

# GESTÃO DO CONHECIMENTO COMO ESTRATÉGIA PARA A COMPETITIVIDADE

**Elisabeth Vargas**

Knowledge Management Specialist

*O dinheiro tem poder, mas não pensa;  
as máquinas operam, muitas vezes melhor  
do que qualquer ser humano, mas não inventam.*

Thomas A. Stewart

## Resumo

Gerenciar conhecimento é muito mais que estabelecer um espaço físico para o armazenamento de dados e informações, criar procedimentos que definam responsabilidades e formas de tratamento técnico de publicações e documentos. Gerenciar conhecimento, como estratégia para propiciar um ambiente favorável à criação contínua de novos conhecimentos, passa por questões fundamentais que precisam ser tratadas.

A crescente e rápida mudança na economia mundial tem exigido das empresas uma transformação urgente no seu comportamento, colocando a inovação contínua como condição básica e necessária à competitividade.

Para tanto, o indivíduo, na empresa, passa a agir sob efeito de novos paradigmas, sendo considerado um agente de mudanças, lançando mão de mecanismos cada vez mais aprimorados para o processamento de informações, visando a tomada de decisões rápidas.

## 1. Conceitos básicos e as diversas abordagens sobre a gestão do Conhecimento organizacional

Os conflitos, devidos às diferenças de abordagens na fase de desenvolvimento de um produto, podem impedir o sucesso de uma inovação. A proposta é mostrar caminhos pelos quais uma empresa precisa percorrer para transformar, de forma harmoniosa e gerenciada, os conhecimentos individuais em produtos e serviços.

Os modelos de gestão organizacional imprimem grande influência na forma de gerir o conhecimento nas organizações. Não podemos, de uma hora para outra, tomar as "rédeas" de uma gestão e considerar que temos a chave do sucesso para administrar o conhecimento. E estamos caminhando para isso e todo o esforço é louvável, mas se quisermos ter sucesso nessa empreitada, precisamos voltar um pouco na história e tentar entender: Quais atitudes foram tomadas no passado? Quais modelos de gestão administrativa foram adotados? Quais raízes suportam atualmente a árvore do conhecimento nas empresas? Por acaso você já viu um abacateiro produzir uma melancia ou um cajueiro dar algum fruto que não seja o caju? Então, na questão do conhecimento organizacional, a dinâmica é igual. Se imaginarmos que o conhecimento é cumulativo e que o que colhemos hoje foi o que plantamos no passado, resta-nos a conclusão de que temos de olhar um pouco para o nosso passado na tentativa de entender os problemas que enfrentamos no presente.

Atualmente, lidando com os problemas que as empresas estão enfrentando na questão de gerenciamento do conhecimento como estratégia para inovação, nos deparamos com questões diversas, uma delas é o atrofiamiento da criatividade humana. Como fazer com que o ser humano passe a ser criativo se, na prática, ele vem vivendo numa situação que sempre o impediu de ser criativo?

Não cabe aqui encontrar culpados para os erros cometidos no passado, até porque imagina-se que não se tratam de erros. No passado, as atitudes gerenciais que modelavam as formas de administrar as empresas eram as mais corretas, as mais sensatas em conformidade com as necessidades de cada época. Os estudiosos das décadas anteriores enxergavam as soluções a partir da sua maturidade e das informações que tinham acesso. Assim, como daqui a 50 anos, os estudiosos dessa época estarão criando modelos de gestão tão avançados que não haverá espaço para os modelos que estamos criando hoje.

A seguir, estão apresentados os dois modelos de estrutura organizacional que mais influenciam na criação do conhecimento atualmente. É importante que o leitor busque outras literaturas e outras abordagens que aumentem a sua capacidade de análise.

### **Modelo Mecanicista / Burocrático**

No modelo mecanicista, o indivíduo se enxerga como parte de uma máquina e, como tal, não está ali para pensar e sim para agir conforme programado. Ele faz parte de um programa produtivo e foi treinado para executar atividades e tarefas que ainda não puderam, tecnologicamente, ser substituídas pela máquina. Não cabe, no seu modelo mental, a responsabilidade de criar novas formas de agir, novas formas de decidir, novos trâmites. Essa atitude não atinge apenas o nível operacional, ela é permeada em outros níveis também, variando conforme a intensidade de autonomia.(2)

### **Limitações que impactam na gestão do conhecimento de empresas mecanicistas**



Como desejar que as pessoas usem o coração e a alma na realização de tarefas mecânicas e repetitivas? Não são elas que rejeitam esse uso, é o próprio coração, é a própria alma humana que não se encaixam nesse modelo mecanicista.

### **Modelo Força-Tarefa**

A força-tarefa é uma estrutura organizacional flexível, adaptável, dinâmica e participativa. Opera privilegiando o trabalho em equipe, que agrupa pessoas de diversas unidades dentro da empresa. Na maioria das vezes, a força-tarefa existe para lidar com um problema temporário, normalmente as pessoas trabalham com prazo determinado e concentram suas energias e seu esforço na concretização de uma tarefa específica. Dessa forma, a organização de força-tarefa costuma, a partir do desenvolvimento e criação de novos produtos, realizar grandes inovações na empresa.

Entretanto, o modelo de força-tarefa também apresenta limites que impactam no gerenciamento de conhecimento na empresa.

### **Limitações que impactam na gestão do conhecimento de empresas que adotam em sua estrutura a força-tarefa**



O conhecimento, ou *know-how*, criado em equipes de força-tarefa não é transferido com facilidade a outros membros da organização após a conclusão do projeto.

A força-tarefa também não é adequada à exploração e transferência do conhecimento de uma forma ampla e contínua em toda a organização.

Tanto a “burocracia” quanto o modelo “força-tarefa” é útil em determinadas situações, mas não em outras. Na época atual, quando a sociedade empresarial requer uma inovação contínua, identifica-se que nenhuma dessas estruturas citadas acima é adequada. É preciso uma combinação ou uma síntese de ambas. (3)

## **2. Estrutura organizacional favorável à gestão do conhecimento**

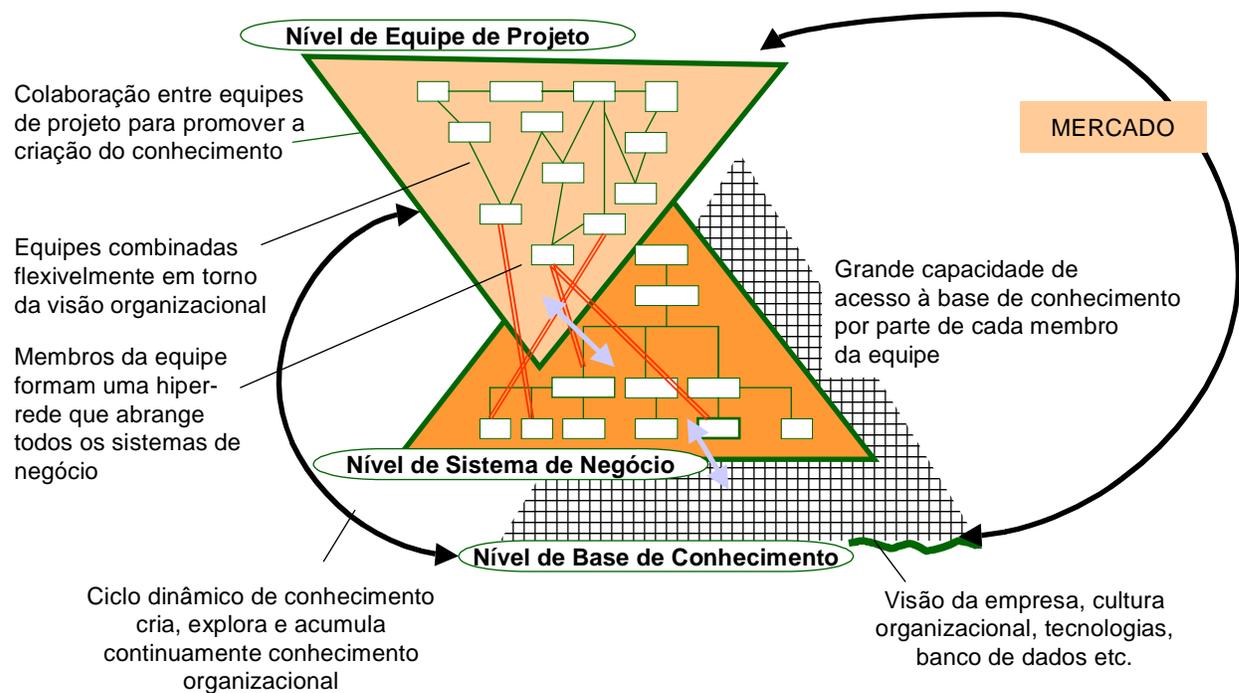
A proposta é que as organizações mantenham uma estrutura não hierárquica e auto-organizada funcionando em conjunto com a sua estrutura hierárquica formal. A interação dessas duas estruturas é que alavanca o processo criativo do conhecimento nas organizações.

É importante que a base estrutural das organizações prepare-se para adquirir, criar, explorar e acumular contínua e repetidamente novos conhecimentos em processo cíclico. Essas organizações devem enxergar a burocracia e a força-tarefa como complementares, e não como mutuamente excludentes.

A melhor forma de explicar esta estrutura é lançando mão do modelo indicado pelos autores Nonaka e Takeuchi em seu livro *Criação do Conhecimento na Empresa*. Trata-se do modelo da "Estrutura em Hipertexto".

Tal como um texto apresentado em hipertexto, na tela de um microcomputador, a estrutura organizacional em hipertexto também pode ser vista não apenas em um só nível, mas também em outros níveis que apresentam em uma conexão lógica. Nessa estrutura, a organização é formada por três diferentes níveis ou contextos.<sup>(3)</sup> São eles: o nível de negócio, nível de projetos e a base de conhecimento, como mostra a figura a seguir.

## ORGANIZAÇÃO EM HIPERTEXTO



Fonte: Nonaka e Konno (1993)

### Nível de Equipe de Projeto (Força-Tarefa)

Composto de pessoas de diferentes unidades designadas exclusivamente para o desenvolvimento de um projeto, desde a fase de concepção até a conclusão. Após o término de um projeto a equipe se desfaz e cada pessoa volta para o seu lugar de origem. As equipes de projeto se engajam em atividades criadoras do conhecimento para o desenvolvimento de novos produtos ou novos serviços.

### **Nível de Negócio** (Burocracia)

Neste nível são realizadas as operações normais de rotina, com intuito de dar continuidade ao negócio. Como a estrutura burocrática é adequada à realização eficaz do trabalho de rotina, nesse nível é moldada a pirâmide hierárquica.

### **Nível de Conhecimento** (Gestão do Conhecimento)

No nível de base de conhecimento, o conhecimento organizacional gerado nos dois níveis superiores é recategorizado e recontextualizado. Nesse nível encontram-se as bases de dados *datawarehouse*, a filosofia de trabalho e a cultura organizacional que orienta a ação de todos os funcionários.

Esse nível fornece a direção na qual a empresa deve desenvolver sua tecnologia ou seus produtos, esclarece o foco em que se quer atuar.

A característica principal da organização em hipertexto é a coexistência de três níveis ou contextos totalmente diferentes dentro da mesma organização. Uma organização que deseja trabalhar com essa estrutura deve adotar mecanismos que garantam:

- A participação das pessoas;
- O pensamento coletivo;
- Livre acesso às informações;
- Reuniões abertas;
- Fluidez na mudança pessoal; etc.

### **3. Condições capacitadoras para trabalhar com a criatividade nas empresas**

Todo esforço que a empresa busca para gerenciar o conhecimento deve ter, como principal propósito, a criação de novos conhecimentos. Para uma organização promover um ambiente favorável à esta criação, faz-se necessário que ela descubra, dentro do seu próprio negócio, as condições que a capacite para isso.

A criação de um novo conhecimento nasce sempre em nível individual e somente cresce e se cristaliza em um novo produto, numa nova filosofia ou num novo serviço, se houver as condições propícias.

<b>Condições Capacitadoras para Criar novos Conhecimentos</b> (Nonaka & Takeuchi)	
INTENÇÃO	As organizações devem estimular o compromisso de seus funcionários, formulando as intenções organizacionais. Em lugar de confiar somente no pensamento e no comportamento do próprio indivíduo, a organização pode reorientá-lo e promovê-lo por meio do compromisso coletivo.
AUTONOMIA	Em nível individual, todos os membros de uma organização devem agir de forma autônoma, conforme as circunstâncias. Ao permitir essa autonomia, a organização amplia a chance de introduzir oportunidades de inovação.
FLUTUAÇÃO E CAOS CRIATIVO	Se as organizações adotam uma atitude aberta em relação aos sinais ambientais, podem explorar a ambigüidade, a redundância ou os ruídos desses sinais para aprimorar seu próprio sistema de conhecimento. É preciso estimular o exercício de transformar o caos em oportunidades de mudanças positivas.
REDUNDÂNCIA	O termo "redundância" pode soar mal devido as suas conotações, desperdício ou superposição desnecessária de informações. A redundância, na verdade, é a existência de informações que transcendem as exigências operacionais de informações dos membros da organização. O compartilhamento de informações redundantes promove a conversão de conhecimentos tácitos, pois os indivíduos conseguem sentir o que os outros estão tentando expressar com mais facilidade e rapidez.
VARIEDADE DE REQUISITOS (variedade de conhecimentos)	Os membros da organização podem enfrentar muitas situações se possuírem uma variedade de requisitos, que pode ser aprimorada por meio do acesso e combinação de informações. Todos os funcionários devem acessar a maior quantidade possível de informações.

Veja, a seguir, como as "Condições Capacitadoras para a Criação de Conhecimentos" favorecem empresas brasileiras e como elas estão crescendo, inovando e tornando-se cada vez mais competitivas. Trata-se de empresas que atuam em segmentos completamente diferentes. São elas: **Copene**, que atua no setor industrial, na área de indústria petroquímica; a **Ponte S.A.**, como fornecedora de serviço em caráter de concessão e a **Leader Magazine**, no setor de varejo.

É importante ressaltar que os pontos destacados para demonstrar condições capacitadoras para a criação do conhecimento de cada empresa, não estão sendo apresentados de forma exaustiva e nem excluem a necessidade da existência de outros mecanismos, que também são de suma importância. Os exemplos citados servem para demonstrar como as condições propostas por Nonaka e Takeuchi podem, na prática, ser comprovadas.

## Copene

A Copene Petroquímica do Nordeste é a central de matérias-primas do Pólo Petroquímico de Camaçari. Está localizada a cerca de 40km de Salvador, capital do estado da Bahia.

É responsável pela produção de petroquímicos básicos e utilidades, distribuídos para as empresas de segunda geração petroquímica, a maioria delas pertencente ao próprio complexo de Camaçari.

Além de ser a maior central da América do Sul, está entre as 10 maiores empresas produtoras de petroquímicos básicos do mundo com produção em um único local.

Responde sozinha por 50% de toda a demanda nacional de petroquímicos básicos.

Representa investimentos de US\$ 2,7 bilhões e tem um faturamento anual de US\$1,5 bilhão.

Foi fundada em 12 de janeiro de 1972 e entrou em operação em 29 de junho de 1978.

### CONDIÇÃO CAPACITADORA - “**Variedade de Requisitos**”

Dentre as diversas condições capacitadoras para criação de conhecimento, identificadas na COPENE, é possível destacar uma que tem sido muito importante para formar a base de conhecimento na empresa. Trata-se da existência da condição “Variedade de Requisitos” administrada pela Unidade de Documentação e Informação”.

A **Copene**, por meio da sua Unidade de Documentação e Informação, garante para seu corpo técnico e gerencial acesso às informações geradas tanto no ambiente interno quanto externo da **Copene**.

A Unidade de Documentação e Informação possui ampla experiência no acesso, disseminação e transferência de informação sobre a indústria petroquímica. Também atua analisando e integrando fluxos para organizar e disseminar informações, documentos e registros internos. Assessora nos processos de padronização e normalização relativos ao sistema da qualidade.

A Copene, em 1996, deu início à implantação do seu projeto de GED – Gerenciamento Eletrônico de Documentos e *Workflow* com objetivo de otimizar o gerenciamento, a atualização, a distribuição e o armazenamento da documentação técnica gerada nas fases de projeto, construção, operação e manutenção das plantas.

A Copene administra o conhecimento explícito nessas áreas com consideráveis benefícios, como:

- O sistema de informação favorece a atualização da documentação e facilita o processo de *as built*;
- Segurança do acervo “conhecimento explícito” - documentação preservada em *vault* – cofres eletrônicos e com backup;

- Antes o prazo para comentários de documentos de engenharia era de 12 dias e, atualmente é de 3 dias;
- 311 mil registros na Base de Dados;
- 40 mil desenhos em mídia eletrônica;
- 12 mil desenhos e documentos técnicos em revisão; e
- 500 usuários treinados para utilização e acesso ao sistema.

A Copene investe constantemente em melhoria de Tecnologia de Informação, porque entende que gerenciar o conhecimento explícito é condição capacitadora fundamental para gerenciar o conhecimento das pessoas como um todo.

A próxima etapa será a incorporação dos documentos e fluxos de trabalhos das atividades de contratação de Materiais e Serviços.

O Gerenciamento Eletrônico de Documentos e *Workflow* como solução corporativa será ampliado, no futuro, para as áreas administrativas, financeira e recursos humanos, contemplando gradualmente todos os processos organizacionais e o foco principal dessa ampliação será a integração total do GED e *Workflow* com o Sistema de Gestão Empresarial.

### **Ponte S.A.**

Desde 10 de junho de 1995, a Ponte Rio-Niterói é operada pela Concessionária da Ponte Rio-Niterói S/A - Ponte S/A - criada pelas empresas Andrade Gutierrez e Camargo Corrêa. Foi a primeira vez, no Brasil, que o Departamento Nacional de Estradas de Rodagem (DNER) constituiu regime de concessão de uma grande estrutura rodoviária para o setor privado, seguindo tendência adotada em países do primeiro mundo.

A concessão foi a forma encontrada, pela União, para suprir a necessidade de investimentos volumosos na infra-estrutura da ponte Rio-Niterói. Tal modelo permitiu que o poder público, sem alienar seu patrimônio, transferisse à iniciativa privada a responsabilidade pela realização de investimentos e prestação de serviços de excelência aos usuários da Ponte. O período contratual é de 20 anos.

As primeiras atividades da concessionária se concentraram na execução de serviços emergenciais. Em março de 96, teve início um extenso programa de recuperação, melhoramento, manutenção e conservação das condições físicas e estruturais da Ponte. As obras já tornaram a Ponte uma das melhores e mais modernas estruturas rodoviárias do mundo. Estão programadas outras obras e serviços de infra-estrutura, além da permanente manutenção e conservação dos serviços já executados. Até o ano 2000, serão investidos na ponte 85 milhões de reais.

## CONDIÇÃO CAPACITADORA – “Autonomia”

A Ponte S.A., desde a sua implantação, tem se preocupado em criar e manter um ambiente favorável à criação de conhecimentos e, dentre as diversas condições capacitadoras identificadas, a condição que mais se sobressai é a “Autonomia”. A Ponte S.A. acredita que ter procedimentos documentados e definidos é necessário na execução das rotinas, mas no dia-a-dia privilegia também a intuição, passando pelo crivo da lógica. As pessoas aprendem a correr o risco de errar, pois sabem que o mais importante é o exercício do aprender fazendo. Vejam algumas evidências de sucesso dessa condição capacitadora de criação de conhecimentos que a Ponte S.A. adota em sua estrutura.

- Os Socorristas, operadores que atuam no atendimento aos usuários da ponte, são estimulados a obedecer procedimentos padronizados, mas conforme a circunstância, usam a criatividade, mesmo que contrarie o procedimento.
- Qualquer decisão que o funcionário tome, que venha a desorganizar o processo, mas visando atender o usuário é estimulada. No Onda Livre (Sistema Eletrônico de Pedágio), há muita liberdade para que os funcionários possam tomar uma decisão rápida e capaz de resolver o problema do usuário.
- No nível gerencial, todos estão autorizados a falar com o público por meio da imprensa.
- Todos os funcionários são estimulados a agir de forma que os clientes percebam que a Ponte S.A. é “...muito mais do que um asfalto por onde o usuário passa, e que há alguém que se preocupa com suas necessidades e opiniões”.
- Há um organograma formal da PONTE S.A., mas no decorrer das atividades, os empregados são responsáveis por liderarem ações específicas, independentemente da posição que ocupam na hierarquia. O indivíduo é totalmente responsável pelo resultado do processo que lidera, e esta é uma forma de fazer com que os funcionários participem mais.

Flávio Medrano de Almada, diretor geral da Ponte S.A. diz no livro *A empresa na era do ser*, de autoria de Ana Sharp, o seguinte: “O mais importante é a empresa criar um ambiente alegre; se houver prazer no trabalho, as pessoas estarão conectadas com seu Eu. Para que haja criação, tem de haver pressão, mas uma pressão de candura e sem estresse. O grande diferencial é trabalhar na atitude das pessoas. A nossa empresa investe muito em processos e cursos de auto-conhecimento..., mas o mais importante é o prazer e a alegria das pessoas”.<sup>(5)</sup>

## Leader Magazine

Inaugurada há 49 anos pelo seu atual presidente, Newton Gouvêa, a Leader Magazine é hoje uma rede de varejo com 21 lojas distribuídas no estado do Rio de Janeiro. Em ampla ascensão, a Leader está na fase final de um processo de modernização das lojas e de sua confecção própria. Após ter feito investimentos em logística, informática, marketing e recursos humanos, a empresa coloca em prática seu plano de expansão com a inauguração de lojas em bairros das zonas norte e sul do Rio de Janeiro.

O cartão de vantagens Leader, lançado em 98 para beneficiar os clientes portadores do cartão próprio e os funcionários com descontos em centenas de empresas, ganhou o Prêmio de Destaque de Marketing em 99 da ABMN – Associação Brasileira de Marketing e Negócios.

A área social também tem vez na Leader, por meio da AFLA – Associação de Funcionários Leader e Amigos, que apóia a pessoas carentes. A empresa recebeu da ABRINQ o direito de utilizar o selo “Amigo da Criança” em seus produtos.

### CONDIÇÃO CAPACITADORA – “Intenção”

A Leader Magazine percebeu que o grande coadjuvante da sua inovação está num dos ativos intangíveis – O Ser Humano. Descobriu também que não adiantava ter as intenções, as metas e a missão definidas somente na cabeça dos dirigentes. Percebeu ainda que era preciso traduzir toda essa base de conhecimento para os 1700 funcionários. Partindo dessas premissas, a diretoria de recursos humanos, em conjunto com a Consultoria Perspectivas, especializada em educação empresarial, decidiram investir num processo que garantisse o desenvolvimento organizacional, a gestão do conhecimento, a motivação, a eficácia e a educação. Decidiram criar a **Escola Elevar - Escola Leader de Varejo**, a primeira do varejo no Brasil, que reúne em seu quadro de instrutores o pessoal da casa. As propostas são: tornar coletivo conhecimentos que estrategicamente devem ser de todos, descobrir novos talentos e aumentar a competência das pessoas para gerenciar suas rotinas e as suas vidas como indivíduo.

A Escola Elevar tem propiciado a existência de uma visão sistêmica do negócio da Leader Magazine, e resultados surpreendentes têm sido percebidos, como:

- Aumento do nível de entendimento nos diálogos entre os diretores e os níveis hierárquicos mais baixos;
- Integração natural das pessoas nos treinamentos e no dia a dia de trabalho;
- Comprometimento com os resultados;
- Criação de novos conceitos, novos conhecimentos, novos serviços e novos produtos;
- Implantação do sistema de sugestões apresentadas, a partir das discussões em sala de aula; etc.

A diretora de recursos humanos, afirma que “é mais do que gratificante constatar o nível de energia residente na empresa, mantido pela motivação de pessoal que tem uma oportunidade de agregar valor a si próprio e ao seu trabalho e ainda aumentar a sua empregabilidade, sua performance e competência”.

A Escola Elevar, em breve, estenderá seus treinamentos aos fornecedores da Leader Magazine, com o objetivo de aumentar o seu raio de atuação, na filosofia que diz que a empresa competitiva é aquela que aprende e mais do que isso, coloca em prática o que aprende.

#### 4. Conclusão

Na era da informação, que está se retratando também como a era do conhecimento, não haverá espaço para empresas que não estejam investindo em mudanças de modelos mentais e transformação organizacional com foco na gestão de conhecimento de forma global.

Este trabalho mostrou uma síntese dos pontos que precisam ser percebidos e trabalhados na geração de um ambiente que funcione com condições capacitadoras para gerir bem o conhecimento e, a título de exemplo, foram mostrados *cases* de empresas que vêm investindo na melhoria dessa gestão. Na evolução desse trabalho, que consistiu em: leitura de material fornecido pelas empresas; visitas aos *websites* das mesmas e também entrevistas gravadas com funcionários, foi possível identificar pontos comuns que mostram que, independentemente do setor da economia em que uma empresa atue, as formas para investir em conhecimento passam por caminhos e conceitos bem semelhantes, como:

- Todos em uma empresa são criadores de conhecimento. Na verdade, o valor da contribuição de uma pessoa é determinado menos pela sua posição hierárquica e mais pela importância da informação que ela fornece aos sistemas de criação do conhecimento como um todo.
- A missão dessas empresas que aprendem, adota um discurso do escritor Peter Senge que diz – “O campo da administração de empresas continuará agitado até conseguirmos formar organizações que sejam mais coerentes com as aspirações humanas, que vão além de ter casa e comida”.
- A era do conhecimento não é essencialmente eletrônica, mas sim a ciência cognitiva.

É importante perceber que nem todas as soluções provenientes desses conceitos geram investimentos elevados e, às vezes, o que se precisa mesmo é uma boa dose de criatividade e mudança de modelo mental, e isso se faz com reflexão, meditação e boa vontade.

## 5. Referências Bibliográficas

1. Arruda, Suzy Gouvêa Scot de. & Almeida, Renilda Ouro. Inovação em recursos humanos. Gazeta Mercantil, 10.09.99.
2. Morgan, Gareth. Imagens da organização. São Paulo. Ed. Atlas. 1996.
3. Nonaka, Ikujiro & Takeuchi, Hirotaka. Criação de conhecimento na empresa. Rio de Janeiro. Editora Campus, 1997.
4. Sá, Elizete Pereira. Integração das tecnologias GED e Workflow na COPENE. Camaçari, 1999.
5. Sharp. Anna. A empresa na era do ser. Rio de Janeiro, Rocco, 2000.
6. [www.copene.com.br](http://www.copene.com.br)
7. [www.leadermagazine.com.br](http://www.leadermagazine.com.br)
8. [www.ponte.com.br](http://www.ponte.com.br)

### Elisabeth Vargas

Consultora, instrutora e conferencista com foco em gestão do conhecimento. Graduada em Biblioteconomia e Documentação pela USU - Universidade Santa Úrsula e pós-graduada em Gestão do Conhecimento pela USU/ITIC – RJ. Atuando nos últimos 20 anos nas áreas de documentação, informação, comunicação empresarial, sistemas da qualidade e gestão do conhecimento.

As empresas as quais já atuou como funcionária ou fornecendo serviço de consultoria são: Copene, Copesul, Norquisa, Fábrica Carioca de Catalisadores, MCG Qualidade, Aracruz Celulose, Centro de Inovação para a Competitividade, Symnetics Business Transformation e ONIP – Organização Nacional da Indústria do Petróleo, Petrobrás BR.

Como conferencista, tem apresentado palestras e seminários em empresas, universidades e eventos. Como instrutora, tem ministrado cursos para níveis de pós-graduação e MBA em diversas universidades.

[elisabethvcb@hotmail.com](mailto:elisabethvcb@hotmail.com)

Rio de Janeiro