

# **PRESERVAÇÃO DO CAPITAL INTELECTUAL UTILIZANDO GESTÃO ELETRÔNICA DE DOCUMENTOS**

**Auta Rojas Barreto  
Diretora da COLLECTA**

# Preservação do Capital Intelectual utilizando Gestão Eletrônica de Documentos

## Da Gestão de Conteúdos à nova Gestão do Conhecimento

**Auta Rojas Barreto**

**Diretora da COLLECTA**

**E-mail: [collecta@collecta.com.br](mailto:collecta@collecta.com.br)**

**Tels. 21 – 2205-5705 / 21 – 2265-3724**

### RESUMO

As empresas de sucesso no século XXI sabem que o conhecimento ou *know-how* é sua ferramenta mais poderosa. Sabem que devem renovar e circular este conhecimento e que devem usá-lo para solucionar problemas e atingir seus objetivos. Mas sabem, acima de tudo que, para que isto aconteça, o obstáculo maior não é a captura do conhecimento existente nas organizações, mas “a inteligência e a sabedoria” para preservar e tornar útil a imensa quantidade de fragmentos de informações existentes nas mais diversas fontes e locais, onde se destacam os arquivos em qualquer mídia, preservando seu capital intelectual e gerenciando o conhecimento.

A instituição contemporânea fabrica secundariamente produtos e principalmente informação e conhecimento.

Este trabalho se propõe a discutir habilidades e ferramentas que possibilitarão refletir sobre as melhores práticas e introduz nova abordagem para implantação de programas de Gestão do Conhecimento. Sugere como a Gestão do Conhecimento pode influenciar a política da organização e como trabalhar com sistemas de Gestão Eletrônica de Documentos possibilitando resultados, dando sentido produtivo para a gestão do capital intelectual.

A metodologia de trabalho proposta está baseada na experiência da COLLECTA sobretudo na área jurídica e aborda a Gestão do Conhecimento em três partes:

**Conteúdo**, que é a implantação do GED para os documentos eletrônicos e os que estão disponíveis em arquivos jurídicos, técnicos e administrativos, constituindo assim a Memória Institucional das organizações. E o aspecto mais conhecido da Gestão do Conhecimento, pois inclui gerenciar documentos e classificar arquivos

**Narrativa**, através de entrevistas com os advogados antes de iniciar as atividades de modelagem do sistema de GED e posteriormente utilizada para entenderem o funcionamento da equipe no Escritório.

**Contexto**, que permite o entendimento da cultura da organização onde será realizado o trabalho. Diz respeito ao desenvolvimento e manutenção de ligações tanto na organização formal como informal.

Está baseado em trabalhos realizados na implantação de projetos de Gestão Eletrônica de Documentos em escritórios de advocacia e jurídico de empresas que são sucesso e podem comprovar as ações propostas neste trabalho. Foram realizadas nos escritórios Tozzini, Freire, Teixeira e Silva Advogados, Villemor Amaral Advogados, Barbosa, Müssnich & Aragão Advogados, Stuber Advogados e na Companhia Vale do Rio Doce.

## **INTRODUÇÃO**

As empresas que estão expostas à competição internacional, além de aumentarem rapidamente seus investimentos em qualificação profissional, pesquisa e desenvolvimento, precisam implementar práticas gerenciais modernas e indutoras de ambientes organizacionais voltados à inovação. 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 auto transformar.

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.

Há quase dez anos, com a publicação do livro “Criação de Conhecimento na Empresa: Como as Empresas Japonesas Geram a Dinâmica da Inovação” (Ed.Campus), Ikujiro Nonaka e Hirotaka Takeuchi lançaram explicitamente uma metodologia que trata da criação de conhecimento na empresa.

A Gestão do Conhecimento (também conhecida pelas siglas GC ou KM, está oriunda da expressão em inglês knowledge management) não acompanhou o ciclo de vida de muitos modismos do “management”. Poderia ter desaparecido ou se tornado parte integrante do processo convencional.

O conhecimento, como tema, trata de necessidades básicas e cada vez mais aproxima as pessoas, considera-as fonte integrante do processo de trabalho.

Como disciplina, a Gestão do Conhecimento está ligada à muitas áreas do conhecimento, tem muitas origens, não recebeu influência de um teórico ou “guru” específico, mas atraiu seguidores fiéis. Em geral se situam fora das estruturas comuns de poder da organização e mantém sua paixão, apesar das adversidades. Muitas dessas pessoas não ocupam posições de poder, mas conseguiram que ouvissem sua mensagem para obter apoio às suas iniciativas e, em geral, fazem com que as coisas aconteçam. Nossa experiência pode comprovar este fato.

Em vez de se perder no anonimato, como outras modas do “management”, a Gestão do Conhecimento está passando na prova do tempo. O preço de seu sucesso tem sido, em muitos casos, a transformação de seus fundamentos iniciais.

A apresentação deste trabalho analisa a importância da Gestão do Conteúdo com a utilização da Gestão Eletrônica de Documentos – GED e considera como uma nova abordagem a liberação de suas limitações atuais.

A nova Gestão do Conhecimento se opõe ao complicado e enfrenta o complexo, gerenciando separadamente o conteúdo, a narrativa e o contexto. Trata de complexos sistemas humanos, como os de uma organização de negócios. Isso significa que seus componentes e interações estão em constante mudança e que nunca podem ser estabelecidos definitivamente.

Um dos pontos cruciais da nova abordagem é tratar do complexo em vez do complicado. Portanto, para se chegar a Gestão do Conhecimento plena é necessário separar o gerenciamento de Conteúdo, Narrativa e Contexto.

Habitualmente trabalha-se com a Gestão do Conteúdo, que é onde entra a Gestão Eletrônica de Documentos – GED e, parcialmente, a Gestão da Narrativa. A Gestão do Contexto diz respeito ao desenvolvimento e à manutenção de ligações tanto na organização informal como na formal. A Gestão da Narrativa se refere às histórias contadas pelos membros da empresa para compreender sua importância, basta lembrar que só conseguimos entender o funcionamento de uma companhia depois de formar uma rede social de pessoas experientes e ouvir suas histórias. A Gestão do Conteúdo é o aspecto mais conhecido: inclui gerenciar documentos, classificar arquivos, toda a memória intelectual registrada.

A metodologia do trabalho proposto aborda a Gestão do Conhecimento em três partes:

- .Gestão do Conteúdo – onde se inclui o GED;
- .Gestão de Narrativa – que pode anteceder e suceder à Gestão do Conteúdo;
- .Gestão de Contexto – que é consequência das duas citadas anteriormente.

## **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, que se traduz como um trabalho complexo. 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 tem sido trabalhar o aspecto de gestão de conteúdo, enfocando os repositórios de conhecimento explícito, incorporados em diversos 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. 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
  - 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 que o principal benefício esperado para o melhor aproveitamento do conhecimento (80,2%) é o existente na própria empresa (83,7%). Destacam-se, portanto, como os principais benefícios e a principal fonte de conhecimento os pontos já citados que induzem ao trabalho de Gestão de Conteúdo com o uso de GED.

São os dados estatísticos que comprovam o que as empresas consideram importantes para iniciar um trabalho de maior grandeza. A implantação da Gestão do Conhecimento deve ser feita a partir da Gestão do Conteúdo, preservando o capital intelectual com a utilização de GED. A questão fundamental é que o processo de implantação ultrapasse essa fase.

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 - GED, 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 "cases" bem sucedidos dessa prática proposta.

## **GESTÃO DO CONTEÚDO**

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 de uma 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 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 o compartilhamento do conhecimento

## **GESTÃO DA NARRATIVA**

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.

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.

É necessário definir procedimentos de manutenção do processo de comunicação com as equipes com o objetivo de consolidar a operacionalização do Programa de Gestão do Conhecimento.

A implantação de um Programa de Gestão do Conhecimento é um processo de busca permanente de mecanismos que permitem estabelecer e garantir uma ação participativa das pessoas que integram a organização. A Gestão da Narrativa depende muito da motivação e da sensibilização das equipes que se consegue obter.

Através da Gestão da Narrativa, pode-se repensar como os sistemas de gerenciamento empresarial são complexos. Um sistema complexo inclui muitos

agentes que interagem entre si, sendo que um agente é qualquer pessoa que tenha determinada identidade. Todos nós temos muitas identidades: diretores, gerentes e colaboradores, pai, filho, amigo ou irmão que têm seu significado, em diferentes contextos. O mesmo se aplica a identidades de grupos de trabalho, formais ou informais, internos ou externos bem como a diversos agrupamentos sociais.

Em um sistema tão complexo como de uma empresa, os componentes e suas interações estão em constante mudança e nunca é possível estabelecê-los completamente. O sistema não pode ser reduzido. Causa e efeitos não podem ser separados porque estão fortemente interligados. O sistema não é a soma de suas partes - às vezes é mais, freqüentemente é menos – e sempre pode ser otimizado, mesmo que seus componentes tenham desempenho além do nível desejado. Não se pode fragmentar o sistema – nem em termos conceituais, nem em termos reais – sem que sua natureza seja alterada.

Tais abordagens foram muito úteis nas resoluções da gestão da qualidade e reengenharia do processo empresarial, e continuam a ser aplicáveis no terreno do que é complicado. No entanto, para conhecer e aprender as questões complexas, é necessário entender a Gestão do Conhecimento como uma nova ciência: a ciência dos padrões.

A Gestão da Narrativa (não entendê-la como História Oral) vem se destacando como uma das abordagens mais interessantes da Gestão do Conhecimento. Há muitos usos para a Narrativa. A Gestão da Narrativa se situa entre a Gestão do Conteúdo e a do Contexto, pois ela cria cada contexto próprio, em alto nível de ambigüidade. Seu uso está mais próximo dos padrões naturais de aquisição do conhecimento das organizações porque:

- . Narrar é mais fácil e menos oneroso para captar uma idéia do que o conhecimento por escrito. Uma pessoa pode gravar em DVD algo que gastaria uma hora ou mais escrevendo.
- . Narrar é um processo natural. Quando você enfrenta uma tarefa nova ou um problema, é necessário descobrir pessoas com quem conversar e trocar idéias para que elas discutam a questão, forneçam respostas e dêem conselhos de acordo

com o contexto da empresa, de sua experiência, e que não podem ser obtidas por meio de revisões de projetos anteriores ou das “melhores práticas”.

As organizações tendem a estudar os eventos passados para criar modelos de predição e prescrição visando à tomada de decisões futuras com base no pressuposto de que estão lidando com um sistema complicado no qual

componentes e relações associadas são passíveis de serem tanto descobertos como controláveis.

Esse comportamento deriva de pressupostos associados a uma abordagem antiga do “management” e tem sido reforçado por escolas de administração de empresas e por empresas de consultoria, que criam modelos genéricos a partir do estudo analítico de diversos “cases”.

Para desenvolver um banco de narrativas, é vital adotar dois procedimentos:

- Manter o material em sua forma original. Qualquer tentativa de censurá-lo ou interpretá-lo, bem como as iniciativas para melhorá-lo ou aumentá-lo, só diminuirão sua autenticidade e poderá gerar desconfiança em quem utiliza-lo.
- O material precisa ser indexado com base nas propriedades da história original. Em sua maioria, essas propriedades são temas e arquétipos subjacentes que podem ser facilmente apresentados durante workshops.

Os bancos de narrativas são baratos e simples de construir. Seu desenvolvimento é rápido, porque não há necessidade de interpretar o material original e sua auto-indexação é simples. Eles também são muito utilizados como uma nova abordagem como parte integrante do próprio sistema de GED adotado.

## **GESTÃO DO CONTEXTO**

Confiança e compreensão são pré-requisitos para a criação de um contexto compartilhado e fazem parte da construção de padrões que se desenvolvem nas organizações por meio de suas redes sociais. As melhores práticas para serem úteis têm que pertencer à mesma cultura. Assim a troca de conhecimento é eficaz e o tempo gasto, mínimo.

Ao utilizá-las também se constrói e reforça um relacionamento existente, o que gera uma motivação extra. Entretanto se o contexto que compartilham é limitado, as perguntas podem ser feitas e as respostas interpretadas para criar o contexto compartilhado. É um processo que consome tempo e pode ser frustrante, tendo porém muita chance de ser recompensador.

Tanto do ponto de vista da motivação como da praticidade, as pessoas conseguem responder melhor a perguntas formuladas no contexto de uma situação histórica e de uma relação humana. A gestão do contexto, portanto, diz respeito ao desenvolvimento e à manutenção de ligações, tanto na organização informal como na formal.

Algumas idéias interessantes que têm surgido nesse campo, dizem respeito à gestão dos canais pelos quais o conhecimento flui, em vez da Gestão do Conhecimento em si mesma.

Esse tipo de análise pode transformar radicalmente a eficácia dos sistemas (mas não sua eficiência). Utiliza a energia do comportamento informal e menos otimizado dos agentes para criar um sistema holístico e funcional. Pode-se dizer que essa abordagem está razoavelmente estabelecida, mas é um campo que continua em permanente progresso.

A tomada de decisão é um dos usos básicos do conhecimento humano e a maneira mais fácil de explicar o que as pessoas sabem. Uma das melhores técnicas para identificar o Conhecimento de uma organização inclui o mapeamento das decisões com o objetivo de criar um contexto significativo para a revelação do Conhecimento existente. Você só sabe que sabe quando precisa sabê-lo.

Há um descompasso entre a forma como se tomam as decisões e como se diz que elas foram tomadas. Na verdade, as decisões são tomadas com base em padrões produzidos anteriormente. Nesse aspecto dizem respeito ao Conhecimento dos dirigentes e de sua experiência. Diante de cada situação, as pessoas combinam os estímulos recebidos para tomar a decisão, com o primeiro padrão coincidente da experiência anterior – não o melhor padrão, mas o que seu reflexo retirou da memória. Essa experiência pode ser pessoal ou cultural.

Esse comportamento pode ser considerado bom e ruim ao mesmo tempo, pois por um lado permite que a pessoa utilize a experiência coletiva anterior para tomar decisões rapidamente, mas também pode levá-la a negligenciar aspectos que não se encaixam no padrão utilizado.

É através da Gestão do Contexto que se faz uso do Conhecimento escrito, registrado e organizado nos padrões de Gestão do Conhecimento, trabalhado de acordo com os aspectos culturais da organização, com o que é dito, levantado e armazenado em banco de dados de narrativas.

## **CONCLUSÃO**

Uma visão nova e extremamente eficaz do objetivo básico da Gestão do Conhecimento é sua contribuição ao apoio à decisão e a possibilidade da inovação.

Através de uma noção do processo de tomada de uma decisão, pode-se começar a gerir os padrões da compreensão coletiva, seja para reforçá-los sob situações estáveis, seja para rompê-los com o objetivo de sensibilizar os tomadores de

decisão para uma nova situação, na qual os modelos antigos já não funcionam mais.

Para conseguir o aval da diretoria para o programa de GC, uma das soluções mais eficazes é demonstrar como a Gestão do Conhecimento pode influenciar a política da organização.

Com a inovação, o desafio é descobrir como romper padrões de pensamento produzidos que cegam os especialistas para novas idéias. Um dos problemas das abordagens tradicionais das comunidades de práticas (grupos que se reúnem periodicamente, em geral de maneira informal, para compartilhar idéias, experiências e problemas) é que elas tendem a reforçar o hábito atual e punir com a exclusão os que dele se desviam. Isso é aceitável dentro de certos limites, mas quando se está no limiar de cruzar novas fronteiras, o conservadorismo natural se torna muito perigoso.

Essa compreensão exige um reexame do significado real da gestão do conhecimento. A definição pode ser a de que gerir o conhecimento é criar um contexto compartilhado e sem o qual nenhum fluxo de informações é significativo ou prático fora dessa realidade.

Uma forma de estruturar o que é chamado de “período pós-Nonaka” da Gestão do Conhecimento é considerar a premissa adotada por alguns teóricos atuais:

“Sempre se sabe mais que se diz que sabe,  
e sempre se diz mais do que se consegue escrever”

É bom lembrar entretanto que é preciso separar o que se sabe do que é dito e do que é escrito.

O foco no conhecimento por escrito, que predomina no pensamento vigente sobre Gestão do Conhecimento, é apenas uma visão parcial da totalidade do conhecimento que precisa ser gerido. As tentativas ainda mais desesperadas de forçar as pessoas a codificar seu conhecimento ou a buscar a salvação na tecnologia estão condenadas ao fracasso se forem utilizadas apenas como

ferramentas incompletas. A Gestão do Conteúdo pode e deve ser um marco inicial com a utilização do GED na preservação da Memória Institucional, do capital intelectual das organizações, mas tem que prosseguir seu caminho de evolução.

A separação entre conteúdo, narrativa e contexto pode liberar a Gestão do Conhecimento das restrições impostas pelos métodos que servem para a empresa enfrentar a complicações em seus processos de trabalho, mas não a complexidade

de sua gestão. Essa análise significa que a Gestão do Conhecimento tem condições de contribuir de forma clara e visível para os processos de tomada de decisão e de inovação, sem precisar incorrer nos custos maciços que têm uma abordagem mais tradicional.

As considerações apresentadas podem ser difíceis de serem absorvidas, porque desafiam práticas arraigadas da ciência da gestão empresarial, mas são profundamente pragmáticas, simples e elegantes.

## BIBLIOGRAFIA

ALEE, Verna - Novas Ferramentas para uma Nova Economia. Revista Inteligência Empresarial, nº

3. Brasil: E-Papers: Abril 2000

BARRETO, Auta R. - A informação eficaz na empresa. Ciência da Informação Brasília, v. 20, n. 1, p. 78-81: Brasil, 1989

\_\_\_\_\_. Sistemas e Informação X Inteligência Empresarial ISKM 2002 - Anais do 5º Simpósio Internacional de Gestão do Conhecimento. Curitiba, PR. Brasil. Editora Universitária Champagnat: Ago. 2002

\_\_\_\_\_. Os trabalhadores do Conhecimento - Um novo Profissional - ISKM/DM 2001 - Anais do 4º Simpósio Internacional de Gestão do Conhecimento / Gestão de Documento. Curitiba, PR. Brasil. Editora Universitária Champagnat: Ago. 2001

\_\_\_\_\_. Memória Institucional – Preservação do Capital Intelectual. 1º Seminário Nacional de Arquivos, Bibliotecas, Centro de Documentação e Museus. Maputo, Moçambique. Fundo Bibliográfico de Língua Portuguesa: 6-10 de Outubro de 2003.

\_\_\_\_\_. 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, Brasil. CENADEM Infoimagem: 2003.

\_\_\_\_\_. Projeto de Gestão do Conhecimento e Gestão Eletrônica de Documentos em Escritórios de Advocacia. São Paulo, Brasil. CENADEM Infoimagem: 2002.

\_\_\_\_\_. Gestão do Conhecimento Mecanismos para Estabelecer a Ação Participativa em uma Organização. São Paulo, Brasil. CENADEM Infoimagem 2001.

\_\_\_\_\_. Metodologia para Mapeamento do Conhecimento Tácito e Explícito Existente em Empresas. São Paulo, Brasil. CENADEM Infoimagem 2000.

\_\_\_\_\_. Unidades de Informação de Conhecimento sua Concepção Como unidade de Negócios nas Empresas. São Paulo, Brasil. CENADEM Infoimagem 1999.

COLLECTA Processo Produto e Coleta de Dados. - Diretrizes gerais para memória técnica: propriedade intelectual (sedimentação de transferência do “Know-how” interno da SABESP). Brasil. São Paulo. COLLECTA: 1995

CAVALCANTI, Marcos; GOMES, Elisabeth & PEREIRA, André. - Gestão de Empresas na Sociedade do Conhecimento: Um roteiro para a ação. Brasil: Campus: 2001

CONSULTING.CORP. – Gestão do Conhecimento na prática. HSM Management. 42 Jan-Fev. 2004 p. 53-58.

DAVENPORT, Thomas; PRUSAK, Laurence. - Conhecimento Empresarial. Como as organizações gerenciam seu capital intelectual. Brasil. Campus: 1998

DRUCKER, Peter; - Inovação e Espírito Empreendedor. Brasil. São Paulo. Pioneira: 1997

\_\_\_\_\_, - As novas realidades. Brasil. São Paulo. Pioneira: 1991

\_\_\_\_\_, - Administrando para o Futuro. Brasil. São Paulo. Pioneira : 1992

- \_\_\_\_\_, - Sociedade Pós-Capitalista. Brasil. São Paulo. Pioneira: 1994
- EDVINSSON, Leif e MALONE, Michael S. - Capital Intelectual: descobrindo o valor real de sua empresa pela identificação de seus valores internos. Brasil. São Paulo. Makron Books: 1998
- 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. Brasil. Qualitymark: 2003
- NONAKA, Ikujiro e TAKEUSHI, Hirotaka. - Criação do conhecimento na empresa. Brasil. Campus: 1997
- PINCHOT III, Gifford. - Intrapreneuring: Por que Você Não Precisa Deixar a Empresa Para Tornar-se um Empreendedor. Brasil. São Paulo. Harbra: 1989
- PINCHOT, Gifford & PINCHOT, Elizabeth. - The End of Bureaucracy and the Rise of the Intelligent Organization. Brasil. San Francisco. Berret-Koehler: 1995
- POLANYI, Karl. - A Grande Transformação: As Origens da Nossa Época. Rio de Janeiro. Brasil. Campus: 1980
- \_\_\_\_\_, (1967) - The Tacit Dimension. Londres: Routledge & Kegan Paul.
- SENGE, Peter . - A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende. 4 ed. Brasil. São Paulo. Best Seller: 1990
- \_\_\_\_\_, (2000) - A Dança das Mudanças: Os Desafios de Manter o Crescimento e o Sucesso em Organizações que Aprendem. Brasil: Campus.
- SNOWDON, Dave – A novaforma de ser simples. HSM Manegement nº 29, Brasil julho agosto 2003
- STRASSMAN, Paul. Global. Knowledge Power: Further Accumulation and Consolidation of Knowledge is Likely to Exarcebate Global Conflicts. Knowledge Management, volume 3, n. 6. Canadá: Junho de 2000
- STEWART, Thomas. - Capital Intelectual. Brasil. Campus: 1997
- SVEIBY, Karl Erik. - A Nova Riqueza das Organizações: Gerenciando e Avaliando Patrimônios de Conhecimento. Brasil. Campus: 1998
- TEIXEIRA FILHO, Jaime . - Gerenciando Conhecimento. Brasil. São Paulo. SENAC: 2000
- TERRA, José Claudio C. - Gestão do Conhecimento: O Grande Desafio Empresarial. Brasil. São Paulo. Negócio Editora: 2000