

GESTÃO DO CONHECIMENTO: UTILIZANDO O CAPITAL INTELECTUAL COMO RECURSO PARA O SUCESSO ORGANIZACIONAL.

Eveline Guimarães Weschter
Faculdades Integradas de Rondonópolis-FAIR/UNIR
e-mail: evelinegw@gmail.com

Resumo: *O conhecimento tem se tornado um ativo de grande importância para as organizações modernas, por ser o principal recurso utilizado pelas mesmas, sendo assim mais valioso e poderoso que qualquer outro ativo físico ou financeiro. Este artigo é uma revisão literária que aborda as características principais do novo ambiente competitivo, cuja dinâmica e a complexidade tem evoluído de forma acentuada. São discutidos alguns princípios fundamentais de gestão do conhecimento, bem como sua importância para o processo de tomada de decisão, uma vez que o capital intelectual nas empresas está sendo cada vez mais valorizado, e os gerentes por seus métodos e práticas estão mudando a base de seu modelo da gerência para um novo, suportados pela maior parte por fluxos do conhecimento e de informação. A discussão apresentou aqui o foco nos fatores gestão do conhecimento e utilização do capital intelectual no que tange ao sucesso empresarial.*

Palavras-chave: *Gestão do conhecimento, capital intelectual, ambiente competitivo, tomada de decisão.*

Abstract: *The knowledge has become an asset of great importance for the modern organizations, for being the main resource used for the same ones, being thus more valuable and powerful than any other physical or financial asset. This article is a literary revision that approaches the main characteristics of the new competitive environment, whose dynamics and the complexity has evolved of accented form. Some basic principles of management of the knowledge are argued, as well as its importance for the process of decision taking, since that the intellectual capital in the companies is being each valued time more, and the managers for its methods and practices are changing the base of its model of the management for a new, supported mostly for flows of the knowledge and information. The discussion presented here the focus in the factors management of the knowledge and use of the intellectual capital in what it refers to to the enterprise success.*

Key-word: *Management of the knowledge, intellectual capital, competitive environment, decision taking.*

1. INTRODUÇÃO

A evolução tecnológica e a globalização transformaram o tempo e o conhecimento em um significativo diferencial competitivo para as empresas, sendo

fator determinante para o sucesso ou fracasso das mesmas, portanto, nota-se que o conhecimento é o ativo mais importante das organizações.

Hoje, com o desenvolvimento acelerado da tecnologia da informação e a diminuição das distâncias, o processo de busca e disseminação do conhecimento nas organizações se tornou facilitado, devido à velocidade e interatividade da internet. Mas as facilidades na aquisição do conhecimento trazem consigo a necessidade de um gerenciamento maior por parte das organizações, buscando transformar o conhecimento adquirido em produtividade, inovação e qualidade, ou seja, buscando resultados que sustentem o diferencial competitivo almejado (TERRA, 2000).

O conhecimento deve ser utilizado como ferramenta imprescindível na busca de resultados a curto e longo prazo, pois aliando agilidade e conhecimento, uma empresa tem a possibilidade de se destacar entre seus concorrentes, conquistando importantes fatias do mercado.

O elevado interesse, no mundo empresarial, pela gestão do conhecimento vem do fenômeno do conhecimento ter se tornado o recurso econômico mais importante para a competitividade das organizações e dos países (TERRA, 2000). O conhecimento organizacional deve ser conhecido e gerenciado.

2. CONCEITO DE DADOS, INFORMAÇÃO E CONHECIMENTO.

O que distingue um dado ou um conjunto de dados de uma informação que auxilia no processo decisório é o conhecimento que ela propicia ao tomador de decisões, portanto, dado é qualquer elemento identificado em sua forma bruta que, por si só, não conduz a uma compreensão de determinado fato ou situação, já informação, representa um dado trabalhado que permite ao executivo tomar uma decisão (OLIVEIRA, 2005).

A informação é descrita através de uma analogia com um bem ou fluxo, um primeiro passo em direção ao aperfeiçoamento do gerenciamento da informação. A informação não se limita a dados coletados, na verdade, informações são dados coletados, organizados, ordenados, aos quais são atribuídos significados e contexto. Informação deve informar, enquanto, enquanto os dados absolutamente não têm essa missão. A informação deve ter limites, enquanto os dados podem ser ilimitados. Para que os dados se tornem úteis como informação a uma pessoa encarregada do processo decisório é preciso que sejam apresentados de tal forma que essa pessoa possa relacioná-los e atuar sobre eles.

Para Graeml (2000) “a informação é um ativo e exige manutenção, assim como qualquer outro ativo de capital”.

Nesse sentido, o conhecimento não pode ser descrito; o que se descreve é a informação”.

A definição de conhecimento para Davenport e Prusak (1998) é:

“Conhecimento é uma mistura fluída de experiências condensada, valores, informação contextual e insights experimentado que criam uma estrutura para avaliar e incorporar novas experiências e informações. Ele se origina

e é aplicado na mente das pessoas. Nas organizações, normalmente, vem embutido não somente em documentos e repositórios, como também nas rotinas organizacionais, processos, práticas e normas”.

De acordo com Davenport (2000) conhecimento pode ser definido como "informações que foram analisadas e avaliadas sobre a sua confiabilidade, sua relevância e sua importância". Neste caso, o conhecimento é obtido pela interpretação e integração de vários dados e informações. O processo de transformação é realizado por meio de avaliação de dados e informações. Os insumos provenientes das diversas fontes são analisados e combinados na síntese de um produto final, o conhecimento.



Figura 1: Hierarquia na geração do conhecimento
Fonte: Lima et al, 2004

É por meio do conhecimento que aqueles que assessoram as decisões buscam uma compreensão mais efetiva da situação problema. Na visão de Setzer (1999) "o conhecimento é uma abstração interior, pessoal, de algo que foi experimentado, vivenciado, por alguém". Nesse sentido, o conhecimento não pode ser descrito; o que se descreve é a informação.

O conceito da espiral de criação do conhecimento, também nos ajudou a compreender a questão do equilíbrio. A espiral refere-se a diferentes modos de conversão de conhecimento que ocorrem através de interações entre o conhecimento tácito de um indivíduo (pessoal, específico do contexto e difícil de ser articulado) e seu conhecimento explícito (transmissível em linguagem sistêmica formal), que é compartilhado nos níveis de grupo, organizacional e interorganizacional (CAMARGO, 2005 *apud* NONAKA E TAKEUCHI, 2001).

A Espiral do Conhecimento demonstra que os novos conhecimentos sempre se originam nas pessoas. A criação de novos conhecimentos envolve tanto ideais quanto idéias. Auxilia na compreensão da questão do equilíbrio. Esse processo de transformação deve ocorrer continuamente, conforme representação gráfica da figura abaixo:

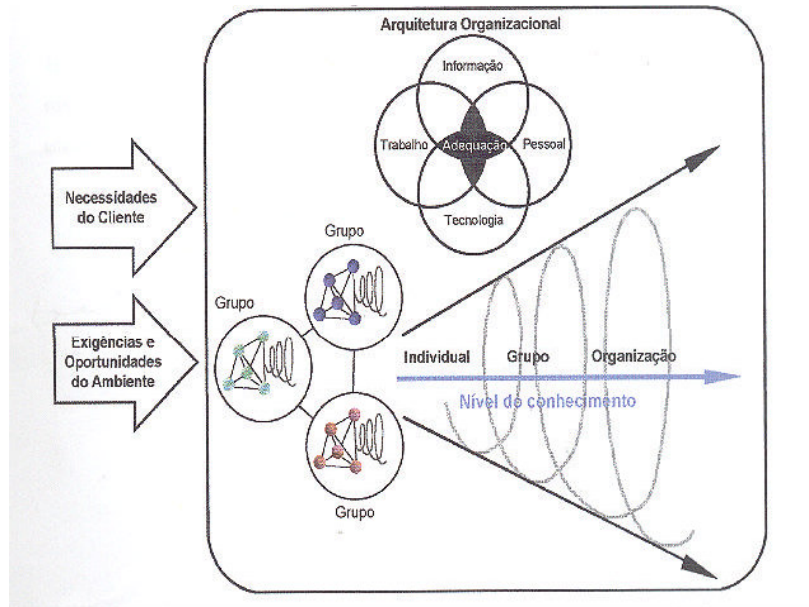


Figura 2: Espiral do Conhecimento
 Fonte: Camargo, 2005

Conforme O'Brien (2003), empresas geradoras de conhecimento exploram dois tipos de conhecimento, a saber: conhecimento explícito (dados, documentos, coisas escritas ou armazenadas em computadores) e o conhecimento tácito (os "como fazer" do conhecimento, que reside nos trabalhadores).

Ainda de acordo com O'Brien (2003):

"A administração do conhecimento bem sucedida cria técnicas, tecnologias e recompensas para que os funcionários compartilhem o que sabem e para fazer melhor uso do conhecimento acumulado no local de trabalho, assim, os funcionários de uma empresa fomentam o conhecimento à medida que realizam seus trabalhos".

O conhecimento não é estático, modificando-se mediante a interação com o ambiente, sendo este processo denominado aprendizado. Uma visão mais ampla é que o aprendizado é a integração de novas informações em estruturas de conhecimento, de modo a torná-las potencialmente utilizáveis em processos futuros de processamento e de elaboração. A informação pode ser inserida em um computador por meio de uma representação em forma de dados. Como o conhecimento não é sujeito a representações, não pode ser inserido em um computador.

3. A GESTÃO DO CONHECIMENTO

Toda empresa possui um estilo próprio de gestão, que representa e constitui o modo de administrá-la. Ao fazê-lo, o administrador está envolvido numa série de

decisões que envolvem variáveis internas e externas. A informação passa a ser para a empresa um ativo de grande valor para a definição das estratégias.

Portanto, para que a empresa tenha sucesso, é preciso gerar informações confiáveis que as pessoas possam utilizar, ou seja, uma superorganização das informações no que diz respeito à sua capacidade de coletar, organizar, acessar e tornar disponível tais informações no momento certo para o usuário oportuno (BATISTA, 2004).

Para Nisembaum (2002), a gestão do conhecimento trata do processo pelo qual apóia a geração, o armazenamento e o compartilhamento de informações valiosas e experiências dentro e entre comunidades de pessoas e organizações com interesses e necessidades similares.

A gestão do conhecimento (GC) pode ser entendida, basicamente, como “a arte de gerar valor a partir de bens intangíveis da organização” (SVEIBY, 1998). Ou seja, sua função é gerar riqueza e valor a partir do gerenciamento de elementos que estão fora do contexto habitual de terra, capital e mão de obra, visão esta compartilhada por DRUCKER (1993).

Na visão de Batista (2004), o conceito de gestão do conhecimento parte do princípio de que a organização precisa capturar ou definir as informações na forma digital e utiliza-las para criar uma vantagem competitiva.

Lima (et.al.,2004 *apud* Murray,1996) define a gestão do conhecimento como uma estratégia que transforma bens intelectuais da organização - informações registradas e o talento dos seus membros - em maior produtividade, novos valores e aumento de competitividade. Neste enfoque a GC tem a função de apoiar e orientar, a partir de um planejamento estratégico que inclui a informação e o conhecimento, a melhor forma de capitalizar o conhecimento organizacional.

“A gestão do conhecimento é a capacidade de a empresa armazenar e disponibilizar as informações de maneira segura, confiável e de fácil acesso”.(BATISTA, 2004)

Ainda com relação ao tema, o GAERTNER GROUP (1998), por sua vez, define o seguinte:

“A administração do conhecimento colhe e partilha bens intelectuais visando obter resultados ótimos em termos da produtividade e capacidade de inovação das empresas. É um processo que envolve gerar, coletar, assimilar e aproveitar o conhecimento, de modo a gerar uma empresa mais inteligente e competitiva. Este enfoque valoriza o compartilhamento, fundamental para a informação ser assimilada como conhecimento”.

Camargo (2005), diz que o principal objetivo da gestão do conhecimento em uma organização é proporcionar meios para a rápida construção e utilização do conhecimento organizacional, afirma ainda que, a gestão do conhecimento é a criação de um ambiente de aprendizagem que deve fomentar a inovação e a criação de mais conhecimentos dentro da organização.

Ainda segundo Camargo(2005), dentro do objeto de estudo da gestão do conhecimento está o que a organização sabe sobre seus produtos, processos,

mercados, clientes, empregados e fornecedores e como combinar esses elementos para transformar a mesma em uma organização competitiva.



Figura 3: Processo da Gestão do Conhecimento
Fonte: Camargo, 2005

O objetivo básico da gestão do conhecimento dentro das organizações é fornecer ou aperfeiçoar a capacidade intelectual da empresa às pessoas que tomam diariamente as decisões que, em conjunto, determinam o sucesso ou o fracasso de um negócio.

A figura 4 apresenta a gestão do conhecimento, entendida como um processo sistemático de detectar, selecionar, organizar, filtrar, compartilhar, adquirir e utilizar a informação dentro de uma empresa.

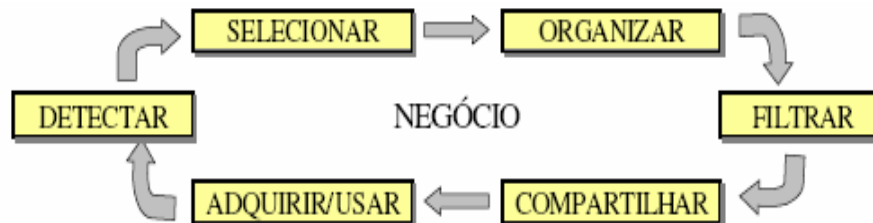


Figura 4: O Processo da Gestão do Conhecimento
Fonte: Salazar, 2002

O processo de gestão do conhecimento não pode ser visto de forma isolada dentro das empresas, ele interage com as estratégias de negócios e com todos os outros processos organizacionais, além do ambiente externo. Neste sentido, Terra (2000) apresenta um modelo segundo o qual a gestão do conhecimento pode ser estudada a partir de sete dimensões da prática gerencial, conforme apresentado na Figura 5.

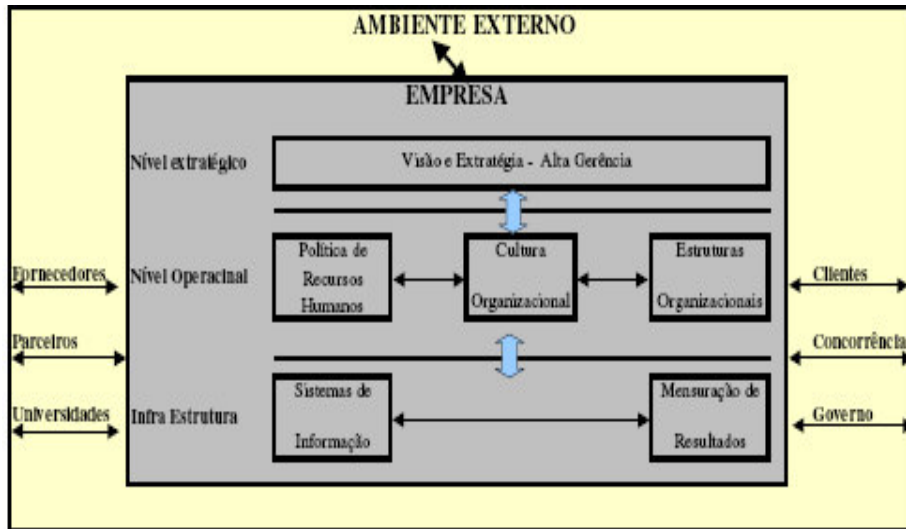


Figura 5: As Sete Dimensões da Gestão do Conhecimento
 Fonte: Terra, 2000

A partir deste modelo proposto por Terra (2000) é possível identificar as características das empresas que praticam a gestão do conhecimento observando a maneira como conduzem algumas práticas gerenciais:

- a) Visão e Estratégia - Alta Gerência:** existe o compromisso da alta gerência com a definição dos campos de conhecimento a serem melhoradas na empresa. Todos os níveis organizacionais sabem qual a estratégia da empresa e porque fazem gestão do conhecimento;
- b) Cultura Organizacional:** a cultura organizacional está voltada para a inovação, o compartilhamento de informações é valorizado assim como o aprendizado contínuo. Há muito aprendizado e conhecimento nos processos da empresa;
- c) Estruturas Organizacionais:** as competências individuais são mais valorizadas que os cargos. A empresa utiliza preferencialmente em seu trabalho equipes multidisciplinares;
- d) Políticas de Recursos Humanos:** os processos de seleção são mais rigorosos, o investimento em treinamento é alto, existe a preocupação de atrair e manter novos talentos. A política de recursos humanos estimula a aquisição de conhecimentos externos e internos;
- e) Sistemas de informação:** os recursos no campo da tecnologia da informação propiciam melhores formas de administrar o conhecimento. O foco é o compartilhamento e não o controle das informações;
- f) Mensuração de Resultados:** os resultados são avaliados sob várias perspectivas (financeira, operacional e estratégica) e amplamente divulgadas entre os funcionários;
- g) Aprendizado com o Ambiente Externo:** as empresas aprendem constantemente com seus clientes e com outras empresas, buscam fontes alternativas de conhecimento, como as universidades e os institutos de pesquisa.

3.1 Componentes da Gestão do Conhecimento

Gestão do conhecimento envolve uma revisão dos processos políticos e tecnologias da empresa a partir de uma melhor compreensão do capital intelectual da empresa e dos fluxos mais importantes relacionados a criação, identificação, organização, disseminação e uso de conhecimento estratégico para a organização (TERRA,2000).

Os elementos para a prática da gestão do conhecimento são: a dinâmica organizacional, a engenharia de processo e a tecnologia de informação, que trabalham em conjunto para facilitar e aprimorar a captura e o envio de dados, informações e conhecimento dentro de uma organização, e deixa-los à disposição dos profissionais do conhecimento, sendo certamente, o recurso mais vital das empresas atualmente (CAMARGO, 2005 *apud* ALLEE,1999).

A complexidade da gestão do conhecimento está na conciliação de recursos tecnológicos com conhecimentos pessoais, portanto, a organização do conhecimento e seus trabalhadores são componentes da dinâmica organizacional (CAMARGO, 2005).

Pessoas são o componente fundamental no processo de gestão do conhecimento, pois são as responsáveis pelo conteúdo a ser guardado na memória organizacional. As organizações só aprendem por intermédio de indivíduos. O aprendizado individual não garante o aprendizado organizacional, mas, sem ele, o aprendizado organizacional não acontece (SENGE, 1990).

Sveiby (1998) sugere que a principal atividade nas organizações do conhecimento é a transferência de conhecimento. O trabalho em grupo incentiva o compartilhamento do conhecimento, ou melhor, o sucesso de grupos de trabalho está intimamente ligado à capacidade que eles possuem de compartilhar conhecimento entre si.

A engenharia de processos de negócios possibilita o entendimento de como o trabalho é realizado, particularmente no que se refere aos fluxos horizontais ou transversais de atividades e informações em um dado ambiente empresarial. Ela complementa ou, no limite, substitui, a visão funcional habitualmente compartilhada nas organizações. Esta compreensão vai além do entendimento do fluxo de etapas de um processo, pois busca representar como as unidades organizacionais se integram, através de suas interfaces, com o objetivo de gerar resultados compartilhados por toda organização. Tais resultados são norteados pela intenção de agregar valor para seus clientes. Desdobrados desta orientação, seus objetivos são o planejamento, projeto/estruturação e avaliação de processos (SANTOS,et al.2000).

A tecnologia da informação (TI) é outro componente crucial para o sucesso de qualquer processo de gestão de conhecimento. Ela ajuda a estabelecer parte das condições associadas à gestão do conhecimento, apoiando a geração de vantagens competitivas (CAMARGO, 2005).

O papel da área de TI é de suporte à gestão do conhecimento. Seu desafio é identificar e/ou desenvolver e implantar tecnologias e sistemas de informação que dêem apoio à comunicação empresarial e à troca de idéias e experiências. Isso facilita e incentiva as pessoas a se unir, a tomar parte de grupos e a se renovar em

redes informais de aquisição e troca de conhecimento, além de compartilhar problemas, perspectivas, idéias e soluções em seu dia a dia profissional. (HSM Management,2004).

Cada organização tem um conjunto próprio de ativos com base no conhecimento e problemas de negócios bem definidos nos quais esses ativos devem ser empregados uma vez que a gestão do conhecimento lida com questões culturais, estratégicas, de processo e tecnologia voltada para o resultado, conforme figura abaixo:

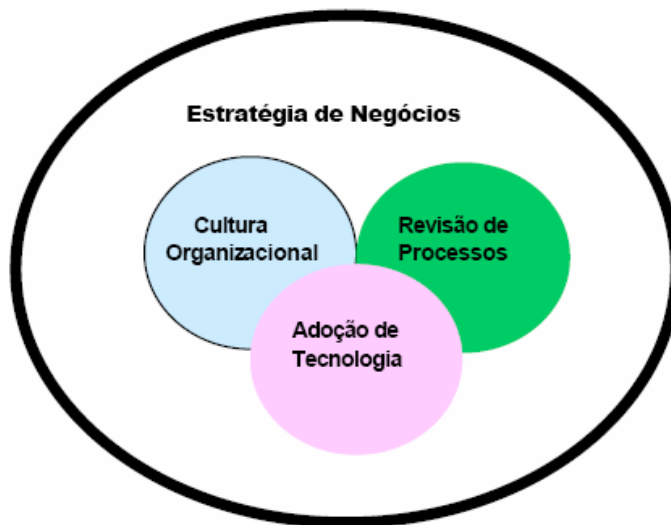


Figura 6: Componentes da gestão do conhecimento
Fonte: Camargo, 2005

3.2 Tecnologias para a Gestão do Conhecimento.

Algumas tecnologias de infra-estrutura, que normalmente não são vistas como integrantes dessa categoria, podem ser úteis na facilitação da gestão do conhecimento. Videoconferência, internet e até mesmo o telefone. Essas tecnologias não captam nem distribuem o conhecimento estruturado, mas são muito eficazes na viabilização da transferência de conhecimento tácito entre as pessoas. (CAMARGO, 2005).

Batista (2004), diz que a melhor maneira de implementar uma estrutura para gestão do conhecimento é por meio da utilização de tecnologias de colaboração, tais como o painel de controle digital (Digital Dashboard), que é um ambiente de colaboração que utiliza os padrões de tráfego de informações da internet, se tornando um local comum para buscar informações de diversas fontes, de dentro ou de fora da empresa, como internet, sistemas legados, soluções departamentais, planilhas, documentos e mensagens eletrônicas..., que podem ser processadas rapidamente.

“O painel de controle digital consolida todas as informações pertinentes ao processo de negócio em uma única interface, possibilitando a melhor tomada de decisão”.(BATISTA,2004) .

4. CAPITAL INTELECTUAL NAS ORGANIZAÇÕES

Um conhecimento melhor pode levar, com certeza, à eficiência mensurável em desenvolvimento de produtos e na sua produção. Pode-se utilizá-lo para tomar decisões mais acertadas com relação à estratégia, concorrentes, clientes, canais de distribuição e ciclos de vida de produto e serviço. Mas, uma vez que o conhecimento e as decisões estão, de modo geral, na cabeça das pessoas, pode ser difícil determinar o caminho que vai do conhecimento até a ação (DAVENPORT & PRUSAK, 1998).

Como afirma Edvinsson & Mallone (1998), a parte visível de uma empresa são os resultados financeiros. O capital intelectual equivale à parte oculta, que permite que a organização possa subsistir em longo prazo.

Capital Intelectual é o domínio de conhecimentos, experiência acumulada, tecnologia da organização, relacionamento com clientes e habilidades profissionais. E que capital intelectual é todo conhecimento que traz uma vantagem competitiva para a empresa, sendo composto de duas partes: Capital Humano e Capital Estrutural.(EDVINSSON & MALLONE, 1998).

De acordo com Sveiby (1998), a peça chave da gerência é transformar capital humano em capital estrutural, onde, capital humano não se pode possuir e o capital estrutural é propriedade da empresa. A propriedade intelectual do lado dos ativos é possível graças ao capital intelectual.

O gerenciamento do conhecimento está dividido em duas partes: gerenciamento da informação e gerenciamento das pessoas. O primeiro é baseado no desenvolvimento de sistemas informáticos e o segundo no gerenciamento das pessoas e trata do lado filosófico, sociológico e humano da informação, e ainda não é devidamente tratado pelas empresas (SVEIBY, 1998).

5. IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DO CONHECIMENTO NAS ORGANIZAÇÕES

Na era do conhecimento, a maior parte do lucro está nas mãos de quem melhor souber trabalhar e explorar a sua informação, pois cada vez mais, o conhecimento se torna um forte aliado para quem o possui.

O conhecimento pode ser considerado um dos melhores produtos para ser comercializado, podendo ser vendido, gerar lucros e permanecer com seu detentor.

Cecatto (2003) diz que, o conhecimento é o principal diferencial, pois é com ele que novas tecnologias e fórmulas positivas de trabalho surgem para a empresa.

Segundo Terra (2000), as empresas da atualidade são classificadas em três tipos, a saber: empresas que aprendem, empresas tradicionais e pequenas atrasadas, onde no primeiro grupo estão as empresas que conseguem melhor resultado no mercado, devido ao maior envolvimento com as práticas de gestão do conhecimento.

Muitos administradores acreditam que para se enquadrar às exigências de mercado, basta empreender investimentos em tecnologia, mas se faz necessário um forte capital intelectual para seguir o caminho certo (CECATTO,2003).

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O conhecimento está sendo considerado como um dos principais recursos das organizações, e estas, cada vez mais, estão se preocupando e investindo na gestão desse recurso.

Na medida em que o mundo se torna cada vez mais competitivo e sem fronteiras, possuir conhecimento torna-se a melhor arma para sobreviver e crescer.

Uma organização necessita de conhecer com exatidão as ameaças e oportunidades presentes no ambiente interno e externo. As informações recolhidas devem transformar-se em conhecimento que possibilite entender as ameaças e as oportunidades e desencadear as ações decorrentes.

A gestão do conhecimento passa pela tecnologia e pela sua utilização no suporte e na gestão da informação, para auxiliar a avaliação e a remodelação dos processos, procurando sempre melhorar a produtividade e as vantagens competitivas.

Conclui-se que nos próximos anos tanto as organizações como as pessoas dedicar-se-ão a gerir o seu conhecimento. A maior parte deles entenderá o valor desse capital intelectual nas suas vidas, e o seu valor no mercado competitivo. Assim, estarão atentos à obtenção, utilização e medição do conhecimento.

7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BATISTA, E.O. *Sistemas de Informação: o uso consciente da tecnologia para o gerenciamento*. São Paulo: Saraiva, 2004.

CAMARGO, M.M.T. *Análise dos elementos de gestão de conhecimento de uma instituição financeira de fomento: um estudo de caso*. Porto Alegre, 2005. Diss. (Mestrado) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Escola de Administração, 2005.

CECATTO, C. *A Importância da Gestão do Conhecimento nas Empresas*. Publicado em 27/06/2003. Disponível em: www.biblioteca.sebrae.com.br. Acessado em: 24/06/2007.

DAVENPORT, Thomas H. “*Ecologia da Informação*”. São Paulo: Futura, 2000.

DAVENPORT, T.H.; PRUSSAK, L. *Conhecimento Empresarial – Como as organizações gerenciam seu capital intelectual*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DRUCKER, Peter. *Sociedade Pós-Capitalista*. São Paulo : Pioneira, 1993.

EDVINSSON, Leif & MALLONE, Michael. *Capital intelectual*. Descobrir o valor real de sua empresa pela identificação de seus valores internos. São Paulo: Makron Books, 1998.

GAERTNER GROUP. *Tecnologia da Informação, Administração do Conhecimento e Tecnologia: chave do sucesso*. Encarte especial da Revista Exame, nº 669, ago. 1998.

GRAEML, A.R. *Sistemas de Informação: o alinhamento da estratégia de TI com a estratégia corporativa*. São Paulo: Atlas, 2000.

_____, *A Gestão do Conhecimento na Prática*. Artigo publicado na Revista HSM Management 42 janeiro-fevereiro 2004. Disponível em: <http://www.paradigma.com.br/gestao-do-conhecimento-na-pratica/view> Acessado em: 28/06/2007.

LIMA, H.A. M.; CONCEIÇÃO, I.A.; VINHAS, R.D.; HAMA, D.S. *Proposta para um modelo de gestão do conhecimento em empresas de engenharia subsetor edificações*. Bahia, 2004. Monografia (Especialização) - Universidade Federal da Bahia, 2004.

NISEMBAUM, H. (2002) - *Manual de gestão de pessoas e equipes*. Vol. 2, Cap. 18 / Gustavo & Magdalena Boog, (coord.). São Paulo: Editora Gente.

O'BRIEN, J.A. *Sistemas de Informação e as Decisões Gerenciais na Era da Internet*. tradução: Cid Knipel Moreira. São Paulo: Saraiva, 2003.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. " *Organização, Sistemas e Métodos: Uma abordagem gerencial*". 15.ed. São Paulo: Atlas, 2005.

SALAZAR, Alejandro A. Pavez, **A Gestão do Conhecimento nas Organizações**. Artigo Técnico, Disponível no site: www.kmol.online.pt/artigos, janeiro 2002. Acessado em: 28/06/2007.

SANTOS, R.P.C.; CAMEIRA, R.F.; CLEMENTE, A.A. ; CLEMENTE, R.G. *Engenharia de Processos de Negócios: Aplicações e Metodologias*. Artigo, UFRJ, 2000.

SENGE, P.M. *A quinta disciplina*. São Paulo: Best Seller, 1990

SVEIBY, Karl Erik. *A Nova Riqueza das Organizações: gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento*. Rio de Janeiro : Campus, 1998.

SETZER, V.W. " *Dado, Informação, Conhecimento e Competência*". Disponível em: www.ime.usp.br/~vwsetzer . Acessado em: 09/06/2006.

TERRA, J.C.C. *Gestão do Conhecimento: O grande desafio empresarial: Uma abordagem baseada no aprendizado e na criatividade*. São Paulo: Negócio Editora, 2000.