

Ferramentas e instrumentos incentivadores da gestão do conhecimento

Ana Cristina de Faria 1

anacfaria@uol.com.br

Éder Cláudio Bastos 2

ec.bastos@bol.com.br

Gilton Paulo da Silva 3

gilton@gestao.com.br

1, 2, 3 Fundação Universidade Regional de Blumenau (FURB), PPGCC – Blumenau, SC, Brasil

RESUMO

Este trabalho tem o objetivo de evidenciar ferramentas e instrumentos para utilizar a gestão do conhecimento como um recurso estratégico, ou seja, como uma tecnologia para expandir e incentivar, compartilhar e gerar mais conhecimento nas organizações, independentemente de seus segmentos. Para atingir a esse objetivo, por meio de uma análise crítica, discutiu-se a importância da gestão do conhecimento, e foram evidenciados algumas ferramentas e instrumentos, tais como: Mapeamento dos Processos, Gestão Eletrônica de Documentos - GED, as Comunidades de Prática, e comenta-se sobre a Inteligência Competitiva. A Gestão do Conhecimento tende a crescer, sendo essencial para a prática da diferenciação em relação à concorrência, e para a própria vantagem competitiva sustentável, e não apenas para descrição de processos, como conjunto de políticas e cultura organizacional.

Palavras chave: Conhecimento. Gestão do Conhecimento. Inteligência Competitiva.

1. INTRODUÇÃO

O mundo constantemente passa por transformações, propulsionadas pelas mais diferentes razões da sociedade, tais como: mudanças na população, ciência e tecnologia, meio ambiente, atitudes, crenças, organização política etc. Todas essas mudanças fazem parte de forças que alavancam a diversificação, mutação e a geração do conhecimento.

Não é de hoje que o conhecimento desempenha papel fundamental na história, pois sua aquisição e aplicação sempre representaram um estímulo para as conquistas de várias civilizações. No entanto, apenas “saber muito” sobre alguma coisa não proporciona, por si só, maior poder de competição para uma organização; é quando integrado a sua gestão que o conhecimento faz a diferença. A grande demanda por Gestão do Conhecimento nos últimos anos surgiu como consequência da globalização, aumentando a competitividade, e com ela as margens de lucros das organizações estão cada vez menores.

Os desafios mais importantes destas organizações na era do conhecimento são desenvolver soluções para as várias transformações de seu ambiente de negócios, e as organizações correm com uma velocidade cada vez maior em busca de novos conhecimentos por meio da melhoria contínua de todas as atividades, mediante de novas aplicações com base em seus próprios sucessos e fracassos, o objetivo das organizações tornou-se agora obter acesso a melhor informação no tempo certo, utilizando-se de tecnologias corporativas.

Uma empresa prestadora de serviços de consultoria, por exemplo, tem em seu cliente, uma semelhança a um paciente. As empresas só procuram a consultoria, quando estão doentes. Para isso, o médico, ou o consultor neste caso, tem que ter o conhecimento e a solução para os efeitos do diagnóstico verificado pelo paciente. Como formar uma empresa de consultoria com muitos médicos especialistas?

O aprendizado do dia-a dia, decorrente da experiência de cada funcionário, ou de um membro de uma organização, precisa ser colocado à disposição de forma corporativa e não ficar restrito somente à pessoa que aprendeu, essa situação é um desafio para a Gestão do Conhecimento. O problema que permeia este trabalho é: como se pode manter o conhecimento gerado e adquirido, dentro da organização, sem ficar na dependência da eventual saída de um dos membros da equipe?

Nesse sentido, visando a responder a esta questão, este artigo tem por objetivo de evidenciar ferramentas e instrumentos para utilizar a gestão do conhecimento como um recurso estratégico, ou seja, como uma tecnologia para expandir e incentivar, compartilhar e gerar mais conhecimento nas organizações, independentemente de seus segmentos.

A metodologia empregada no desenvolvimento deste trabalho foi a da Pesquisa Bibliográfica, que envolve o desenvolvimento de um trabalho cujo problema de pesquisa exija apenas uma abordagem teórica. Nesta técnica de pesquisa, segundo Faria, Cunha e Felipe (2005), o pesquisador busca a resposta de um problema a partir de referências teóricas publicadas, caracterizando uma espécie de coleta de informações. Esta metodologia foi complementada por uma Análise Crítica dos autores.

Dessa forma, analisou-se a importância da gestão do conhecimento, por esta colaborar para que as organizações atinjam seus objetivos. Para tal propósito, apresentou-se, primeiramente, esta Introdução, e na seqüência, versou-se sobre a Gestão do Conhecimento (GC); evidenciando-se algumas de suas ferramentas e instrumentos, tais como: o Mapeamento dos Processos, o Gerenciamento Eletrônico de Documentos - GED, as Comunidades de Prática, e a Inteligência Competitiva.

2. GESTÃO DO CONHECIMENTO (GC)

A gestão do conhecimento surgiu como uma proposta de agregar valor à informação e facilitar o seu fluxo interativo em toda a organização, de modo a possibilitar condições satisfatórias de competitividade. Este termo destacou-se a partir da premissa de que o conhecimento é um recurso econômico de grande importância para as organizações, capaz de proporcionar vantagem sustentável àquelas que o utiliza. Davenport e Prusak (1998, p. 20) salientam que ele é sustentável por:

[...] gerar retornos crescentes e dianteiras continuadas. Ao contrário dos ativos materiais, que diminuem à medida que são usados, os ativos do conhecimento aumentam com o uso: idéias geram novas idéias e o conhecimento compartilhado permanece com o doador ao mesmo tempo em que enriquece o receptor. O potencial de novas idéias surgidas do estoque de conhecimento de qualquer empresa é praticamente infinito – particularmente se as pessoas da empresa têm a oportunidade de pensar, aprender e conversar umas com as outras.

Uma das definições de conhecimento consiste em “compreender as relações e as casualidades, pelo que se revela fundamental para tornar as operações eficazes, elaborar processos de negócio ou prever os resultados dos modelos de negócio”. E a gestão “é a decisão consciente e sistemática sobre a melhor forma de utilizar recursos escassos, num ambiente de incerteza, para alcançar melhorias duradouras no desempenho de uma organização” (KLUGE et al., 2002; *apud* TEIXEIRA, 2005):

Muitas empresas já perceberam que o conhecimento é o seu maior patrimônio, mas ainda não o utilizam como deveriam, pois na maioria das vezes, o conhecimento fica restrito ao funcionário que o adquiriu e não o compartilhou na empresa. Hoje, é preciso que todos os funcionários tenham visão global (da empresa e instituição), para que todo tipo de informação

flua dentro dela, e não fique aprisionado, possibilitando compartilhamento entre todos. Mas a criação do conhecimento não deve ser entendida como um simples processo de armazenagem de dados ou informações, e assim como:

[...] um processo que amplia organizacionalmente o conhecimento criado pelos indivíduos, cristalizando-o como parte da rede de conhecimento da organização. Esse processo ocorre dentro de uma comunidade de interação em expansão, que atravessa níveis e fronteiras interorganizacionais (NONAKA e TAKEUCHI, 1997, p. 82).

Os produtos e serviços, atualmente, devido a sua inovação constante, são frutos do conhecimento, juntamente com outros fatores: competências dos recursos humanos: qualificações, experiência e criatividade; competências da organização: estrutura organizacional, qualidade de gestão, processos e técnicas de trabalho, valores e cultura organizacionais, sistemas de informação, rapidez de atuação, investigação, notoriedade. Na observação desses fatores, constatou-se que todos os aspectos estão estritamente ligados ao conhecimento - conhecimento dos clientes, dos produtos, das tecnologias, das formas de a empresa a operar.

Para Nonaka e Takeuchi (1997 *apud* Zabet e Silva, 2002), além disso, torna-se visível, que existem dois tipos de conhecimento: explícito e tácito. O conhecimento *explícito* é o que se pode ser articulado na linguagem formal, inclusive em afirmações gramaticais, especificações, expressões matemáticas, manuais, e assim por diante. É o tipo de conhecimento que pode ser transmitido de forma relativamente fácil entre os indivíduos de uma organização. Já o conhecimento *tácito*, considerado mais importante que o explícito, é o conhecimento pessoal incorporado à experiência individual, que envolve fatores intangíveis, tais como: crenças pessoais, perspectivas, sistemas de valor e experiências individuais vividas.

Ambos estão interligados, que é muito difícil analisá-los em separado. Por exemplo, a interpretação de um documento (conhecimento explícito) depende muitas vezes, das vivências de cada um (conhecimento tácito). Nesta sequência de idéias, é fundamental interligar os dois tipos de conhecimento, alinhá-los com a estratégia da empresa, partilhá-los e agir sobre eles. Para tanto, é imprescindível realizar o mapeamento dos processos.

2.1 MAPEAMENTO DOS PROCESSOS

Toda organização seja do ramo que for, para cada atividade, administrativa/financeira, comercial, técnica produtiva etc., tem seus métodos de executar cada tarefa, que faz o seu diferencial em relação à concorrência. Geralmente, as melhores práticas, são desenvolvidas ao longo da vida destas empresas, e com pessoas que no decorrer da vida de suas atividades vão, cada vez mais aperfeiçoando seus processos. Quando a empresa perde um destes colaboradores, seja por aposentadoria, por acidente, ou pior ainda, para a concorrência, junto com ele vai todo o seu conhecimento construído ao longo destes anos.

Muitas vezes ele leva consigo, não só o seu conhecimento, como também a metodologia em que a empresa adota em suas funções. Quando o conhecimento está somente na cabeça das pessoas, este conhecimento só faz parte da empresa, enquanto a mesma ainda estiver na empresa. Com isso, a organização é fraca, pois quantos casos de empresas que sumiram do mapa por terem perdido seus principais executivos e técnicos operacionais?

Uma forma de reduzir o risco e a fragilidade neste caso, é fazer com que todas as atividades em cada função dentro da empresa sejam registradas. Deve-se começar pelas

principais, e depois, detalhar cada tarefa executada no dia-a-dia. Talvez, será difícil mapear 100% das tarefas, mas ter a grande maioria já é melhor do que não ter nada.

Outra vantagem do mapeamento começa no ganho de produtividade. A partir dos registros das definições de processos, as pessoas podem executar suas tarefas, sem perder tempo em discutir novamente qual a melhor forma de se fazer a tal. Quantas vezes as pessoas param para pensar: “Como é que a gente fez isso aqui na vez passada?” Isto, também evita discussões, tais como: “Eu não mandei que fosse feito dessa forma”.

Quando se escreve a forma de como se faz determinada tarefa, para que as pessoas que irão ler entendam, também se força a repensar o processo; e depois, quando alguém diferente vai executar a tarefa, ainda pode deparar-se com a pergunta: “Por que não fizemos assim?” Ou seja, o processo pode ser melhorado uma vez, no entanto deve ser alterado o registro. O mapeamento dos processos agiliza, também no treinamento de novas pessoas, possibilitando, assim a flexibilidade de poder promover as pessoas e contratarem novas.

Para as empresas de consultoria, a questão é mais ampla. Não basta descrever seus processos de procedimentos internos, pois ela deve se preocupar, também com os procedimentos externos, e desenvolver uma metodologia de trabalho voltada para o cliente externo. Deve se preocupar em além de dar o diagnóstico e a solução, registrar todos os processos no cliente, garantindo assim que, não só o cliente possa se beneficiar dos registros, conforme supracitado, como também a consultoria pode dar continuidade no atendimento do cliente, a partir do histórico e definições feitas anteriormente. Resumindo, o que a consultoria vende mesmo é “papel” ou seja, registro de como deve proceder a empresa.

Contudo, registrar todas as tarefas, não resolve todos os problemas, pois as normalizações devem manter-se atualizadas. De nada adiante ter um processo escrito de forma que não mais se aplica. Outra questão é como, quando e aonde se pode buscar este conhecimento? Para isso, uma ferramenta útil é o Gerenciamento Eletrônico de Documentos – GED.

2.2 GERENCIAMENTO ELETRÔNICO DE DOCUMENTOS – GED

A Gestão do Conhecimento é uma forma de obter, processar e compartilhar a experiência de funcionários para aumentar a participação da corporação em seu campo de atuação. O GED vem a ser um dos instrumentos da GC para atingir seus objetivos. É quando os documentos passam, a saber, quando e por quem eles são desejados.

Com a evolução da era digital, não se justifica ter arquivos de documentos, manuais impressos etc. Os “papéis”, conforme citado anteriormente, são os registros eletrônicos que a consultoria deixa na empresa consultada. Mais papéis? Pois é, soma-se o que a empresa já tem de documentos, planilhas eletrônicas, arquivos de fotos, plantas de engenharia etc.

Quantas vezes as pessoas lembram que um documento existe, mas não consegue mais localizá-lo. O problema do arquivamento não mudou, e continua sendo necessária a organização dos mesmos, porém agora com a facilidade de transportar e alterar estes documentos eletrônicos, muitas vezes o mesmo documento encontra-se em diversos lugares diferentes. Quando não em outro computador, no da pessoa mesmo, têm-se gravados os mesmos arquivos em diversos diretórios e com nomes diferentes; por exemplo: arquivo, arquivo1, arquivo2, e assim por diante. Quando se quer resgatar, não se consegue saber qual a versão que está valendo, ou seja, que está correta.

Pior quando todos na empresa têm acesso ao mesmo documento. Alguém abre o arquivo para uma consulta, faz alguma alteração e grava sem querer. Há casos em que a

pessoa pega um documento como exemplo para reproduzir um novo, por exemplo um contrato, e manda substituir o nome do cliente pelo nome do atual; depois imprime e dá continuidade ao processo.

Por exemplo, nos casos das planilhas de acompanhamento do resultado, em um determinado mês, o usuário faz uma alteração em uma fórmula e todo o histórico do passado se altera. O documento está vulnerável a erros constantes no acompanhamento. Algumas soluções já são conhecidas como o controle de acesso aos documentos, senha de segurança para o documento ou para a rede etc., mas poucos fazem este controle. Os computadores vão se enchendo de documento sem controle e sem a preocupação de que ali está uma grande fonte do conhecimento da empresa. Uma máquina dessa queima um HD, e foi tudo para o espaço. Sem contar com as outras fragilidades tais como: vírus, *hacker*, sabotagem etc.

A tecnologia facilitou muita a forma de documentação e criação de uma base de conhecimento, porém esta facilidade trouxe outros problemas. A comodidade de você transportar todos os registros de um lado para o outro, criou uma vulnerabilidade para o conhecimento da empresa. Se não forem tomadas todas as precauções, este monte de arquivos documentados eletronicamente, vira um verdadeiro lixo eletrônico. Numa base cheia de lixo, só poderá sair lixo. Para que se possa gerenciar este volumoso conjunto de arquivos de documentos eletrônicos, é necessário ter a preocupação de criar o que chamamos de Gerenciamento Eletrônico de Documentos (GED).

Davenport e Prusak (1998) caracterizam os sistemas de GED como repositórios do conhecimento explícito. Estes sistemas são simplesmente sistemas de gerenciamento de arquivos. Além de armazenar os arquivos e garantir segurança no seu acesso, o GED implementa a taxonomia dos documentos, controle de temporalidade e ações de distribuição, utilizando o roteamento e o *workflow*.

Ter um sistema de GED em sua empresa não significa somente guardar arquivos eletrônicos, mas sim, significa ter nas mãos a capacidade de gerenciar todo o capital intelectual da empresa. Com o GED, você pode gerenciar o controle de acesso aos documentos, históricos de quem fez as alterações, níveis de permissões, localização do documento entre outras coisas. Com a taxonomia, é possível a recuperação dos documentos em diversos níveis de busca, por exemplo, um contrato de cliente, pode ser resgatado, buscando as palavras chaves: contratos, nome do cliente, comercial, ou seja, qualquer coisa que esteja relacionada com aquele documento (CENADEM, 2006).

Nas empresas de serviços de consultoria, além dos documentos comuns internos, a documentação dos projetos executados em cada cliente, é de interesse nas diversas áreas da empresa de consultoria, por exemplo, um documento de descrição do processo de venda em um determinado cliente. O setor de projetos tem interesse em consultar as definições para ajudá-los a concluir outros projetos. O setor de suporte ao cliente, tem interesse em conhecer as definições que foram feitas no cliente, para poder dar suporte corretamente aos usuários, quando solicitado. A área comercial acompanha o desenvolvimento dos projetos vendidos, baseado nas definições executadas no projeto, para assim criar seus *cases* nas próximas prospecções. O setor de documentação dos processos mantém os registros atualizados. Caso não se tenha um gerenciamento destes documentos, em pouco tempo, aquilo que foi definido para o cliente, perde totalmente o significado.

Outro instrumento da Gestão do Conhecimento é a Comunidade de Prática, que será tratada na seqüência.

2.3 COMUNIDADE DE PRÁTICA

Embora existam muitos aprendizados em nível individual, que contribuem para a riqueza de uma organização, existem outras formas de aprender no nível organizacional. As organizações aprendem, basicamente de duas formas:

Primeiro, as organizações aprendem através das formas que dão suporte e promovem o aprendizado de seus membros individuais. A maior parte da capacidade de aprendizado das organizações está ligada à capacidade de aprendizado de cada um de seus membros, cujo aprendizado aumenta sua capacidade de contribuir para os objetivos da organização. Segundo, as organizações aprendem através das formas por elas utilizadas para a criação de sistemas de relacionamentos para estimular o aprendizado individual, visando a realização de objetivos organizacionais mais amplos (MCGEE e PRUSAK, 1994, p. 209).

Quem nunca participou de um *happy hour* após o expediente para descontrair, e sem mais nem menos ficou falando de serviço o tempo todo, ainda com uma sensação que ali estava todas as soluções para seus problemas no trabalho. Então, algumas empresas, percebendo que fora do ambiente de trabalho, as pessoas discutiam coisas muito relevantes para as atividades das empresas, passaram a incentivar que grupos se reunissem para discutir soluções para problemas originados em cada área. Comunidade de prática, significa criar um grupo que se reúne de forma espontânea com conhecimento técnico em busca de trocar conhecimento para o crescimento conjunto.

Geralmente, são compostas por pessoas que de certa forma tem algo em comum em suas funções ou percebem que a melhoria em determinada função irá afetar a sua. Este grupo tem a paixão pela solução e o grande prêmio de cada um, é saber que contribuiu com alguma coisa. No caso das empresas de consultoria, é de grande valia a formação destas comunidades, pois em cada projeto, existe algo de novo que deve ser compartilhado com todos da equipe, para fortalecer o conhecimento, e assim levar aos clientes as melhores soluções. Eles reúnem-se de diversas formas: no almoço, em viagens entre um percurso e outro, salas de bate-papo, conferências *on-line*, *chats*, e-mail, *happy hour* etc.

Nas Comunidades Práticas virtuais, são vários os laços que unem, desde a construção de um projeto, a identificação com certo tipo de assunto pesquisado pelo grupo. A eficiência da interatividade virtual traz benefícios econômicos tanto para possíveis economias que implica sobre a informação repassada, quanto na potencialização das trocas de informação.

Para Cintra (2003), dentro dos objetivos das Comunidades Práticas Virtuais, é possível ter diferentes propósitos para construir uma comunidade. Já existem algumas classificações que apontam para diferentes tipos de comunidades. Podem ser identificadas comunidades que remetem à socialização, à colaboração, ao compartilhar do conhecimento e ao suporte de atividades corporativas.

É preciso que este tipo de comunidade seja incentivado, diferente de outras épocas, quando se achava que determinado grupo de funcionários estava matando tempo. Este tempo ajuda no compartilhamento do conhecimento gerado, e o intuito é de desenvolver as competências dos participantes e gerar e trocar conhecimentos, também sobre o ambiente externo, como será tratado na sequência.

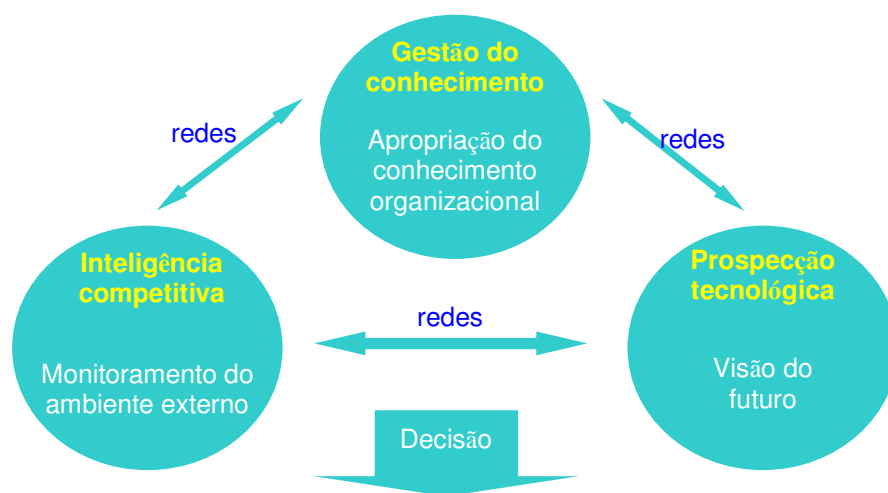
3. INTELIGÊNCIA COMPETITIVA

A Inteligência Competitiva teria a função de ter melhor perspectiva do ambiente externo, por exemplo, da capacidade atual e futura do concorrente e de suas intenções, acesso a informações úteis e pertinentes, voltadas para a ação e decisão, cuja coleta é realizada em

várias fontes, e pode ser classificada em vários tipos de informações, e a análise é elaborada por diferentes especialistas. Envolve dados econômico-financeiros, de mercado e cenários, clientes e fornecedores, transformados em “valor agregado” para a tomada de decisão e, ao mesmo tempo, permitindo o monitoramento das metas e estratégias da empresa ou instituição. Morais (1999, p. 12) estudando este assunto, define que:

É a Inteligência Competitiva quem fornece o processo para o conhecimento do ambiente competitivo e do mercado, por meio de uma metodologia que possui rígidos códigos de ética. Não é espionagem, é um processo sistemático de coleta e análise de informações sobre a atividade dos concorrentes e tendências gerais do ambiente econômico, social, tecnológico, científico, mercadológico e regulatório, para ajudar no cumprimento dos objetivos institucionais na empresa pública e privada.

A Integração entre a Inteligência Competitiva, a Gestão do Conhecimento e a Prospecção Tecnológica, pode ser observada na Figura 1:



Fonte: Coelho (2005)

Figura 1 – Integração entre GC, IC e Prospecção Tecnológica

A Gestão do Conhecimento está ligada à apropriação do conhecimento organizacional, ou seja, apóia-se no Conhecimento interno, e ligada por redes de informações entre a Inteligência Competitiva e a Prospecção Tecnológica. Pela Rede de observadores, responsáveis pela busca e coleta da informação no ambiente global, pela Rede de analistas, responsáveis pela análise da informação, e pela Rede de decisores, que verificam a informação, fazem a validação. A Prospecção Tecnológica visa a “olhar” mais longe, no futuro incerto, mas com a intenção de adiantar-se e prevenir as surpresas tecnológicas, ganhando vantagem competitiva pela redução do tempo de reação.

As empresas necessitam integrar estes três fatores para poder sustentar sua vantagem competitiva, ou seja, manter seu conhecimento atualizado, tanto em nível interno quanto externo, e prospectar-se tecnologicamente.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A Gestão do Conhecimento tende a crescer em progressão geométrica, pois deverá ser tratada como popular entre as empresas, sejam elas de consultoria, ou qualquer outro tipo de instituição. Sendo essencial sua importância para a prática da diferenciação em relação à concorrência, e para a própria sobrevivência sustentável, e não apenas para descrição de processos, como conjunto de políticas e cultura organizacional.

O uso do conhecimento como um recurso estratégico nas organizações, e o estabelecimento de ferramentas e estruturas que darão suporte a esse enfoque não é uma atividade que se preste como a um modo mecânico do conhecimento. Essas atividades envolvem uma clara visão humana dos aspectos que circundam o conhecimento e seu uso.

As ferramentas e estruturas apresentadas no trabalho mostram como o conhecimento por meio de sua gestão, pode ser organizado e utilizado de modo a gerar mais conhecimento, como exemplo, no caso das Comunidades Práticas que são obtidos por meio da experiência acumulada, do trabalho e não de leituras e discussão em relação ao assunto, e advém do bom uso da informação nas organizações, ou seja, é “suado”.

Embora o conhecimento seja capaz de solucionar muitos problemas para qualquer tipo de organização e gerar benefícios, ele não flui livremente, por vários motivos. Pelo fato de ser uma forma de riqueza, é também uma forma de poder dentro das organizações, gerando um bloqueio para seu compartilhamento.

O Conhecimento deve ser incentivado, principalmente pelos gestores das organizações; os quais são responsáveis pelo incentivo à geração e compartilhamento das informações, para não se deparar com problemas futuros, como perda de funcionários que centralizam a base dos negócios, pela falta de preocupação com a concorrência (Inteligência Competitiva) e Prospecção Tecnológica, antecipando-se às tendências, visando a evitar surpresas futuras.

Diante de todos esse desafios da era do Conhecimento, espera-se que os temas aqui abordados sirvam para reflexão e bom uso das tecnologias e estratégias relacionadas à Gestão do Conhecimento, que é uma tendência de desenvolvimento nas empresas, seja na área produtiva ou em qualquer outra de suas áreas.

REFERÊNCIAS

- CENADEM - Centro Nacional de Desenvolvimento do Gerenciamento da Informação. *O GED*. Disponível em: <<http://www.cenadem.com.br/ged01.php>>. Acesso em: 01/06/06.
- CINTRA, H.J.M. Comunidades virtuais: alguns conceitos e casos práticos. In: TERRA, J.C.C. *Gestão do conhecimento e e-learning na prática*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2002.
- COELHO, G. M. (2006) - *La Prospectiva Y la Inteligência Competitiva*. Jornada de Prospectiva e Gestão do Conhecimento, 2005, Peru. Disponível em: <<http://www.cgee.org.br/arquivos/pro0205.pdf>>. Acesso em: 01/01/2006
- DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. *Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- FARIA, A.C.; CUNHA, I.; FELIPE, Y. X. *Manual Prático para Elaboração de Monografias - Trabalhos de Conclusão de Curso, Dissertações e Teses*. 2ª Edição. São Paulo: Editora da Universidade São Judas Tadeu, 2005.

MCGEE, J.; PRUSAK, L. *Gerenciamento Estratégico da Informação*. 10ª Edição. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

MORAIS, E. F.C. (coord.). *Inteligência Competitiva: Estratégias para Pequenas Empresas*. Brasília: CDT – NIC, 1999.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. *Criação de Conhecimento na Empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação*. 8ª Edição. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TEIXEIRA, N. *Gestão do Conhecimento: Técnicas de Implementação na Empresa – SC*. In: IX CONGRESSO INTERNACIONAL DE CUSTOS. XII CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS. II CONGRESSO MERCOSUL DE CUSTOS E GESTÃO. *Anais...* Florianópolis. CD ROM, 2005.

ZABOT, J. B. M.; SILVA, L. C. M. *Gestão do Conhecimento*. São Paulo: Atlas, 2002.