupado quase sempre por um familiar e o grau de instrução escolar normalmente é baixo.

Qual é o tipo de conversão do conhecimento organizacional?

De acordo com os relatórios, pôde-se constatar que a conversão é parcial focalizada na combinação e internalização. Nesse ponto é identificado que o conhecimento flui dentro das organizações, mas o que não acontece é o seu melhor aproveitamento pelas empresas. O conhecimento é criado pela “alta gerência” e é executado pela linha de frente que absorve os procedimentos, normas, diretrizes etc. Como o gerente de nível médio não tem sua funcionalidade nesse fluxo de informações, há uma ruptura no fluxo, e esse conhecimento estaciona na mente de poucas pessoas das empresas.

Onde é armazenado o conhecimento organizacional?

Em banco de dados computadorizados/manuais. As informações são armazenadas de forma bem precária. O uso de tecnologia de informação para acumulação de conhecimento é baixo entre as empresas, onde 37,5% são informatizadas, 29,17% são parcialmente e apenas 6,25% são informatizadas de forma plena. Além disso, 25% das empresas têm acesso à internet e 4,17% afirmam não necessitarem de informatização.

Como está estruturada a organização?

Hierarquia é a principal forma. As empresas são na sua grande maioria de pequeno e médio porte, com pequena estrutura, mas bastante definida, variando de 6 a

72 empregados. No topo encontra-se o proprietário (a), e em algumas empresas é identificado o administrador de produção (nível médio) e o pessoal de linha de frente.

Existe também uma prática muito comum da terceirização de parte da produção pelas maiores empresas. Porém, o principal objetivo não é a descentralização ou o desenvolvimento de equipes de projetos e rede informal e sim a diminuição exclusiva dos custos de produção.

Como se procede a comunicação nas organizações?

Através de ordens/instruções. Os Processos de comunicação internos são falhos, devido à quebra de informações entre a alta gerência e a linha de frente. As interações existentes são trocas de informação na maioria das vezes informais entre os funcionários.

A comunicação externa mais valiosa acontece com as empresas do grupo dos 11, composto das onze maiores empresas do arranjo. Nesse grupo a cúpula troca informação sobre viagens, feiras nacionais e internacionais, compra e venda conjunta, novos tipos matéria-prima e componentes, além das novas tendências da moda.

Como as empresas compreendem a tolerância á ambigüidade?

Não permite o caos criativo nem flutuação. As decisões acontecem na alta gerência não tendo participação dos funcionários e o parâmetro para a solução da maioria das decisões é de forma aleatória e única. A ambigüidade é vista pelos gerentes como perda de tempo não servindo como uma opção em busca de inovações.

Como as empresas analisam os seus pontos fracos?

Na empresas do arranjo produtivo há uma forte dependência da alta gerência para solucionar os seus pontos fracos. Os empresários alegam que o seu maior gargalo para essa alta dependência encontra-se na falta de pessoas com uma qualificação pessoal ajustada às necessidades da empresa, representando um percentual de 38,1% da amostra. O segundo ponto fraco está na taxa de absenteísmo, atingindo 19% das empresas.

Considerações Finais

Na organização que se preocupa com a criação e difusão do conhecimento, nenhum departamento ou equipe tem a responsabilidade exclusiva de gerar novos conhecimentos, pois todos os seus membros desempenham um papel essencial nesse processo. O valor da contribuição da informação de cada pessoa na organização é medido pelo que proporciona ao processo de criação do conhecimento e não pela posição hierárquica detida pelo sujeito. Isto não significa que não se diferenciem os papéis e as responsabilidades, uma vez que a criação do conhecimento é efetivamente produto de interações dinâmicas entre três tipos de atores os colaboradores de primeira linha, as chefias intermediárias e a gestão de topo ou topo estratégico.

O modelo de gerência *middle-up-down* apresenta-se como adequado para promover uma criação efetiva de conhecimento num contexto organizacional, conferindo às chefias intermediárias um papel central na facilitação de todo este processo. O modelo coloca-as, assim, no núcleo do processo de Gestão do Conhecimento, posicionando-as na intersecção entre os fluxos de informação horizontal

e vertical. Deste modo, pode-se afirmar que as chefias intermediárias, em lugar de meramente o gerirem taticamente, lideram todo o processo de Gestão do Conhecimento.

A partir dos resultados obtidos, algumas considerações gerais devem ser observadas: é perceptível que todas as características encontradas na pesquisa são da gerência *top-down*. Sendo assim, o setor de couro e calçados da cidade de Campina Grande, por ser de fato tradicional, não apresenta nenhuma característica gerencial *middle-up-down* proposto pelos os autores Nonaka e Takeuchi.

As empresas apresentam na sua maioria uma gerência de cunho familiar com tradições captadas de pai pra filho, proporcionando uma maior concentração de poder nas mãos de poucos. O grau de instrução também é baixo, acentuando ainda mais o descrédito de novos modelos.

Além disso, a gerência de nível médio ainda é tratada como nos primórdios da era industrial, onde as pessoas que ocupam este cargo são vistas como frustradas e ameaçadas a toda hora de perderem seus cargos, dificultando o fluxo de informações entre a alta gerência e o pessoal da linha da frente.

Por tratar de produtos de baixa qualidade, os gerentes acham que seu quadro de pessoal não necessita de capacitação e treinamento. As instituições de apoio como Universidades e centros de pesquisa (Sebrae, Senai e Parque Tecnológico) são vistas como burocráticas e sem funcionalidade.

As empresas já utilizam a tecnologia da informação, mas sua funcionalidade para a criação de conhecimento ainda é quase nula, restringindo essa tecnologia para procedimentos burocráticos e rotineiros.

Existe terceirização na contabilidade e em parte da produção pelas empresas, o que poderia aumentar o grau de informação e aprendizado, mas acaba sendo utilizada para fins de diminuição de custo. E as informações que deveriam ser captadas desses agentes externos são perdidas ou passam a ser obsoleta com o tempo.

De acordo com o estudo aqui apresentado, percebe-se que os empresários do setor calçadista de Campina Grande tratam o conhecimento apenas enquanto *stock* estático de conteúdos explícitos, negligenciando, desta forma, sua natureza tácita e dinâmica, essencial ao processo de criação. Sendo assim, repensar os processos e estruturas organizacionais, bem como o papel que os atores organizacionais devem desempenhar com vista ao alcance de resultados satisfatórios e duráveis, implica rever as atuais práticas e modelos e questionar a visão tradicional do conhecimento, o que poderá conduzir à necessidade de uma nova cultura organizacional, onde o conhecimento possa emergir livremente. Neste sentido, a revisão da literatura aqui apresentada, bem como os resultados encontrados, realçam as contribuições de Nonaka, o que representa um avanço na direção assinalada.

Referências Bibliográficas

- ARAGÃO, P.O.R.D. *Arranjo Produtivo de Couros e Calçados de Campina Grande/PB*. Relatório de pesquisa do Projeto PROMOS/SEBRAE. João Pessoa, 2003.
- BARCLAY, R. U. e MURRAY, P. What is Knowledge Management. In: *A Knowledge Praxis*. 1997.
- EDVINSSON, L. e MALONE, M. S. *Capital Intelectual: descobrindo o valor real de sua empresa pela identificação de seus valores internos*. São Paulo: Makron Books do Brasil, 1998.

LEMOS, C.; PALHANO, A. *Arranjo Produtivo Coureiro-Calçadista de Campina Grande/PB*. Nota Técnica 22. Rio de Janeiro: IE/UFRJ, 2000.

LEONARD-BARTON, D. *Wellsprings of Knowledge*. Boston: Harvard Business School Press, 1995.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H., *The knowledge-creating company: how Japanese companies create the dynamics of innovation*. New York: Oxford University Press, 1997.

QUINN, J. B.; BARUCH, J. J.; ZIEN, K. A. *Innovation explosion: using intellect and software to revolutionize growth strategies*. New York : Free Press, 1997.

SILVA F.; CÂNDIDO G., *Aplicação da Tecnologia da Informação como Ferramenta de apoio para Inteligência Competitiva e a Gestão do Conhecimento: Um Estudo de Caso no Setor Varejista*, 2003.

SVEIBY, K. E. *A Nova Riqueza das Organizações: gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

WIIG, K.M. *Knowledge Management Foundations: thinking about-how people and organizations create, represent, and use knowledge*. Arlington, Texas: Schema Press, 1993.