

Implantação de Gestão do Conhecimento a partir dos repositórios de Conhecimento Explícito

Auta Rojas Barreto

Collecta Rio Assessoria e Consultoria Ltda.

Rua das Laranjeiras, 550 / 1403

22240-002 Rio de Janeiro – RJ / Brasil

Tel: 55-21-2205-5705 / 55-21-2265-3724

E-mail: collecta.rj@terra.com.br

RESUMO

O século XXI teve início dentro da chamada Sociedade do Conhecimento, refletindo as mudanças estruturais da economia global das últimas décadas. Nesse novo contexto, o recurso “conhecimento” impõe-se como de fundamental importância para a otimização dos resultados das empresas e organizações, tornando-as mais eficientes para atingir seus objetivos.

As empresas, além de aumentar seus investimentos em qualificação profissional, pesquisa e desenvolvimento, precisam implementar práticas gerenciais modernas e indutoras de ambientes organizacionais voltados à inovação de processos e produtos.

Pelo viés tecnológico, para transformar dados em informações, é preciso utilizar ferramentas baseadas em tecnologia de informação como o GED - Gerenciamento Eletrônico de Documentos, que agrega inteligência da empresa, facilitando a introdução dos conceitos de Gestão do Conhecimento.

Apesar de todo o desenvolvimento da Tecnologia da Informação, o cérebro humano continua a ser uma das estruturas mais complexas do universo e a fonte de todo o “conhecimento”. O foco principal ao implantar um Programa de Gestão do Conhecimento, de qualquer amplitude, é o *homem*, são as *pessoas*.

Uma abordagem para se iniciar a implantação de um Programa de Gestão do Conhecimento é trabalhar com conhecimento explícito. Os arquivos em papel ou eletrônicos, tanto a produção diária dos funcionários, quanto a documentação armazenada em Arquivos ou Bibliotecas, poderão ser a base de informações de um Programa de Gestão do Conhecimento. Utilizando-se essa abordagem para dar a partida em programas de Gestão do Conhecimento estará sendo criado um novo enfoque para o trabalho dos bibliotecários, arquivistas e documentalistas e uma oportunidade de encontrar um novo nicho para a atuação desses profissionais.

A presente comunicação apresenta um modelo para implantação de um Programa de Gestão do Conhecimento, baseado no acervo de conhecimento explícito das instituições, com utilização de Tecnologia

de Informação e em nova oportunidade de trabalho para os profissionais de documentação e informação.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão do Conhecimento, Gestão Eletrônica de Documentos, Conhecimento Tácito, Conhecimento Explícito, organizar, preservar, compartilhar, incorporar.

INTRODUÇÃO

É inquestionável a crescente importância do recurso “conhecimento” em detrimento dos demais recursos econômicos tradicionais como capital financeiro, mão-de-obra e terra.

A emergência da “Sociedade do Conhecimento” está refletida nas mudanças estruturais da economia, com o aumento contínuo da participação dos setores intensivos em tecnologia e a assustadora ampliação das desigualdades econômicas e sociais amplamente evidenciadas.

As empresas que estão expostas à competição internacional, além de aumentar rapidamente seus investimentos em qualificação profissional, pesquisa e desenvolvimento, precisam implementar práticas gerenciais modernas e indutoras de ambientes organizacionais voltados à inovação de processos e produtos. Precisam adotar pró-ativamente estratégias como a de Gestão do Conhecimento. Só assim terão condições de participar dos fluxos da economia mundial e de acordos internacionais para troca de tecnologia e conhecimento. Atualmente, grande parte de nossas empresas, assim como as de outros países em desenvolvimento, estão ausentes desse círculo privilegiado.

O mundo globalizado impõe reflexões. Não é recomendável se pensar em teorias econômicas ou modelos gerenciais relacionados à gestão do recurso “conhecimento”, sem antes analisar as teorias e os estudos feitos por psicólogos que procuram explicar o mágico processo que os seres humanos precisam atravessar para criar, aprender e se autotransformar.

Outro fato a ser destacado é o avanço da Tecnologia de Informação e a constatação de que, apesar de todo esse

desenvolvimento, o cérebro humano continua a ser uma das estruturas mais complexas do universo e a fonte de todo o "conhecimento".

O conceito de Gestão do Conhecimento está baseado na premissa de que é patrimônio intelectual da empresa todo o conhecimento gerado e armazenado no exercício das funções dos seus empregados. Portanto deve ser preservado e disponibilizado para ser utilizado como um bem comum.

Gestão do Conhecimento – **GC ou KM**, do inglês *Knowledge Management*, é portanto um conjunto de processos empregados pelas empresas para colaborar na criação, capturar e compartilhar o conhecimento tácito, através do intercâmbio entre profissionais, além de permitir acesso a todo o conhecimento da empresa, estruturado ou não, sob a forma de conhecimento explícito, de modo a atingir plenamente os objetivos da Organização.

Para transformar dados em informações é necessário adotar ferramentas baseadas em tecnologia como a de GED - Gerenciamento Eletrônico de Documentos, que permite agregar a inteligência da empresa, facilitando a introdução dos conceitos de Gestão do Conhecimento. Para transformar informação em conhecimento é necessário tempo. Conhecimento não é dado nem informação, mas está relacionado a ambos.

Peter Drucker, inglês, radicado nos Estados Unidos foi o primeiro teórico a usar em suas aulas o termo *Knowledge worker - Trabalhador do Conhecimento*. Foi ele, também, um dos primeiros consultores organizacionais a chamar a atenção e a avaliar as implicações para o fato de que todos os tipos de trabalho, técnicos ou não, estão cada vez mais, baseados no conhecimento.

A evolução da teoria organizacional atualmente está associada à Gestão do Conhecimento e depende de uma análise profunda da relação entre algumas variáveis:

- ambiente econômico e social;
- evolução da tecnologia da informação;
- nova lógica organizacional;
- estudos e concepções sobre a mente e a natureza humana.

O foco principal ao implantar um Programa de Gestão do Conhecimento, de qualquer amplitude, é o *homem*, são portanto as *pessoas*.

A organização está rapidamente mudando de uma base de trabalhadores braçais para trabalhadores do conhecimento. Entretanto, sabemos muito pouco sobre o gerenciamento de trabalhadores do conhecimento e do trabalho nessa base, como integrá-lo, avaliá-lo e medi-lo. E, apesar das inúmeras pesquisas feitas nos últimos 50 anos sobre o assunto, ainda sabe-se pouco sobre como gerar a motivação e menos como incendiá-la.

O CENÁRIO INTERNO DAS ORGANIZAÇÕES

Grande parte da energia dos Programas de Gestão do Conhecimento está dirigida a encontrar fórmulas e mecanismos para tratar o conhecimento como uma unidade independente, quando na realidade o Conhecimento faz parte de toda a Instituição. A Gestão do Conhecimento é, portanto, uma prática em evolução. No Brasil, os Programas mais antigos, já iniciados há alguns anos e em fase de amadurecimento, ainda estão com atividades em andamento.

Um ponto de partida pode ser trabalhar os repositórios de conhecimento explícito incorporados em documentos – documentos jurídicos, de propriedade industrial, relatórios, artigos, apresentações, correspondências, publicações e outros tipos documentais que constituem os arquivos das organizações.

Em fins de 2003 a E. Consulting realizou pesquisa junto a empresas para análise de uso de Gestão do Conhecimento – GC no Brasil [1] Os resultados dessas pesquisas demonstram que já é considerável o número de empresas que estão adotando essa prática:

- 57,7% já adotaram alguma iniciativa GC, sendo 29,6% de modo informal e 28,1% formalmente.

Quanto ao impacto que GC trará sobre as empresas nos próximos anos:

- 43,3% disseram que as empresas que adotaram Gestão do Conhecimento serão as vencedoras;
- 38,8% acreditam que GC afetará a longevidade das empresas.

Os principais benefícios esperados ou obtidos com a adoção de GC:

- 80,2% melhor aproveitamento do conhecimento já existente;
- 76% a diferenciação que terão em relação a seus concorrentes;
- 73,2% maior agilidade na tomada de decisão.

O levantamento das principais fontes de conhecimento para as organizações é um importante dado que confirma a proposta de trabalhar o repositório de conhecimento explícito incorporado em documentos:

- 83,7% da própria empresa;
- 78,4% dos clientes;
- 68,2% de agências de notícias e publicações.

Esses dados mostram um novo cenário para os documentalistas, bibliotecários e arquivistas. Apresenta um novo papel a ser desempenhado por esses profissionais, contribuindo para se poder “re-inventar a profissão”.

É preciso rapidamente entender esse novo mundo dos negócios, onde a Gestão do Conhecimento é fundamental. É preciso ter capacitação em Tecnologia da Informação, especialmente em Gestão Eletrônica de Documentos, para estar apto a trabalhar de acordo com

a necessidade do mercado.

No Brasil, escritórios de advocacia e jurídico de empresas são excelentes exemplos de “casos” bem sucedidos dessa prática proposta.

ARQUIVOS EM PAPEL E ELETRÔNICOS

Armazenar os arquivos eletrônicos ou em papel em repositórios onde possam ser facilmente recuperados e compartilhados pode ser uma estratégia para dar a partida ao Programa de Gestão do Conhecimento da instituição. Tem a vantagem de apresentar resultados evidentes em curto prazo e usar o tempo de sua implantação para trabalhar intensivamente com as pessoas. Pode ajudar a estudar os ritos culturais e rotinas da Organização e estabelecer uma ação participativa eficiente. A partir desse trabalho é possível introduzir os conceitos de Gestão do Conhecimento, fazendo com que a ação participativa seja elemento chave para condução do Programa que se quer implantar.

A maioria das organizações ainda se encontra em estágio que necessitam de Programas de Gestão de Documentação ou de Gestão de Informação, o que dificulta pensar em Gestão do Conhecimento.

Ainda é pequeno o número de empresas que utilizam GED - Gestão Eletrônica de Documentos para manter os repositórios de conhecimento existentes conservados em arquivos eletrônicos ou em papel. Frequentemente, os documentos são gerados eletronicamente e armazenados sem planejamento sistemático, de forma a permitir que sejam compartilhados.

A grande maioria dos documentos arquivados ainda está em papel, o que dificulta mais o compartilhamento do conhecimento.

POLÍTICA DOCUMENTAL

Pontos Críticos

Os principais pontos críticos a serem trabalhados dizem respeito tanto ao arquivamento em mídia papel, quanto aos arquivos gerados e mantidos em mídia eletrônica. Destacam-se:

- Inexistência de padronização para a emissão de documentos;
- Falta de política e de procedimentos definidos para guarda de documentos em qualquer mídia;
- Cópias múltiplas de um mesmo documento, tanto em papel como em arquivos eletrônicos;
- Dados insuficientes para a identificação dos documentos e conseqüente dificuldade para sua recuperação, pois os mesmos são solicitados de uma forma e arquivados de outra. Isso acarreta pouca confiabilidade na sistemática utilizada;
- Remessa de documentos para o arquivo tradicional fora de critérios estabelecidos para a garantia de recuperação da informação;
- Controle de documentos operando em sistemas antigos e poucos customizados;
- Mão-de-obra de profissionais de arquivo necessitando

qualificação em procedimentos com o enfoque de gestão do conhecimento.

Principais demandas internas

A análise do cenário interno das organizações demonstra que as principais demandas são:

- Registro e armazenamento padronizado de informações relevantes para a empresa e o negócio;
- Agilidade na localização da informação e dos documentos, com garantia de uso compartilhado, economia de tempo e espaço;
- Criação de uma cultura interna pró-ativa capaz de sustentar o funcionamento do sistema de informações desejado e que seja pré-requisito para a gestão do conhecimento;
- Capacitação da equipe para atuar profissionalmente no controle de qualidade e na execução das atividades inerentes ao tratamento da documentação, da informação e preservação do conhecimento interno;
- O Arquivo de Documentos ser considerado como “ferramenta” indispensável à gestão da informação e do conhecimento explícito.

Para se estabelecer um Programa de Gestão do Conhecimento, é necessário definir que segmentos da Empresa serão envolvidos direta e indiretamente no processo.

Diretamente:

- Equipe responsável pelos repositórios do conhecimento explícito atuando em diferentes funções relacionadas à documentação e informação, onde se destacam os profissionais de arquivo, biblioteca e informática. Terão participação direta na condução de todo o processo de implantação do Programa e de sua manutenção.
- Equipe de Marketing e de Comunicação Interna – participação no lançamento da campanha de motivação para a adesão ao Programa e posteriormente na manutenção do processo de motivação.

Indiretamente:

- Sócios, Diretores, Gerentes, empregados em geral – fornecedores e usuários de informação e geradores de conhecimento, decisores quanto aos critérios de tratamento dos documentos, das informações e do conhecimento, avalizadores do processo e facilitadores dos procedimentos a serem implantados na empresa. São os grandes beneficiados com a implantação do Programa.
- Assistentes e secretárias - fornecedores de informação, geradores de documentos e de conhecimento e mantenedores dos procedimentos definidos pela equipe do Programa.

PROGRAMA DE GESTÃO DO CONHECIMENTO

Considerando a necessidade de trabalhar com as pessoas e de estudar a cultura da organização para poder propor novos valores, introduzir novas idéias e novas práticas é necessário estabelecer ações que gerem

motivação dos trabalhadores do conhecimento e que facilitem a introdução de novo tipo de comportamento.

Exemplos de sucesso são os trabalhos realizados em escritórios de advocacia e jurídicos de empresas. A proposta para implantar um Projeto de Gestão do Conhecimento é iniciar os trabalhos com a organização dos repositórios do conhecimento explícito, estejam em meios eletrônicos ou em papel. É necessário, entretanto, sensibilizar e motivar as pessoas para que entendam e aceitem as mudanças de rotinas e de cultura a que estarão expostas.

Todo o trabalho realizado deverá ser armazenado no GED, obedecendo a padrões e normas de conduta no uso de qualquer aplicativo eletrônico ou para guarda dos documentos. Pressupõe que todos trabalhem da mesma forma, o que impõe mudança no modo de trabalhar das pessoas.

É importante a realização de uma Campanha de Sensibilização e Mobilização, pois predispõe as pessoas a participarem e contribuírem para o sucesso dos trabalhos a serem realizados e estabelecer a ação participativa no projeto de GED – Gestão Eletrônica de Documentos.

A Campanha será responsável pelos mecanismos que estabelecem a ação participativa considerada fundamental para a implantação de um Programa mais amplo de Gestão do Conhecimento.

A implantação do Programa de Gestão do Conhecimento pode ser dividida em 3 fases:

- Gestão da Documentação - levantamento e o diagnóstico dos arquivos existentes e das diversas fontes de informação necessárias à organização e elaboração das tabelas de apoio.
- Gestão da Informação - implantação de sistema de GED – Gestão Eletrônica de Documentos.
- Gestão do Conhecimento – pleno exercício de compartilhar experiências, saberes e conhecimentos individuais ou das equipes.

A CAMPANHA DE SENSIBILIZAÇÃO E MOBILIZAÇÃO

O lançamento de uma campanha inicial para sensibilização de todos os envolvidos torna-se indispensável para estimular a ação participativa, sem a qual é impossível desencadear o processo.

O planejamento de uma Campanha de Comunicação tem como finalidade:

- Informar sobre o Projeto de GED e seu desdobramento como um Programa de Gestão do Conhecimento a ser implantado na Empresa;
- Estimular a participação de todos os envolvidos na implementação do Programa;
- Estabelecer mecanismos de incentivo à participação do público-alvo;
- Definir procedimentos de manutenção do processo de comunicação com as equipes com o objetivo de consolidar a operacionalização do Programa de

Gestão do Conhecimento.

Plano de trabalho quanto aos aspectos de Recursos Humanos e Comunicação

- Participação da equipe do Projeto e de Comunicação e Marketing no planejamento e realização da campanha de mobilização das equipes;
- Elaboração do briefing da campanha: definição dos valores que se pretende propagar e dos principais focos de apelo do material de campanha, transformando-os em ícones de comunicação, tais como: levantamento de palavras-chave, expressões de impacto e símbolos visuais; e indicação dos canais de divulgação (mídias internas).
- Realização de encontros com os “sponsors” do Projeto, mesmo que de modo informal;
- Participação da equipe de Comunicação e Marketing no processo de mobilização das pessoas envolvidas para manutenção do funcionamento do Projeto a ser implantado.

Fatores críticos de sucesso

Davenport e Prusak em seu livro "Conhecimento Empresarial - Como as organizações gerenciam o seu capital intelectual; métodos e aplicações práticas" [2] indicam fatores que levam ao sucesso os Programas de Gestão do Conhecimento.

Há, entretanto, algumas questões e desafios que os trabalhadores do conhecimento estão enfrentando e que são importantes destacar:

- Como vencer a barreira, facilitar e estimular a transposição do conhecimento tácito (o que está dentro das pessoas), em conhecimento explícito (que está externalizado em alguma mídia)?
- Como manter o equilíbrio entre o trabalho em equipe e o trabalho individual e entre o trabalho multidisciplinar e a especialização individual?
- Que políticas de incentivos devem ser implantadas para atuarem como estímulo à criatividade, ao aprendizado e ao compartilhamento do conhecimento (*Knowledge sharing*), desestimulando a guarda individual do conhecimento (*Knowledge hoarding*)?
- Como utilizar a tecnologia de informação para potencializar o uso do conhecimento da empresa?
- Como ampliar o fluxo de conhecimento externo, capturando *insights* e idéias provenientes de clientes, parceiros, fornecedores e da comunidade em geral?

As questões acima descritas revelam o grau de ansiedade que um Programa encerra, porém não determinam o que estabelece o sucesso. Após analisar os questionamentos é preciso identificar as variáveis mais reveladoras e encontrar fatores comuns aos Programas bem-sucedidos.

Esse esforço é altamente exploratório e os fatores identificados devem ser vistos apenas como hipóteses sobre o que se estabelece como sucesso de um Programa de Gestão do Conhecimento.

Que fatores podem impactar positivamente ou negativamente o Programa?

Positivamente:

- Apoio declarado da direção;
- Concepção de ações eficientes, que atendam às expectativas e necessidades da empresa;
- Investimento de tempo e recursos em informação, treinamento e sensibilização de todos para garantir a participação necessária à implantação e manutenção do funcionamento do Programa;
- Uma cultura orientada para o conhecimento;
- Infra-estrutura técnica e organizacional adequadas;
- Vinculação ao valor econômico ou setorial do negócio;
- Clareza de visão e linguagem na campanha desenvolvida;
- Elementos motivadores eficazes;
- Múltiplos canais para a transferência do conhecimento.

Negativamente:

- Não adesão de todos os envolvidos (direta e indiretamente), isto é, as pessoas não “comprarem a idéia” e não participarem efetivamente da implantação e manutenção de todos os passos necessários.

FASES DO TRABALHO

Gestão da Documentação

É a fase básica do trabalho, onde é feito o mapeamento dos repositórios do conhecimento explícito incorporados em documentos, a elaboração das tabelas de apoio e planejamento dos índices para cadastramento e recuperação dos documentos e da informação.

É o alicerce de tudo o que será construído. Permitirá trabalhar utilizando metodologia uniforme, garantindo qualidade nos serviços e maior presteza e conforto na recuperação das informações. É a fase de criação dos mecanismos de apoio à recuperação da informação e de organização da documentação e planejamento do trabalho futuro.

Mobiliza as equipes e conta com a colaboração de “sponsors” para que se possa passar para a fase seguinte.

Gestão da Informação

É o estágio de levantamento das vigas, colunas e estruturas da construção a ser realizada. Nesse estágio deverá estar instalado o Sistema de GED - Gestão

Eletrônica de Documentos e conseqüentemente implantado um eficiente sistema de informação para utilizar o conhecimento explícito de forma compartilhada. Essa fase integra todos os tipos de arquivos, desde os que contêm os documentos gerados eletronicamente, como os arquivos correntes, intermediário ou permanente, e o de fontes de informação, que inclui a biblioteca, que é, sem dúvida, um importante repositório de conhecimento.

Pode-se considerar que a instalação do GED constitui-se um Projeto, pois envolve a instalação de um software e a capacitação de seus usuários.

Gestão do Conhecimento

É a construção erguida. É quando a casa estará construída, quando se torna possível compartilhar conhecimento, usar melhores práticas, fazer com que o capital intelectual da empresa seja realmente um ativo da organização. É quando será necessário ter em funcionamento o Portal Corporativo de GC – Gestão do Conhecimento e estimular a criação de comunidades internas colaborativas para a alimentação e sustentação do Programa instituído. A partir dessa fase, o Projeto passa a ser considerado um Programa, pois depende da metodologia a ser adotada.



Figura 1. A Construção do Conhecimento

CONCLUSÃO

A Sociedade do Conhecimento reflete mudanças estruturais na economia e na administração das empresas, sobretudo nos modelos gerenciais relacionados à gestão do recurso “conhecimento”, onde as pessoas são o centro da questão.

A implantação de um Programa de Gestão do Conhecimento é um processo de busca permanente de mecanismos que permitam estabelecer e garantir uma ação participativa das pessoas que integram a organização.

O trabalho de mobilização, sensibilização, motivação e incentivo das pessoas envolvidas é fundamental e necessariamente precisa estar ligado aos objetivos estratégicos da empresa. Tem que ser declaradamente apoiado pela direção, pois nada acontecerá sem que a alta administração “compre” a idéia.

Como não é possível criar uma nova cultura em uma organização para implantar a nova matemática do conhecimento onde compartilhar, soma e não diminui; usar revigora, atualiza, e não gasta; é necessário propor novos valores e novos procedimentos.

Trabalhar inicialmente com repositórios do conhecimento interno estruturado, como é o caso dos arquivos em papel ou mantidos na memória dos computadores, pode ajudar a introduzir novos conceitos, rituais e rotinas culturais em uma organização e preparar as pessoas para as mudanças de comportamento necessárias. Essas ações contribuirão em médio prazo para que elas adotem um novo comportamento se acreditarem que as ajuda a melhorarem seus desempenhos, criando assim condições para a evolução cultural da empresa. Além disso, dessa forma os bibliotecários, arquivistas e documentalistas estarão diante da perspectiva de um novo modo de trabalhar, plenamente coerente com o cenário atual do mundo dos negócios sem fronteiras.

Ao **organizar** os dados, a empresa **preserva** valores através da **recuperação** de informações, de modo otimizado, cuja finalidade é **compartilhar** o conhecimento, atitude fundamental para otimizar o trabalho e **incorporar** novos conceitos de inteligência empresarial.

NOTAS

1. CONSULTING.CORP. – Gestão do Conhecimento na prática. HSM Management. 42 Jan-Fev. 2004 p. 53-58.
2. DAVENPORT, Thomas; PRUSAK, Laurence - Conhecimento Empresarial. Como as organizações gerenciam seu capital intelectual. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
3. ALEE, Verna – Novas Ferramentas para uma Nova Economia. Revista Inteligência Empresarial, :3. Brasil: E-Papers, Abril 2000.
4. BARRETO, Auta R. - A informação eficaz na empresa. Ciência da Informação. Brasília, 20:1, CNPQ, IBNCT, 1992 p. 78-81.
5. _____ - Sistemas e Informação x Inteligência Empresarial ISKM 2002 – In Anais do 5º Simpósio Internacional de Gestão do Conhecimento. Curitiba: Editora Universitária Champagnat, Ago. 2002.
6. _____ - Memória Institucional – Preservação do Capital Intelectual. In 1º Seminário Nacional de Arquivos, Bibliotecas, Centro de Documentação e Museus. Maputo. Moçambique: Fundo Bibliográfico de Língua Portuguesa, Out 2003.
7. _____ - A ação participativa dos Advogados - Fator de Sucesso para implantação de Projetos de Gestão Eletrônica de Documentos e Gestão do Conhecimento na área Jurídica. São Paulo: CENADEM, Infoimagem, 2003.
8. _____ - Gestão do Conhecimento Mecanismos para Estabelecer a Ação Participativa em uma Organização. São Paulo: CENADEM, Infoimagem, 2001.
9. _____ - Metodologia para Mapeamento do Conhecimento Tácito e Explícito Existente em Empresas. São Paulo: CENADEM, Infoimagem, 2000.
10. _____ - Os trabalhadores do Conhecimento - Um novo Profissional - ISKM/DM 2001 – In Anais do 4º Simpósio Internacional de Gestão do Conhecimento / Gestão de Documento. Curitiba: Editora Universitária Champagnat, Ago. 2001.
11. CAVALCANTI, Marcos; GOMES, Elisabeth & PEREIRA, André. - Gestão de Empresas na Sociedade do Conhecimento: Um roteiro para a ação. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
12. COLLECTA - Processo Produto Coleta de Dados SC Ltda. Gestão de Unidades de Informação - Manual.
13. TECPAR, Curitiba: Brasília: IBICT, 1997.
14. DRUCKER, Peter - Inovação e Espírito Empreendedor. São Paulo: Pioneira, 1997.
15. FEIGENBAUM, Armand V.; FEIGENBAUM, Donald S. - O Poder do Capital Gerencial. Como Utilizar as Novas Determinantes da Inovação, da Rentabilidade e do Crescimento em uma Exigente Economia Global. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.
17. SENGE, Peter - A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende. 4 ed. São Paulo: Best Seller, 1990.
18. STEWART, Thomas. - Capital Intelectual. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
29. TEIXEIRA FILHO, Jaime - Gerenciando Conhecimento. São Paulo: SENAC, 2000.
20. TERRA, José Claudio C. - Gestão do Conhecimento: O Grande Desafio Empresarial. São Paulo: Negócio Editora,