

GESTÃO DA INFORMAÇÃO E DO CONHECIMENTO NUMA ENTIDADE DE PROMOÇÃO SOCIAL: O CASO DO SEBRAE PR.

Autoria: Valdete Noveli Rhoden – Pontifícia Univ. Católica do Paraná – PUC PR
vnrhoden@uol.com.br ppad@pucpr.br

Resumo

O propósito deste trabalho é apresentar e discutir a importância da transferência do conhecimento e de informações numa instituição de apoio às micro e pequena empresas e tendo como objeto de estudo, a metodologia adotada e utilizada pelo SEBRAE do Paraná. Para tanto, buscou-se conhecer 1) a metodologia utilizada em relação aos recursos humanos classificados como consultores e 2) a metodologia na transferência dos conhecimentos de várias áreas técnicas para as empresas atendidas. O artigo é iniciado com uma abordagem sobre a origem da *learning organization* e sua importância como parte das abordagens de autores incluídos neste trabalho. Depois, mostra-se como a transferência de conhecimento de forma planejada, afeta o desempenho de organizações de pequeno porte. Assim, evidencia-se a estrutura para análise e futuras discussões. Trata-se de uma investigação empírica tendo como base um exame da literatura sobre o assunto.

Palavras chaves: informação, *learning organization*, metodologia, conhecimento.

Abstract:

The purpose of this work is to present and discuss the importance of the transfer of knowledge and information in an institution in support of micro and small enterprises and with the object of study, the methodology adopted and used by SEBRAE of Parana. To this end, trying to learn 1) the methodology used for human resources classified as consultants and 2) the methodology in the transfer of knowledge in several technical areas for companies attended. The article is initiated with an approach on the origin of learning organization and its importance as part of the approaches of authors included in this work. Then, shows itself as the transfer of knowledge so as planned, affect the performance of organizations of small size. Thus, evidence is the framework for future discussions and analysis. This is an empirical research based on a review of the literature on the subject

Key-words: informations, learning-organizations, methodology, knowledge.

INTRODUÇÃO

Ao se fazer uma retrospectiva e um comparativo entre os anos 1960 e 1970 e os dias atuais acerca do que as organizações realmente buscam para ter um bom desempenho e as teorias que giram em torno disso, verifica-se que nesse período o sistema mecanicista, voltado para a produção começou a perder sua força quando uma nova abordagem, começou a despontar. Estabeleceu-se então no campo de estudos organizacionais, a metáfora relacionada ao organismo vivo, que foi centrada em modelos médicos, com foco no conceito de “saúde organizacional” (Bennis, 1969). Nessa ótica, os gestores eram vistos como responsáveis pela cura de doenças e promoção da saúde (SCHEIN, 1985). Os autores destacam o sistema rígido de autoridade e os benefícios apenas temporários.

Foi a partir dessa visão crítica que surgiram outras abordagens e culminaram na “noção” de organização de aprendizagem (CANGELOSI e DIL, 1965 *apud* SAMPAIO 2006; March e Simon 1993). A organização assim, passa a ser caracterizada como um sistema aberto, modelo defendido por vários autores (HANDY 1995; KIM 1993; KOFFMAN e SENGE, 1994) em resposta ao modelo mecanicista. A concepção de sistema aberto, destacada em A Quinta Disciplina, desenvolve uma teoria voltada para a interdependência dos subsistemas (elementos que compõem o sistema) organizacionais. Assim para o autor, uma *learning organization*ⁱ é um lugar “onde as pessoas expandem continuamente sua capacidade de criar os resultados que elas realmente desejam, onde maneiras novas e expansivas de pensar são encorajadas, onde a aspiração coletiva é livre, e onde as pessoas estão constantemente aprendendo a aprender coletivamente” (SENGE, 1990:03). A partir de A Quinta Disciplina, Peter Senge popularizou o assunto. A partir desse marco, outros pesquisadores (BUCKLER, 1996; DEALTRY e TEARE, 1998; STEINER, 1998) utilizaram a abordagem de Senge como referência para o desenvolvimento de uma nova de *learning organization*.

Para Hamel & Prahalad (1994) e Mintzberg (1989), a construção de uma “*learning organization*” se evidencia como uma decisão estratégica das mais importantes porque nesse cenário, a estratégia assume um caráter diferente do tradicional – determinista e de posicionamento – e ganha um caráter de ação, como tática de alavancagem, baseada nas habilidades centrais, formação de alianças e de incentivo à “tomada de riscos”.

Para que todo o processo ocorra de acordo com as teorias, é preciso que a alta administração tenha o conhecimento como subsídio fundamental para o desempenho. Ela deve definir as áreas de conhecimento a serem exploradas para a definição dos resultados esperados, pois isso permite relacionar as várias atividades individuais a algo maior, um “destino final” (Terra 2005: 105,106).

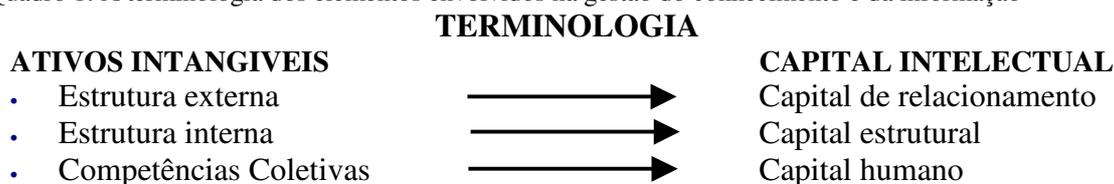
O capital intelectual de uma organização, ou seja, a competência dos seus membros, é um dos ativos intangíveis mais importantes para a gestão do conhecimento e da informação nas organizações (TERRA 2000, p.131). As micro e pequenas empresas, em face das dificuldades de atuação isolada e a falta de visão gerencial, buscam se organizar em redes de cooperação através das agências de fomento e desenvolvimento local: “a geração de conhecimento surge quando a interação do conhecimento tácito e do conhecimento explícito eleva-se de um nível ontológico inferior para níveis mais altos” (NONAKA & TAKEUCHI, 1997). Esse processo ficará visível no artigo através da interação mostrada entre o SEBRAE e as empresas atendidas por ele.

Essa visão de Nonaka e Takeuchi deixa claro que todas as organizações possuem conhecimento. No entanto, algo bem diferente é a Gestão do conhecimento e da informação e da Informação. Para esclarecer as diferenças, recorre-se aqui a um trecho do artigo publicado em 1998, por David A. Garvin, P. Ranganath Nayak, Arun N. Maira, Joan L. Bragarⁱⁱ, pela HSM Management quando a questão do aprendizado era nova:

“Todas as empresas possuem um conhecimento organizacional, que é a capacidade de executar coletivamente tarefas que as pessoas não conseguem fazer atuando de forma isolada, tarefas essas projetadas para criar valor para as partes interessadas na organização...o conhecimento organizacional deve ser explícito e tácito. Explícito como o conhecimento exibido em desenhos técnicos, manuais de procedimentos e memórias de computador, e tácito porque inclui o discernimento, o instinto e a compreensão profunda. O conhecimento tácito é fundamental para tornar o conhecimento explícito útil, como explicam Ikujiro Nonaka e Hirotaka Takeuchi, autores do livro *Criação de conhecimento na Empresa* (ed. Campus). À medida que muda o ambiente organizacional, como se diz no jargão dos estrategistas, a organização precisa aprender a executar novas tarefas e dar conta das antigas com mais rapidez e eficácia. Em outras palavras, ela deve gerar um novo conhecimento e colocá-lo em prática. Obviamente o aprendizado é algo corriqueiro na organização. Ele ocorre continuamente em todas as empresas duradouras. Entretanto, **raramente é planejado e administrado para que ocorra de maneira rápida, sistemática e alinhada aos objetivos estratégicos da empresa**”.

Aqui fica clara a noção consciente da necessidade da Gestão do conhecimento e da informação para a melhoria do desempenho organizacional na era contemporânea. A gestão do conhecimento e da informação não é focada nas empresas de pequeno porte nos estágios iniciais porque a maioria surge como empresas familiares, com foco em práticas herdadas e conhecimento existente (SEBRAE PR, ECBA 2007). Assim, estas empresas não têm o foco na geração de conhecimento, mas sim na prática ver. Entendemos por **gestão do conhecimento e da informação**, o processo estruturado para gerenciar **ativos intangíveis** (capital intelectual) da organização, visando maximizar os resultados (anotações de aula). Os ativos intangíveis *não* se encontram entre os ativos usualmente presentes nos balanços, já que se relacionam com: conhecimentos, patentes, competências, informações estratégicas, processos proprietários e relacionamentos. Para esclarecer a compreensão do papel dos ativos intangíveis na gestão do conhecimento e da informação observemos o quadro abaixo.

Quadro 1: A terminologia dos elementos envolvidos na gestão do conhecimento e da informação



Fonte: adaptado de Sveiby in www.eventos.bvsalud.org/gc1bireme/docs/pt/AtivosIntang.pdf

O quadro mostra elementos importantes e intangíveis para a gestão do conhecimento e da informação e estes sempre estarão inseridos nos ambientes externo e interno. A *estrutura externa* contempla: relacionamento com clientes, a marca, alianças com a concorrência, relacionamento com a sociedade, etc. A *estrutura interna*: sistema de gestão, filosofia da organização, gestão da informação, gestão de projetos, etc. Pelas características das empresas que procuram o SEBRAE para receber orientação, estas não apresentam as características que contemplem ambas as estruturas de forma organizada. O resultado é a deficiência na criação e gestão do conhecimento e da informação. As *Competências* coletivas referem-se aos conhecimentos, habilidades, comportamentos, capacidade de inovação e socialização. Pode ser vista como a capacidade de obtenção de vantagens competitivas compartilhadas pelas empresas inseridas em complexos geograficamente concentrados ou *clusters*, que uma empresa, isoladamente, não poderia obter. A figura 1 mostra que a inovação é mais presente quando há a criação de conhecimento, evento mais evidente nas relações de cooperação.

Porter (1998) explora a anatomia de alguns *clusters* em busca dos principais atores e seus relacionamentos no que se refere à competição e cooperação. Segundo o autor, é possível identificar uma rede de relacionamentos entre companhias e outras entidades importantes à competição, concentradas geograficamente e atuando em um campo específico. Esta rede inclui fornecedores especializados de matérias-primas, equipamentos e serviços, bem como infraestrutura adequada e acesso à canais de distribuição e aos consumidores. Finalmente, encontram-se presentes em vários *clusters* agências governamentais e outras instituições, tais como universidades, serviços de treinamento técnico, associações de normalização, associações de classe e comerciais.

O SEBRAE possui vários projetos que endossam as palavras de Porter, como será descrito adiante.

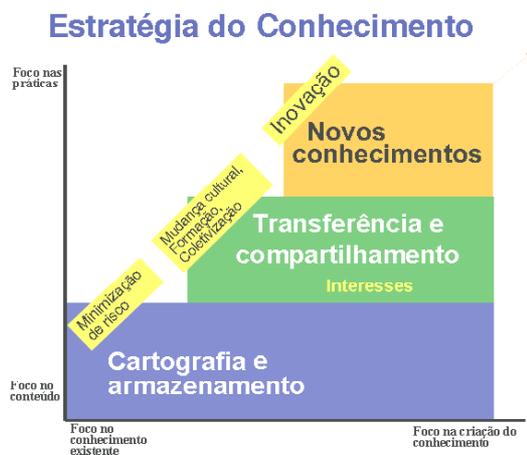
A Gestão Informação e do Conhecimento como estratégia para a interação interorganizacional

A potencialidade da geração de novos conhecimentos foi evidenciada por Nonaka e Takeuchi (1997) ao apresentar a dimensão ontológica desse processo. Nessa ótica, o conhecimento nasce em um nível individual, sendo ampliado pela dinâmica da interação (socialização do conhecimento) para um nível organizacional e, posteriormente, para um nível interorganizacional.

É neste contexto que os conhecimentos tácitos das pessoas das entidades de apoio se fundem com os dos empresários das MPE's (micro e pequenas empresas) através da interação dos conhecimentos tácito e explícito e do compartilhamento de informações, criando um espaço propício para a criação do conhecimento interorganizacional. Para efeito deste trabalho, considerar-á o conhecimento em si como informação.

Uma organização com objetivo interorganizacional não pode criar conhecimento, mas pode proporcionar um espaço de relações positivas e construtivas entre os atores e seu ambiente. As organizações, assim, estão entrando numa relação de parcerias colaborativas (MCKENZIE, 2005). O conhecimento é visto como uma vantagem competitiva (DRUCKER 2004, 2001 *apud* MIURA e TAKAHACHI, 2005). Dessa forma, as pequenas empresas buscam obter alicerces nas entidades de ensino e promoção social como forma de crescerem.

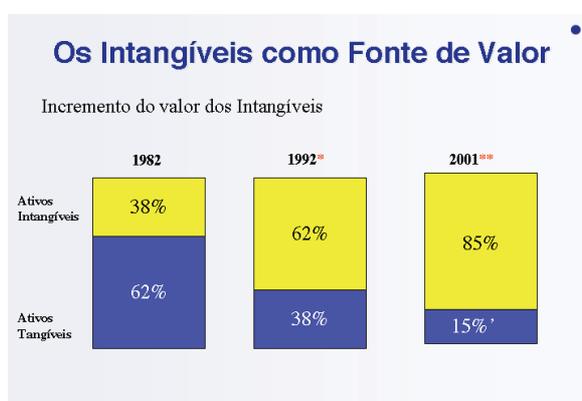
Figura 1: Estratégia do Conhecimento



Fonte: baseado em Nonaka, Takeuchi, Krogh e Ichijo in Moura 2004.

Percebe-se que a gestão do conhecimento e da informação está associada à própria evolução da teoria organizacional e esta depende de uma análise profunda da relação entre o ambiente econômico e social, a evolução tecnológica, a lógica organizacional, o pensamento sistêmico e concepções sobre a natureza humana (Terra 2005: 106, 261, 262). A gestão do conhecimento e da informação é uma decisão estratégica.

Assim, em todos os setores da economia, os ativos intangíveis assumem valor que deve ser considerado pelos gestores. Nas organizações onde estratégias de conhecimento são desenvolvidas, os documentos estratégicos não se limitam a falar de mercados, clientes, receitas e custos. Eles incluem de forma central e explícita, dados, informações, referências e estratégias para o desenvolvimento, disseminação, proteção e uso de competências, conhecimentos e ativos intangíveis (TERRA 2005, p.114).



Fonte: Moura 2004 Brookings Institute - Baruch Lev Analysis S&P 500 companies

Como demonstrado, os ativos intangíveis (informações e conhecimentos) estão tomando um lugar dos ativos tangíveis como consequência de uma nova dinâmica econômica e organizacional que dita o norte das formas de gestão. Assim, organizações de todos os tipos e tamanhos deve se preocupar com esse fato (TERRA 2005, p. 267).

Oportuna se torna a introdução nesse artigo, do papel que o SEBRAE ocupava e ocupa atualmente. Conforme Krogh, Ichiro e Nonaka (2001), além do processo da criação de conhecimento ser um processo frágil, encontra barreiras individuais para se consolidar numa organização. Assim, o SEBRAE, como uma agência de serviço social autônomo, tem a responsabilidade de quebrar esse paradigma antes de “socializar” o conhecimento nas organizações que atende. O SEBRAE é o espelho da própria evolução da teoria das organizações, onde hoje, o conhecimento e as informações são os principais subsídios. Um slogan usado atualmente é *“quem tem conhecimento vai longe”*. Ele tem um significado de longo alcance indicando que as empresas que têm e adquirem conhecimento através do apoio da entidade, podem crescer e ir longe no tempo. Outro fator a se observar é que todos os consultores credenciados trazem consigo seus conhecimentos técnicos e experiência profissional para transmitir aos pequenos empresários. Após a habilitação e a cada projeto ou modalidade de serviço prestado, esses profissionais recebem treinamento. Inclui-se aqui a área financeira, a qual, apesar da experiência de seus detentores, recebe treinamento na metodologia do SEBRAE.

Em 1964, o então Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico (BNDE), hoje Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), instituiu o Programa de

Financiamento à Pequena e Média Empresa (FIPEME). Este tornou-se unidade operacional com a reestruturação do banco, quando também foi criada a FUNTEC, atual FINEP. O FIPEME e a FUNTEC formavam o Departamento de Operações Especiais do BNDE, no qual foi montado um sistema de apoio gerencial às micro e pequenas empresas (MPEs). Identificou-se, por pesquisa, que a má gestão das empresas atendidas estava diretamente relacionada com os índices de inadimplência nos contratos de financiamentos celebrados com o BNDE. Em 1967, na região nordeste do país, foram instituídos os Núcleos de Assistência Industrial (NAI), com o objetivo de fornecer **assistência gerencial** e diminuir esse quadro. Aqui, a entidade passa a se transformar de um agente financeiro para um gestor de conhecimento.

Em 1972, o BNDE juntamente com o Ministério do Planejamento criou o Serviço Brasileiro de Assistência Gerencial à Pequena Empresa (CEBRAE), com a estrutura dentro do Ministério do Planejamento.

Nos primeiros quinze anos, o CEBRAE passou por várias fases. Cada administração procurava imprimir um ritmo diferente de trabalho buscando cada vez mais a eficiência do Sistema através de seus agentes (entidades estaduais). Em 1977, o Cebrae operava programas específicos para as pequenas e médias empresas. Em 1979, havia formado 1.200 consultores para as micro, pequenas e médias empresas. No final dos anos 70, programas como Promicro, Pronagro e Propec levaram ao empresariado o atendimento nas áreas de tecnologia, crédito ou mercado.

Em 1982, trabalhava-se com diagnósticos integrados, como o Diagnóstico Integrado do Setor Comercial. É dessa época o surgimento dos programas de desenvolvimento regional. Investiu-se muito em pesquisa para elaboração de diagnósticos setoriais que fundamentassem a ação dos Estados. O trabalho de pesquisa ficou tão intenso que se transformou numa diretoria.

Depois de algumas dificuldades internas, o CEBRAE transforma-se em SEBRAE em 9 de outubro de 1990, pelo decreto 99.570, que complementa a Lei 8029, de 12 de abril, e que desvinculava o CEBRAE da administração pública, transformando-o em serviço social autônomo.

Metodologia

Atualmente o trabalho do SEBRAE é totalmente voltado para a gestão do conhecimento e da informação porque através dele, a entidade consegue abrir caminho para as micro e pequenas empresas evoluírem. O corpo técnico é composto por dois conjuntos de consultores: os contratados e os credenciados. Os contratados auxiliam na configuração das estratégias e dos projetos e os credenciados são prestadores de serviços contratados por tempo indeterminado (a menos que o contratado faça-se rescindir o contrato por não cumprimento).

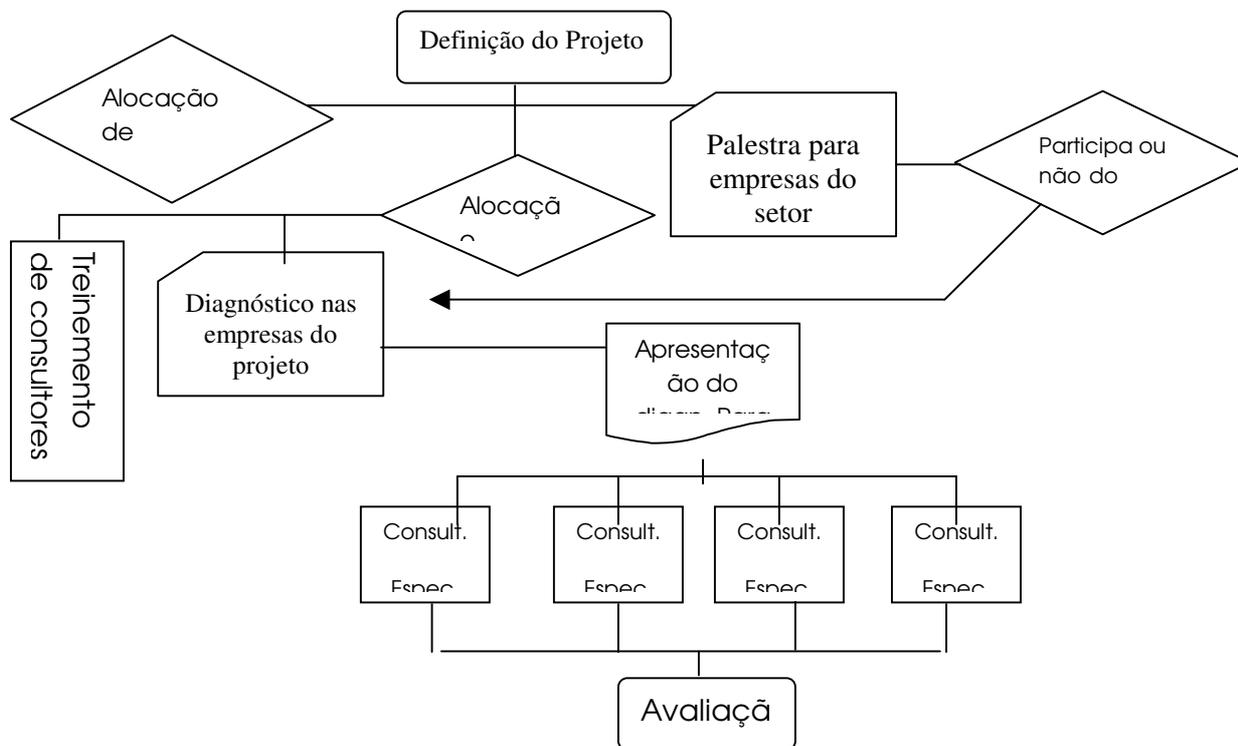
O desafio na transferência de conhecimento: de todas as entidades que fazem parte do sistema “S” (Senai, Senac, Sesc, Sesi e Sebrae), o SEBRAE é o único generalista porque atende empresas de todos os segmentos e o foco central de seu trabalho é a gestão empresarial. O desafio é entender tão bem as empresas nas suas particularidades, que habilite a entidade a ministrar consultorias e programas que atinjam os objetivos da socialização do conhecimento e a conseqüente melhoria no desempenho nas várias áreas da organização e no mercado. A estratégia utilizada para sanar o problema, foi trabalhar com grupos setoriais, ou seja, através de uma entidade de classe, uma associação ou outro grupo, o SEBRAE chega a esses grupos, apresenta o escopo do projeto. Depois da adesão das micro empresas, faz-se um diagnóstico individual e são feitas consultorias também individuais. Paralelamente são ministrados cursos fechados para esses grupos. Alguns exemplos de projetos são: para a

construção civil (Construindo o Futuro); para o varejo (Varejo Mais), vestuário (Programa Competitividade no Vestuário), produtores rurais (Empreendedor Rural), arranjos produtivos locais (APL's) e Cadeia Produtiva de Petróleo e Gás. Ao final de cada edição de cada projeto, é feita uma análise individual do desempenho das organizações participantes. O baixo desempenho aparece mesmo nas empresa que procuram o SEBRAE devido a alguns fatores. Conforme pesquisa realizada pela Agência de Desenvolvimento Econômico do grande ABC paulista, SEBRAE SP e Universidade Metodista em 2006, junto às micro e pequenas empresas da região e somando-se às pesquisas do SEBRAE nacionalⁱⁱⁱ, um dos fatores condicionantes para o baixo desempenho e até a mortalidade, é a gestão inadequada que muitas vezes é confundida com a falta de capital de giro.

Para as consultorias técnicas externas, há 70 consultores aproximadamente, que são contratados por meio de credenciamentos. Estes têm que comprovar formação técnica e experiência em consultoria. Após a assinatura do contrato, o consultor passa por um treinamento inicial e de acordo com sua disponibilidade, faz treinamentos permanentes de repasse de técnicas de instrutoria. É interessante observar que os projetos sempre estão sendo aperfeiçoados de forma que a gestão do conhecimento e da informação fica evidente. Isso se dá por meio de reuniões das coordenações com os consultores e através de informações que vêm do próprio mercado (as empresas atendidas pelos projetos). O núcleo é o SEBRAE nacional, mas não é raro surgir um novo projeto em um estado e, aos o sucesso, o mesmo ser implementado em outros locais e até nacionalmente.

O modelo de trabalho junto às empresas atendidas também é um sistema totalmente aberto. Apesar de haver procedimentos, dada autonomia ao consultor técnico. Há projetos em que dois ou mais consultores atendem a mesma empresa e estes têm que se reunir para conversar sobre a mesma. Além disso, há as reuniões internas para a discussão da metodologia e conteúdos (modelos de diagnósticos e outros).

Figura 2: Modelo de Projeto



Fonte: SEBRAE PR/ECBA, 2007.

Cada projeto atende perfis diferentes de empresas, portanto, tipos diferentes de consultorias. Elas podem ser selecionadas entre: recursos humanos, design e inovação, finanças, marketing, legislação, qualidade e produtividade. Cada projeto tem um número limitado de horas que as empresas podem utilizar e é a partir do diagnóstico que são definidos os tipos de consultorias necessárias e a carga horária.

Partindo do princípio que os gestores de empresa estão nas seguintes situações: alguns sabem dos pontos fracos de seus negócios mas não têm coragem de tomar uma decisão para mudar; outros acham que estão gerindo de forma correta com algumas pequenas mudanças necessárias; outros ainda acham que o problema está exclusivamente na equipe que não coopera. A única coisa que eles não pensam, é que parte do problema seja a forma de gestão. Por isso recorrem ao SEBRAE, sem saber qual será o resultado do diagnóstico.

Diante desse quadro, o papel do consultor é fundamental para a disseminação de novas informações e conhecimentos. Ele assume a forma de uma figura que vai quebrar paradigmas de comportamento, pois para a maioria, as mudanças no trabalho envolvem grandes transformações no próprio ser. Com efeito, o que conhecemos, situa-se no âmago da identidade pessoal. Por essa ligação tão íntima do conhecimento à auto-imagem, geralmente há resistência a algo novo (KROGH, ICHIJO E NONAKA, 2001:32).

Os resultados dos trabalhos tanto em projetos setoriais como naqueles em que participam empresas de vários setores diferentes têm sido significativos, principalmente para as empresas que aderem às novas práticas apreendidas através do processo da transferência do conhecimento. Os melhores resultados são observados nas empresas que entendem a necessidade de mudança primariamente nas cabeças dos gestores e onde os consultores estão adequados aos seus papéis. Alguns consultores mobilizam os gestores a participarem de programas voltados para líderes (EMPRETEC, Aprender a Empreender e outros) como forma complementar das consultorias e conscientizar os empreendedores da importância de seus papéis. Neste caso, há muitos relatos de empresas que sofreram uma “revolução” e se tornaram mais competitivas e rentáveis.

Estudando o processo de trabalho do SEBRAE, observamos que há falhas como por exemplo, na comunicação, mas como foi ressaltado no artigo, trata-se de uma organização aberta para o aprendizado contínuo, modelo que ele tenta passar para as empresas que atende. O índice de empresas que informam sobre mudanças positivas e significativas é alto. Interessante é que a diferença entre o sucesso e o fracasso dessas empresas, não raro está em detalhes comuns.

A transferência de conhecimento e de informações: todos os consultores credenciados e funcionários recebem treinamento em suas áreas. Os consultores de campo têm reuniões específicas de projetos. Para ser um instrutor, o consultor precisa ter experiência e passar pelo que se chama de “repasso” (informações sobre conteúdo e metodologia dos cursos que ele ministrará), treinamento e vivência com o método de transferência do conhecimento (tele-salas, presencial, videotecas, etc). Todos os consultores trabalham com notebooks para acessar o sistema interno (intranet) em qualquer lugar e para fazer os diagnósticos e anotações de consultorias além de anexar documentos no registro da empresa. Após os registros, todos os usuários do sistema que tenham login de senha, podem acessar as informações do cliente, gerar relatórios, consultar agendas, tudo dentro do Paraná.

A entidade, além dos projetos setoriais descritos, tem um projeto de demanda espontânea e consultorias especializadas nas dependências do SEBRAE. Independente de estar em projetos ou não, as empresas podem fazer os cursos presenciais e as tele-salas que oferecem cursos gratuitos. Todos os cursos e consultorias envolvem as seguintes áreas: recursos humanos (todas as subáreas), finanças (vários enfoques), marketing e vendas, design e inovação, qualidade e produtividade, legislação, planos de negócios.

CONCLUSÃO

Dos anos 1980 até o presente, foram inúmeras as mudanças sofridas nas organizações e nas teorias. As mais significativas foram aquelas que impulsionaram para baixo os processos mecanicistas e introduziram uma nova abordagem de organização aberta que proporcionou a gestão do conhecimento e da informação. Assim, a configuração empresarial, que nos anos 70 e 80 era conhecida pelos modelos das grandes empresas, foi se transformando e dividindo espaço com as empresas de menor porte que também são fadadas a lutar pela sobrevivência e competitividade. A luta isolada é difícil por isso as empresas recorrem a agências como o SEBRAE para obter orientação norteadora para o crescimento.

O SEBRAE, como entidade totalmente voltada para o conhecimento, desenvolve técnicas e projetos para que as empresas atendidas possam usufruir os conhecimentos e informações novas e difundi-los em suas organizações com o intuito de transforma-los em ações concretas. Alguns projetos são voltados para setores específicos e então desenvolvidos para atender as necessidades destes.

Os resultados dos trabalhos de todo o sistema “S”, que envolve SENAC, SESI, SESC, SENAI e SEBRAE têm sido vistos em todo o país na mesma forma que se vê a socialização do conhecimento dentro de uma mesma organização. Em outras palavras, projetos replicados em lugares diferentes alcançam resultados diferentes porque os grupos receptores também o são. Procuramos mostrar que o elemento mais importante da geração e gestão do conhecimento e da informação é a figura humana. Este conhecimento, sempre presente na vida do indivíduo ganhou nos últimos tempos destaque e preocupação crescente, indo de algo de importância implícita e dizendo respeito somente a intelectuais a algo de destaque e preocupação explícita por parte dos indivíduos e organizações.

A entidade estudada concentra seus esforços na disseminação do conhecimento e das informações, primeiro para os públicos internos, incluindo-se os consultores credenciados, preparando caminho para que esses possam transmiti-las às empresas atendidas.

A consideração sobre a gestão do conhecimento e informação tanto na entidade como nas empresas de pequeno porte torna-se fundamental, já que estas compõem a maioria dos negócios formais do país, sendo representativas na força de trabalho e arrecadação de impostos. O índice de mortalidade de empresa está reduzindo nos últimos anos (em 2006 foi 4,8%), mas segundo entidades como o SEBRAE, é preciso reduzir esta taxa e uma forma de se conseguir isso é pela disseminação do conhecimento.

REFERENCIAS

BENNIS, W. G.; **Organization Development: its Nature. Origins and Projects**, Mass. Addison-Wesley.

GARVIN, D. A; NAYAK, P. R.; MAIRA, A N., BRAGAR, J. L. **Aprender a Empreender**, HSM Management, 1998, disponível em perspectivas.com.br/p8.htm, acessado em 14/11/2007.

HAMEL, G; PRAHALAD, C. K. **Strategy as a field of study: Why search for a new paradigm?** *Strategic Management Journal*; Summer 1994; 15, ABI/INFORM Global

LUSTRI, D.; MIURA, I.K.; TAKAHACHI, S.; Gestão do conhecimento e da informação Desenvolvendo Competencias. Revista de Inteligência Empresarial, no. 25, p. 20-27, nov/dez 2005, COPPE, UFRJ.

MCKENZIE, J.; **How to Share Knowledge Between Companies**. Knowledge Management Review, Nov/Dez 2005, pag 16.

MINTZBERG, H.; **Mintzberg on management: inside our strange world of organization**. New York : The Fress Press, 1989.

MOURA, A. H.; **Ativos Intangíveis e o capital intelectual, Unicamp**, 2004, disponível www.eventos.bvsalud.org/gc1bireme/docs/pt/ativosIntang, acessado em 15/09/07.

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

PORTER, M. **Clusters and the new economics os competitions**. Harvard Business Review, nov/dec, p.77-90, 1998.

SAMPAIO, M.A L.; **Economia de Comunhão e o Conceito de Organização de Aprendizagem**. Dissertação de Mestrado, PUC RIO, 2006. Disponível em www.maxwell.lambda.ele.puc-rio.br/cgi-bin/PRG_0599.EXE/9554_1.PDF, acesso em 15/09/07.

SCHEIN, E.; **Organizational Culture and Leadership**. San Francisco: Jossey-Bass, 1985.

SENGE, P.; **A Quinta Disciplina: arte e prática da organização que aprende**. 2ª ed, São Leopoldo: Sinodal, 1992.

SENGE, P.; **A Quinta Disciplina: arte e prática da organização de aprendizagem**, 13ª. ed., São Paulo, Best Seller, 1994.

TERRA, J.C.C. **Gestão do conhecimento e da informação. O grande desafio empresarial: uma abordagem baseada no aprendizado e na criatividade**. São Paulo: Negócio Editora, 2005.

ⁱ A organização que aprende

ⁱⁱ Por ocasião da publicação: **David A. Garvin**: professor de Administração de Empresas da Harvard Business School e pesquisa as áreas de administração geral e mudança estratégica. **P. Ranganath Nayak**: vice-presidente sênior da firma de consultoria Arthur D. Little, responsável por consultoria de gerenciamento na área de operações internacionais e pela equipe de aprendizado organizacional **Arun N. Maira**: vice-presidente da Arthur D. Little e diretor de consultoria de gerenciamento. **Joan L. Bragar** é diretora do programa de Aprendizado de Liderança do Management Education Institute da Arthur D. Little, no qual é responsável pelo desenvolvimento e aplicação de programas de formação de executivos.

ⁱⁱⁱ Pesquisa: Fatores Condicionantes e Taxa de Mortalidade das MPE 2005 (Vol III), disponível em: <http://www.sebrae.com.br/customizado/estudos-e-pesquisas/estudos-e-pesquisas/sobrevivencia-das-micro-e-pequenas-empresas>. Acesso: 28/01/2008.