

## **Práticas em gestão de conhecimento sob demanda em ambientes corporativos.**

*On-demand knowledge management practices in corporate environments.*

**ALINE CRISTINE FREIRE DE ARAÚJO LOPES**

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE - UFRN

**CRISTIANO ALVES**

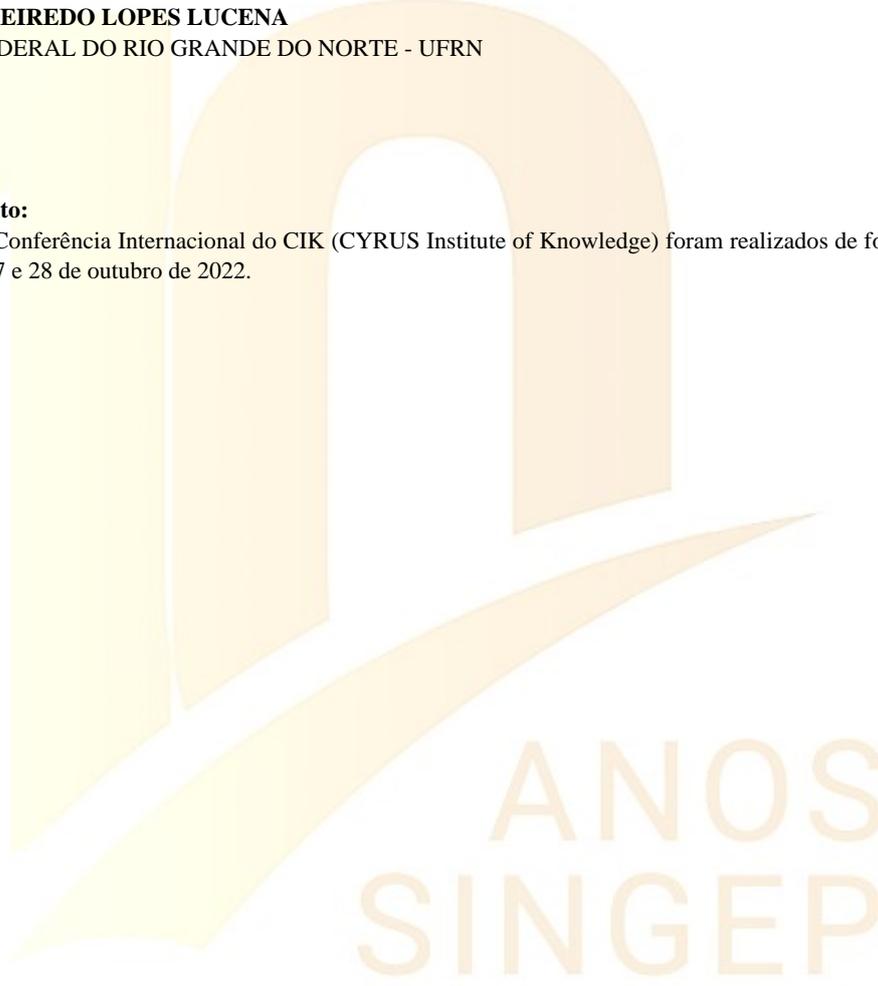
UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE - UFRN

**LUCIANA DE FIGUEIREDO LOPES LUCENA**

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO NORTE - UFRN

### **Nota de esclarecimento:**

O X SINGEP e a 10ª Conferência Internacional do CIK (CYRUS Institute of Knowledge) foram realizados de forma remota, nos dias 26, 27 e 28 de outubro de 2022.



ANOS  
SINGEP

## **Práticas em gestão de conhecimento sob demanda em ambientes corporativos.**

### **Objetivo do estudo**

Levantar modelos de gestão do conhecimento que proporcione boas práticas a serem adotadas por instituições que desejam construir uma estrutura orgânica capaz de adaptar-se para transpor as barreiras das mudanças e evoluções diárias.

### **Relevância/originalidade**

Aplicação e adaptação de ferramentas de criatividade, com sugestões de melhoria para framework criativo.

### **Metodologia/abordagem**

Este estudo usará de ferramentas da gestão da criatividade para propor ferramentas capazes de transpor as dificuldades na consolidação do conhecimento.

### **Principais resultados**

Os dispositivos do processo criativo devem ser vistas como uma forma de desenvolver e desbloquear soluções em potencial e se aplicadas em torno de um objetivo claro (com as devidas restrições) podem ajudar a consolidar novos processos e ferramentas.

### **Contribuições teóricas/metodológicas**

Revisão de literatura e adaptações em modelo.

### **Contribuições sociais/para a gestão**

Disponibilização de métodos validados para a criação de soluções para modelos de gestão do conhecimento organizacional e desconstrói o mito do processo criativo.

**Palavras-chave:** Gestão do conhecimento, Conhecimento em rede, Gestão de mudanças, Ferramentas de Ideação.

ANOS  
SINGEP

*On-demand knowledge management practices in corporate environments.*

**Study purpose**

A knowledge management survey that provides good practices to build a structure structured by institutions and evolutions that are organic capable of adapting to transport as barriers to changes and evolutions of daily models.

**Relevance / originality**

Application and adaptation of creativity tools, with suggestions for improvement for the creative framework.

**Methodology / approach**

This study will use creativity management tools to propose tools capable of overcoming the difficulties in consolidating knowledge.

**Main results**

The creative process devices should be seen as a way to develop and unlock potential solutions and if applied around a clear objective (with the necessary restrictions) they can help to consolidate new processes and tools.

**Theoretical / methodological contributions**

Literature review and model adaptations.

**Social / management contributions**

Availability of validated methods for creating solutions for organizational knowledge management models and deconstructs the myth of the creative process.

**Keywords:** Knowledge management, Network knowledge, Change management, Ideation Tools.

ANOS  
SINGEP

## 1 Introdução

Na era da inclusão digital com o aumento na geração de dados, vários canais de comunicação e constante surgimento de novos ramos de atuação, torna-se necessário reformular a forma como se pensa e organiza o conhecimento dentro de uma organização. Considerando este contexto, WOOD. e CALDAS (2017) definiram que uma organização que deseja inovar necessita procurar acompanhar e assimilar as mudanças para prover o desenvolvimento e garantir a sua sobrevivência.

A gestão da criatividade está presente e sendo repensada desde a primeira revolução industrial, mas é a partir do crescimento e da consolidação da indústria 4.0 que se observa ganhos significativos não somente quanto ao processo de gerir a informação, quanto a necessidade de transformar a grande massa de dados em conhecimento capaz de ser reproduzido e aprimorado rapidamente.

Esta necessidade culmina em uma busca ferramental para alcançar um diferencial competitivo que é fundamental para garantir o estabelecimento e manutenção das organizações. Para além do ferramental a gestão da criatividade deve ser parte do trabalho de cada um dos membros da organização, pois a gestão dos ativos intangíveis é baseada, sobretudo, na competência dos colaboradores de uma determinada organização (SEVERO,2021).

A finalidade deste trabalho é a partir do uso de ferramentas de ideação fazer um levantamento de possíveis soluções para entender como a gestão da criatividade poderia ser melhor administrada e como podemos transformar o conhecimento implícito inerente às pessoas em uma estrutura replicável de gestão e desenvolvimento da performance coletiva em uma organização.

## 2 Referencial Teórico

### 2.1 Criatividade

O conceito de criatividade gera várias discussões e muitos teóricos não têm uma definição sobre o tema em si, pois os atos criativos não obedecem a critérios de frequência e de previsibilidade, sendo assim de critério multidimensional (REAVI,2019) e provém da capacidade humana de se relacionar com o ambiente externo.

Podemos assim tentar definir a criatividade com 2 dimensões possíveis como algo intrínseco do humano (dimensão pessoa) que pode ser mais ou menos desenvolvida de acordo com o contexto que estamos inseridos (dimensão ambiente) e que faz parte da nossa capacidade de adaptação (FILHO, 2012). Com esta definição podemos desmistificar a criatividade como dom interior considerando que, "criar é a nossa capacidade em compreender, relacionar, configurar e dar um significado, sendo assim é um processo de construção e adaptação" (Gurgel, 2006).

Considerando a criatividade como um processo podemos então estudar quais são as características (internas e externas) que proporcionam a construção criativa e reforçam o seu desenvolvimento.

### 2.2 Criatividade como ferramenta de inovação

Quando um processo criativo é concebido com o foco na ativação comercial da ideia, este é capaz de proporcionar a inovação (MUZZIO, 2017). Os conceitos de criatividade e inovação por vezes estão interligados, podendo até se sobrepor, mas podemos assim dizer que a criatividade é uma pressuposto da inovação (Engelman; Gonçalves, 2016). Enquanto

inovação se caracteriza pela introdução de um novo conceito que foi amplamente difundido e consolidado. (SCHUMPETER, 1942)

Com o ritmo acelerado de desenvolvimento dentro das organizações, a busca por consolidar ambientes criativos se tornou um diferencial competitivo que eleva o valor de mercado e garante a competitividade na busca por desenvolvimento já que inovação se caracteriza pela constante busca pelo novo (CHIBÁS, PANTALEON & ROCHA, 2013).

A partir deste movimento mercadológico temos o impulsionamento e consolidação da gestão criativa e economia criativa. Para consolidar uma gestão criativa é necessário um ambiente organizacional propício a fomentar, estruturar e transformar essas ideias em resultados tangíveis, que podem se estabelecer a partir da concepção de produtos ou serviços (MUZZIO, 2017). A valorização das atividades com reconhecimento do trabalho e cultura voltada para a inovação, consistem em fatores chaves de sucesso para consolidação do ambiente (REAVI, 2019).

Todos os valores e ideologias organizacionais devem promover a resolução de atividades de forma a estimular novas ideias, não sendo uma atribuição exclusiva de um setor ou segmento criando assim um ecossistema que gere o encorajamento para a criatividade (PAROLIN; ALBUQUERQUE, 2010). Este ambiente provê dois tipos de inovações necessárias para a manutenção do valor e da vantagem competitiva, a inovação transformacional, que visa a construção de novas soluções não relacionadas com a atividade chave da organização e a incremental, que visa a melhoria contínua dos processos.

## **2.2 Processo de ideação e a inovação**

A inovação é um processo que envolve toda a unidade organizacional, com o foco em desenvolvimento de produtos, serviços ou até novos modelos de negócio visando a criação de uma vantagem competitiva que promova a sobrevivência e sustentabilidade empresarial (Borchardt; Santos, 2014).

A ideação é uma fase primordial do processo criativo que visa a construção de novas propostas para um dado problema, buscando novas oportunidades, antecipando tendências e observando sinais de mudança no ambiente. Esse processo consiste no agrupamento de possíveis soluções a partir do uso sistemático de algumas ferramentas, desta forma é possível fazer a dispersão (levantamento) das ideias e a conversão (seleção) em busca dos cenários possíveis e do melhor resultado. (Carvalho; Reis; Cavalcante, 2011).

## **2.3 Ferramentas de Ideação**

### **2.3.1 Design Thinking**

O Design Thinking é uma metodologia que visa desenvolvimento de inovações ou para a resolução de problemas com o centro no usuário (BOER E BONINI, 2013) de forma visual. Baseando-se na nossa capacidade de ser intuitivos as ideias são desenvolvidas para ter significado funcional, buscando soluções que se encaixem nos problemas propostos.

Este método se faz valer de algumas ferramentas já utilizadas em áreas de qualidade/administração e nas áreas de design e usabilidade. Iremos abordar algumas delas abaixo.

#### **2.3.1 Técnica de Perguntas - Why, When, Where, Who, What, + How:**

O 5W1H, tem como base o questionamento: Por que, quando, onde, quem, o que e como. O foco desta ferramenta é para apoiar no diagnóstico de um problema e traçar um plano de ação de soluções.

Após o processo de questionamento do método é necessário reunir e organizar as informações sistematicamente para sua utilização na discussão e ou objeto a ser desenvolvido. Utilizar-se desta ferramenta de perguntas e respostas permite a simplificação de problemas complexos e amplo entendimento da situação-problema pelos stakeholders onde cada indivíduo compreende as ações necessárias e os responsáveis por implementá-las (DANIEL; MURBACH, 2014).

### **2.3.2 Brainstorm e Brainwrite:**

O brainstorming e o brainwriting, são técnicas em grupo que tem o objetivo de coletar todas as ideias dos participantes sobre um determinado tema. O recolhimento destas ideias e possíveis soluções deve ser feito de forma abrangente e sem julgamento.

As metodologias seguem 2 fases principais: A fase criativa com a percepção coletiva de todos os participantes com o foco na obtenção do máximo de ideias possíveis e a fase crítica onde estas ideias são agrupadas e selecionadas. O processo se inicia quando o facilitador explica a metodologia explicando qual objetivo deverá ser atingido (NOBREGA; NETO; SANTOS, 1997).

### **2.3.1 Crazy 8:**

O processo criativo está intrinsecamente interligando a resolução de problemas e proposições de soluções, partindo desta premissa pode-se definir que a criatividade começa invariavelmente com um problema e acaba com ele nos dois sentidos da expressão (BARRETO, 2014).

Com o objetivo de desafiar os idealizadores a proporem novas perspectivas e soluções, a ferramenta do crazy 8 desafia a criar 8 soluções/ideias em até 8 minutos, sendo gasto até 1 minuto por ideia. Este é um exercício desconfortável que força seu interlocutor a sair de julgamento se uma ideia é boa ou não.

## **3 Metodologia**

Para esse trabalho foram realizadas pesquisas bibliográficas nas plataformas Scielo, Portal Capes e Google Acadêmico, nos períodos 15 à 16 de dezembro de 2021 e com as palavras chaves: Design thinking e Ferramenta, Ideação e Criatividade. Após tal pesquisa foi aplicado o Framework Criativo em um grupo de participantes, conforme segue abaixo.

### **3.1 Framework Criativo**

A ferramenta utilizada foi desenvolvida pelo professor e designer Cristiano Alves. O framework é composto de 3 etapas que, apesar da sua sequência de aplicação sugerida, pode ser aplicada de maneira não linear, a saber: Etapa 1 (Empresa) provê uma visão interior da organização que pretende criar, Etapa 2 (Cliente) fornece uma perspectiva externa à organização com foco no cliente e Etapa 3 (Ativação) procura colaborar com a seleção das ideias geradas nas etapas anteriores e impulsionar a inovação da organização.



Figura 1: Estrutura do framework criativo

Fonte: Elaborado pelos autores.

Para esta atividade foi selecionada a Etapa 2 (Cliente) do framework criativo que concentra-se nas percepções do cliente, suas dores e objetivos. Esta etapa consiste das seguintes atividades: Personas, Jornada do Usuário, STEMP e Método 635 e, neste trabalho, apenas a atividade STEMP não foi utilizada. Finalmente, foi realizada a seleção das ideias com base nas dores que tais ideias solucionam e então uma votação das 3 melhores propostas finais para o projeto.

Esta atividade foi conduzida utilizando uma plataforma online de lousa digital e colaboração visual para trabalho em equipe denominada MIRO (<https://miro.com/>). Nesta ferramenta os participantes puderam interagir de forma remota com atividades propostas, adicionar notas e colaborar entre si.

Além do MIRO, também foi utilizado a ferramenta de videoconferência da Google, Meet, que permitiu a comunicação síncrona e acompanhamento de todos os envolvidos. Como poucos participantes conheciam a ferramenta previamente, alguns apresentaram uma pequena dificuldade em utilizá-la, dificuldade a qual foi suprida nos primeiros minutos da atividade.

O framework foi aplicado entre os dias 28/01/2022 e 04/02/2022 com duração total de 3h. Participaram 6 pessoas, 3 homens e 3 mulheres de faixa etária entre 20 e 35 anos, com experiências em diversas áreas, como ciência e tecnologia, saúde, infraestrutura e atendimento ao cliente, formando assim um grupo multidisciplinar com experiências diversas para a atividade.

#### 4 Resultados e discussões

A aplicação do framework se iniciou com a apresentação do projeto aos participantes objetivando ambientar os mesmos ao tema da pesquisa que é: Construir um modelo processual de gestão do conhecimento com o objetivo de simplificar a construção e manutenção das informações chaves dentro de uma organização. A apresentação inicial despertou o interesse dos participantes em compreender como esta proposta surgiu e quais dores são causadas no dia a dia pela ausência da gestão do conhecimento e possíveis impactos na organização pensando em crescimento e disseminação de informações, resultado e cultura. Corroborando com a literatura da inovação organizacional que aponta que a ambientação das pessoas aos problemas e temas, incrementa a criatividade e, portanto, potencializa a inovação.

## 4.1 Personas

A primeira atividade consistiu em caracterizar o público alvo, para o qual foram desenvolvidas as ideias, por meio da criação de duas personas. Para isso algumas restrições foram definidas por meio de características pré-definidas e que deveriam constar nas respectivas personas, tais como sexo, idade, estado civil, profissão, e objetivos.

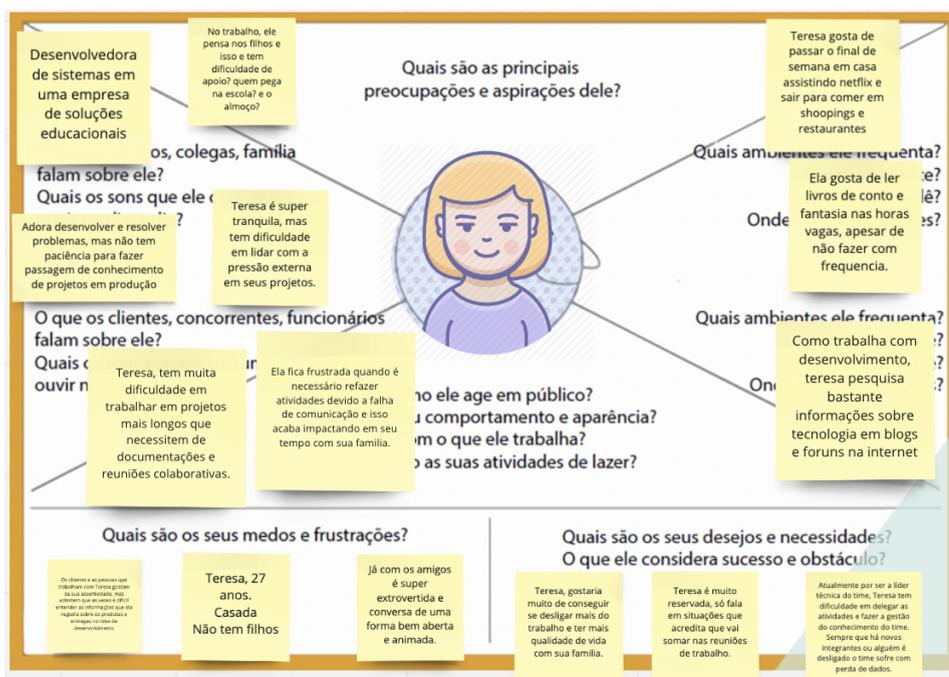


Figura 2: Exemplo de persona construída durante a dinâmica com o framework criativo.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Inicialmente o time adicionou algumas características e julgou que ter muita informação sobre o público-alvo poderia limitá-los na segunda fase ( jornada) o que em pouco tempo eles perceberam que não era verdade e fizeram os ajustes necessários, esta etapa como um todo durou cerca de 30 minutos.

Nesta atividade observou-se que, assim como afirmam Medeiros e Watts (2017), a definição de restrições pode incrementar a criatividade de uma equipe. Portanto, tais restrições podem ser consideradas modificações ao Framework Criativo original, visto que o mesmo não prevê essa ação. Percebeu-se que independente do cenário, as dificuldades encontradas para gerir informações são semelhantes, tendo os participantes algum grau de gestão do conhecimento ou não. Ainda, percebeu-se também que a definição de algumas características iniciais para as personas potencializou a ideação da atividade seguinte (Jornada do Usuário), pois possibilitou às equipes construir uma jornadas mais detalhadas.

## 4.2 Jornada do usuário

A atividade seguinte, proposta pelo framework criativo, e apresentada ao grupo, teve como objetivo construir/simular um dia na vida das personas criadas. Como dito anteriormente, nesta atividade os participantes perceberam que as várias informações obtidas

com as personas foram relevantes para a construção de uma simulação do cotidiano do público alvo.

Como o projeto de pesquisa é criar um processo para gerir o conhecimento, em ambas as personas as equipes adicionaram situações onde a falta ou a má gestão do conhecimento compromete o sucesso no cotidiano das personas. Foi possível observar que essa atividade permite a simulação de jornadas bastante realistas e possíveis de ocorrer no dia a dia das pessoas (Figura 03). Ainda, essa atividade incrementa a ideação das equipes, pois mapeia o cotidiano do público alvo, trazendo à tona situações e problemas que antes não seriam percebidos, assim, maximiza o pensamento divergente na criação de ideias.

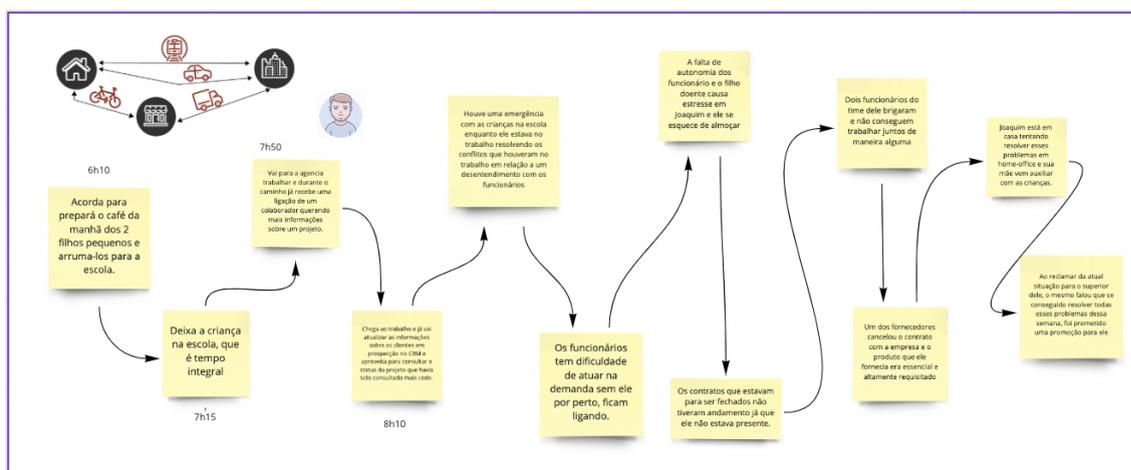


Figura 2: Jornada do usuário resultante da dinâmica com o framework criativo.

Fonte: Elaborado pelos autores.

### 4.3 Método 365

Após as atividades anteriores, que permitem criar empatia com o público alvo e suas respectivas dores cotidianas, foi utilizado a ferramenta 365 para gerar ideias de resolução dos principais conflitos das personas. Esta atividade contemplou as perspectivas de todos os participantes e gerou um total de 36 ideias, apontando uma fluência de 6 ideias por participante (Guilford, 1967) e que foram divididas em 3 categorias, sendo elas: Processos e pessoas (24), Ferramentas (8) e Saúde e bem estar (4). A categoria Processos e pessoas concentrou 66% de todas as ideias propostas, seguida de ferramentas com 22% e Saúde e bem estar com 12%.

Após discussão sobre as ideias geradas, as equipes, em processo de pensamento convergente, selecionaram as 6 melhores e, finalmente, as 3 ideias que mais solucionam os problemas das personas e, portanto, impactam positivamente suas respectivas experiências com o projeto desenvolvido.

O volume de ideias produzidas nesta etapa permitiu verificar que os desafios das personas em um ambiente empresarial de trabalho remoto ou físico possuem origem semelhantes. E para superá-los é essencial incluir uma gestão centralizadora, pois a má disseminação de informações entre os times, foram as duas dores mais recorrentes. Das 36 ideias geradas, 3 foram consideradas passíveis de implementação no projeto de

desenvolvimento de um modelo processual de gestão do conhecimento para simplificar a construção e manutenção das informações chaves dentro de uma organização.



Figura 4: Ideias selecionadas como pontos chaves a serem trabalhados

Fonte: Elaborado pelos autores.

Inicialmente todos os participantes mostraram-se ansiosos sobre suas capacidades de colaboração com o objeto de estudo. Comentários preocupados sobre como poderiam ajudar por não se considerarem pessoas criativas e por não serem da mesma área de atuação da facilitadora, além disto também havia uma preocupação por desconhecer o uso das ferramentas propostas. Neste sentido, o Framework Criativo incrementou o empenho dos participantes em propor soluções escaláveis para todos os setores de uma organização. Foi possível perceber que a multidisciplinaridade das equipes de criação foi essencial para estruturar uma comunicação mais fluida e aderente às constantes mudanças vivenciadas na indústria 4.0. Após a aplicação do framework os participantes apontaram como foi a experiência e os aprendizados que consideraram mais relevantes.

Análise do experimento na visão dos participantes.	
Dores	Benefícios
Uso de ferramenta Lousa Digital	Criar soluções pensando no cliente
Crenças sobre capacidade criativa	Desconstrução sobre o mito criativo
Priorização das ideias e seu impacto no público alvo.	Possibilidade de idear considerando sentimento, reações, experiências, nível de afinidade dos clientes com o possível produto.
	Os diferentes contextos dos participantes propiciou ideias diferentes das já exploradas pela facilitadora.

Tabela 1: Visão dos participantes sobre os benefícios em se utilizar o método.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Além das propostas mais votadas pelos participantes, o exercício disponibilizou diversas sugestões e caminhos que podem ser seguidos para transformar a gestão do conhecimento dentro das organizações mais dinâmicas e orgânicas.

Analisando os resultados podemos agrupar a proposta final deste estudo, na sugestão da criação de 2 fluxos dentro das organizações: 1 fluxo de interação entre as partes envolvidas em projetos que demandam constantes atualizações, 2 uso de ferramentas para o registro pontual e incremental dos combinados e mudanças.

Estes fluxos priorizam as interações entre os indivíduos para que a comunicação se torne mais ágil, assim como o registro passe a ser incorporado na rotina das partes envolvidas de uma forma top down, só assim conseguiremos consolidar os ambientes externos e internos da gestão do conhecimento dentro de uma organização.

#### **4 Conclusão**

Dentro de um contexto onde a inovação é um diferencial competitivo, pensar e estruturar as mudanças de forma a consolidar o conhecimento e o difundir dentro de uma organização é essencial. Considerando este cenário é essencial promovermos um ambiente com cultura criativa, considerando que a criatividade é um pressuposto do processo de inovação.

As diversas técnicas criativas de ideação contribuem para o desenvolvimento do potencial inovador de uma instituição. O experimento realizado neste estudo demonstrou que o Framework Criativo potencializa a criação de soluções para modelos de gestão do conhecimento organizacional e desconstrói o mito do processo criativo, deixando claro que a criatividade é algo inerente ao potencial humano e que todos podem e contribuem para construir novas soluções para os mais diversos problemas.

Os dispositivos do processo criativo devem ser vistas como uma forma de desenvolver e desbloquear soluções em potencial e se aplicadas em torno de um objetivo claro (com as devidas restrições) podem ajudar a consolidar novos processos e ferramentas dentro de uma organização.

## 5 Referências

Barreto, Roberto Menna - Criatividade no trabalho e na vida [recurso eletrônico] : minha experiência em mais de 500 seminários para o público e grandes empresas / Roberto Menna Barreto. - [3. ed.] - São Paulo : Summus, 2014.

Borchardt, P., & Santos, G. V. dos. (2014). Gestão de ideias para inovação: transformando a criatividade em soluções práticas. INMR - Innovation & Management Review, 11(1), 203-237. Recuperado de <https://www.revistas.usp.br/rai/article/view/79906>

BOER, Gustavo; BONINI, Luiz. Design thinking: uma nova abordagem para inovação. Disponível em: <http://biblioteca.terraforum.com.br/Paginas/designthinking.aspx>. Acesso: 10 de janeiro de 2022.

Carvalho, H. G., Reis, D. R., & Cavalcante, M. B. (2011). Gestão da inovação (Série UTFinova). Curitiba: Aymar.

CHIBÁS, Felipe Ortiz; PANTALEÓN, Efrain Matamoros; ROCHA, Tatiana Andrade. GESTÃO DA INOVAÇÃO E DA CRIATIVIDADE NA ATUALIDADE. HOLOS, [S.l.], v. 3, p. 15-26, ago. 2013. ISSN 1807-1600. Disponível em: <<https://www2.ifrn.edu.br/ojs/index.php/HOLOS/article/view/1082/678>>. Acesso em: 01 dez. 2021. doi:<https://doi.org/10.15628/holos.2013.1082>.

Daniel, E. A, Murback, F. G. R. (2014). Levantamento bibliográfico do uso das ferramentas de qualidade. Revista do curso de administração/PUC MG - Ed.2014 artigo 8. Recuperado de [https://www.pucpcaldas.br/graduacao/administracao/revista/artigos/v2014/Artigo16\\_2014.pdf](https://www.pucpcaldas.br/graduacao/administracao/revista/artigos/v2014/Artigo16_2014.pdf)

ENGELMAN, R. M., & Gonçalves, M. A. (2016). EMOÇÕES, CRIATIVIDADE E INOVAÇÃO: REFLEXÕES SOBRE ESTA RELAÇÃO. Revista Gestão E Desenvolvimento, 13(2), 37-49. <https://doi.org/10.25112/rgd.v13i2.515>

FILHO, A. M. S. Inovação = Criatividade + Serendipismo. Revista Espaço Acadêmico, nº 129, Fevereiro de 2012; v. 11 n. 129. Disponível em: <<https://periodicos.uem.br/ojs/index.php/EspacoAcademico/article/view/15905/8638>>. Acesso em: 01 dez. 2021.

GURGEL, MARCOS FREIRE. Criatividade & Inovação: uma Proposta de Gestão da Criatividade para o Desenvolvimento da Inovação [Rio de Janeiro]. 2006 193 p. 29,7 cm (COPPE/UFRJ, M.Sc., Engenharia de Produção, 2006)

Medeiros, Kelsey & Watts, Logan & Mumford, Michael. (2017). Thinking inside the box: Educating leaders to manage constraints.

MUZZIO, H. Indivíduo, Liderança e Cultura: Evidências de uma Gestão da Criatividade. Janeiro de 2017. Disponível em:

<<https://www.scielo.br/j/rac/a/zNH64mVfYkXnfPtZ8tdWnPJ/?lang=pt>>  
<https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2017160039>

Nóbrega, M. M., Neto L., Santos, R. S. (1997) USO DA TÉCNICA DE BRAINSTORMING PARA TOMADA DE DECISÕES NA EQUIPE DE ENFERMAGEM DE SAÚDE PÚBLICA. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0034-71671997000200009>

Revista Eletrônica do Alto Vale do Itajaí – REAVI, v.08, nº 13, p. 095-102, dez 2019 ISSN: 2316-4190, DOI 10.5965/2316419008112019095.

SCHUMPETER, Joseph A. (1942). Capitalismo, Socialismo e Democracia. Rio de Janeiro: Zahar, 1984.

SEVERO, E.A.; de GUIMARÃES, J.C.F.; de MEDEIROS, A.M. Eduardo, E.V.B.; Alves, R.S.; Andrade, T.B.F. Revista Gest@o.org, V.19(1), 2021, p. 105-122 <http://www.revista.ufpe.br/getaoorg> ISSN: 1679-1827

WOOD JR, T.; P. CALDAS, M. Empresas brasileiras e o desafio da competitividade. Revista Administração de Empresas, São Paulo, v. 47,n. 3,p. 1-13,Sept.2007.Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0034-75902007000300006>. Acesso: 19 Jan. 2022.