

## **Gestão da informação e do conhecimento como estratégia de negócios**

**Gilzirene Simone Oliveira (UFMG) gilzeoliveira@hotmail.com**

### **Resumo**

*Na atualidade, a informação passa a significar a mais nova fonte de riqueza e poder. É a emergência de uma nova economia informacional global possibilitada pelo desenvolvimento de tecnologias que transformaram o mundo e a criação de redes informacionais que pode trazer muitos benefícios. Isto influencia diretamente a vida das organizações com seus ambientes cada vez mais complexos. É neste prisma que as questões relativas ao conhecimento e ao acesso às informações ganham expressiva relevância. A gestão da informação e do conhecimento pode responder a esta demanda. O desafio é promover uma gestão adequada atendendo aos usuários envolvidos, promovendo vantagem competitiva que possa agregar valor, desenvolver e diferenciar. Neste artigo são apresentadas contribuições para a avaliação de possibilidades de melhoria da gestão da informação e do conhecimento nas organizações que querem se destacar.*

*Palavras-chave: Gestão; Informação; Conhecimento.*

### **1 - Introdução**

Era da Informação, Sociedade da Informação. Neste cenário, há três décadas, nos deparamos mundialmente com a colocação de uma nova economia com características sem precedentes, onde a informação passa a significar a mais nova fonte de riqueza e poder (AUN, 2001).

Neste período a velocidade das mudanças e o volume de informações disponíveis e novas tecnologias cresceram assustadoramente. Estas transformações são vistas com otimismo, pois a emergência de uma nova economia informacional global possibilitada pelo desenvolvimento de tecnologias que transformaram o mundo e a criação de redes informacionais pode trazer muitos benefícios.

A mudança da sociedade industrial para a sociedade da informação veio alterar o foco dos recursos econômicos convencionais (terra, trabalho, capital) para a informação e o conhecimento, o que influencia diretamente a vida das organizações com seus ambientes cada vez mais complexos e voláteis, ao provocar transformações em suas estruturas e processos internos.

É neste prisma que as questões relativas ao conhecimento e ao acesso às informações ganham expressiva relevância. A valorização da informação, seu processamento otimizado e sua interação com os outros componentes organizacionais são diferenciais estratégicos que permitem promover o desenvolvimento contínuo das instituições. As decisões tomadas baseiam-se na assimilação de informação relevante e sua utilização de forma estratégica, seu julgamento e tratamento adequado.

Novas formas de tratamento de informações se colocam em ambientes em mudança, múltiplos e complexos, com necessidades peculiares, com distâncias físicas que dificultam a criação de elos de ligação entre os diversos setores e componentes do sistema. Torna-se, portanto, necessário definir uma estratégia para prover e tratar esta informação, sua gestão, de forma específica e diferenciada com o intuito de minimizar ruídos, distorções, lacunas e outros fatores que prejudiquem o processo.

A gestão da informação e do conhecimento vem responder a esta demanda, sendo vista como estratégica que pode permitir às organizações otimizar seu desempenho, agregar valor ao seu negócio, se diferenciar e melhorar sua competitividade. É sobre estes processos de gestão que trataremos com maiores detalhes no decorrer deste artigo, observando abordagens de diferentes autores e demonstrando como uma gestão da informação e do conhecimento pode contribuir com o desenvolvimento das organizações se utilizada com estratégia de negócios.

## **2 - A Gestão da Informação e do Conhecimento**

A percepção da importância da informação para as organizações, superando em importância ao capital e à matéria-prima torna-se consenso no final do século XX. A gestão da informação antecede a problemática da gestão do conhecimento (Cianconi, 2003). McGee e Prusak (1994), apud Cianconi (2003), afirmam que para gerenciar a informação seria preciso primeiro mapear, identificar os tipos necessários, categorizar e então disponibilizar para amplo acesso. Deve-se planejar o que vai ser coletado e disseminado, para quem e como.

“O processo de gerenciamento da informação inclui toda a “cadeia de valores” da informação, ou seja, deve começar com a definição das necessidades de informação, passar pela coleta, armazenamento, distribuição, recuperação e uso das informações.” (CIANCONI, 2003)

Na organização a informação é a sua própria essência encontrando-se embutida em quase todos os aspectos da sua estrutura e funcionamento, a ser localizada pela pertinência.

“No contexto organizacional, a informação é como poeira em suspensão em um cômodo escuro que, apenas quando iluminada por um fecho de luz, torna-se visível. Esse é o paradoxo da visão informacional das organizações: é exatamente por ser ubíqua que a informação se torna mais difícil de ser enxergada. Sob esse ângulo, pode-se considerar que todo o corpo de conhecimento sobre organizações tem a ver, de forma ou de outra, com seus diversos processos e estoques informacionais.” (BARBOSA e PAIM, 2003)

Neste contexto, onde temos também intensa produção de novas idéias, surge a gestão do conhecimento (GC). Bell, Drucker, Sveiby e Edvinson foram os precursores da GC. Na década de 1990, ela se consolida, incluindo a contribuição de autores como Nonaka e Takeuchi (1997), Davenport e Prusak (1998) e Stewart (1998). No Brasil, um dos primeiros autores a realizar a pesquisa sobre o assunto foi Terra, segundo afirmam Barbosa e Paim (2003). Foi ele quem afirmou que GC representa uma mudança de foco na informação para os indivíduos que criam e são donos do seu próprio conhecimento.

Terra (2002) acredita que a GC pode ser considerada um esforço de melhoria do desempenho humano e organizacional facilitando conexões significativas, o que significaria garantir acesso ao conhecimento por todos na organização sempre que necessitarem, bem como o compartilhamento do mesmo.

Esta melhoria de desempenho é questionada por outros autores vendo-a como apropriação, e também salientando o desafio em conseguir administrar o conhecimento específico do trabalhador, e ainda comunicar, compartilhar e perpetuar este conhecimento na organização. (Nehmy e Paim, 2003) Vêem também com restrições de natureza conceitual já que o conhecimento, por ser tácito, não é passível de ser gerenciado (Wilson, 2002, apud Barbosa e Paim, 2003), mas simplesmente estimulado (Von Krogh, 2001 et. al. apud Barbosa e Paim, 2003).

Já para Nonaka (2000) “Numa economia onde a única certeza é a incerteza, apenas o conhecimento é fonte segura de vantagem competitiva...” Nonaka e Takeuchi (1997) consideram a empresa como um organismo vivo que, portanto, necessita mais do que um

simples processamento de informações objetivas, sendo necessária uma série de conversões de insights e intuições.

Estes autores defendem a teoria que acredita que os novos conhecimentos estão centrados nas pessoas que fazem parte das organizações e que através destas pessoas a organização pode aprender e pode criar/recuperar conhecimento, convertendo o conhecimento individual em organizacional. Desta forma, o conhecimento pode ser visto de dois ângulos distintos, mas em constante interação: conhecimento tácito e conhecimento explícito.

O conhecimento tácito é considerado aquele que está arraigado na ação e no comprometimento do indivíduo com determinado contexto, sendo altamente pessoal. Consiste em parte de habilidades técnicas tendo importante dimensão cognitiva e é visto como modelos mentais, pontos de vistas, esquemas, paradigmas, crenças e perspectivas arraigadas e tidas, como certas, não sujeitas à fácil manifestação. Este tipo de conhecimento exerce influência sobre como percebemos o mundo ao redor e é considerado ainda de difícil formulação e comunicação. Um exemplo típico é o conhecimento prático que é em grande parte tácito.

O conhecimento explícito, por ser codificável, seria formal e sistemático, facilmente comunicado e compartilhado, podendo estar expresso em forma de documentos. É considerado a materialização do conhecimento, podendo ser transmissível através da linguagem sistemática e formal.

Em relação a gestão da informação, Prusak (1994) defende as seguintes tarefas: identificação da necessidade e requisitos da informação, classificação e armazenamento de informação/tratamento e apresentação de informação, desenvolvimento de produtos e serviços de informação. Ele chama a atenção também para os especialistas em informação, presentes nas organizações e que devem ser melhor aproveitados de forma estratégica. O autor ainda sugere algumas medidas práticas na busca e disseminação da informação, como, ser pro-ativo, negociar com usuários-chave, desenvolver o capital intelectual da organização.

“Apenas quando a gerência da informação é conscienciosamente administrada e encarada como um aspecto natural da vida organizacional é que surgirão organizações verdadeiramente baseadas na informação.” (PRUSAK, 1994)

Na gestão do conhecimento, encontramos diversas referências à Gestão do Capital Intelectual, e sendo assim, Rezende (2002) afirma que após o reconhecimento do capital intelectual como um dos principais geradores de riqueza das empresas, a atenção deve se voltar à gestão deste capital para produzir ativos ainda maiores.

“Gerenciar o capital intelectual é uma tarefa complexa, até porque está incluso neste conceito a gestão do conhecimento (parte do capital intelectual) e a gestão da informação (parte da gestão do conhecimento), exigindo, portanto, da função de administrá-lo, esforço multidisciplinar” (LUDWIG, 2000, apud REZENDE 2002).

Para a autora, o conhecimento precisa ser gerenciado, identificado, compilado, organizado, avaliado e disponibilizado, sob a nova perspectiva do capital intelectual. Ela define a gestão do conhecimento como o “... processo de criar valor pelo uso dos ativos intangíveis da empresa. É a transformação da informação em conhecimento e do conhecimento em negócio”.

Defende ainda que a tecnologia da informação tem papel relevante na preservação e administração do capital intelectual da empresa, principalmente visando alavancar os processos de inovação.

Stewart (1998), aborda o tema Gestão do Conhecimento – GC, através do conceito de capital intelectual, considerando que a GC ocorreria por intermédio de aprendizagem coletiva, enfatizada na organização do conhecimento.

“Cada indivíduo que sair da empresa levará consigo conhecimento que vale a pena reter, e cada novo funcionário trará conhecimentos que merecem ser compartilhados”. (STEWART, 1998)

Edvisson e Malone (1998), propõem a ampliação do capital estrutural da empresa (conhecimento que “não vai para a casa” com o trabalhador), porém, salientam que o capital humano, que é fonte do capital estrutural, é de propriedade do trabalhador. Afirmam que o capital humano deva ser capturado pela empresa, cabendo às lideranças transformá-lo em capital estrutural ampliando-o continuamente. Stewart (1998) afirma também que o capital intelectual é o somatório desses dois tipos de capital, estrutural e humano, constituindo-se de matéria intelectual – conhecimento, informação, experiência – podendo ser utilizada para gerar riqueza.

Segundo Santos (2003), a gestão do conhecimento compreende, em sua acepção mais atual, o capital intelectual. Para ele, gestão do conhecimento é um conceito mais amplo do que a gestão da organização que aprende e gestão de competências, embora abarque as duas concepções. Defende que administrar conhecimentos é gerir pessoas, compreendidas como um todo holístico, tendo em conta sua complexidade. “Administrar as competências das pessoas será, na era digital, um elemento determinante para a realização de negócios à velocidade do pensamento”.

Como vimos, enquanto área de discussão emergente, a GC ainda acarreta imprecisões de conceitos, pelos aspectos de intangibilidade. Nehmy e Paim (2003) levantam uma incoerência ao se assumir a possibilidade em gerenciar o conhecimento e ao se assumir que todo conhecimento é passível de explicitação. Para elas, o que se pretenderia seria a explicitação como sinônimo de codificação (transformar palavras em dígito – congelar o sentido das palavras). Porém, a explicitação não seria o suficiente para incorporar o conhecimento não bastando expressar o conhecimento em palavras, sendo necessário, para incorporação do conhecimento pela empresa, descrevê-lo em formato formalizado. Entretanto, sempre restaria ainda conhecimento para ser apropriado. Desta forma, a noção de saber tácito, no sentido de intangível, permanece como horizonte da proposta e não como noção operacional.

Alguns autores acreditam que a GC seria uma impossibilidade e o que normalmente se chama de GC é, na verdade, uma gestão da informação eficaz (Wilson, 2002, apud Barbosa e Paim, 2003). Outros autores afirmam que não se gerencia o conhecimento, mas sim se capacita para o conhecimento (Von Krogh et al, 2001, apud Barbosa e Paim, 2003). Mais uma vez a GC se apresenta como conceito controverso e multifacetado.

Ponzi & Koenig (2002), apud Barbosa e Paim (2003), argumentam que a gestão do conhecimento já sobreviveu mais do que sobrevivem os modismos e que, portanto, defendem a noção de que a GC não seja uma idéia efêmera.

A Gestão do Conhecimento é considerada por Davenport & Prusak (1998) não substituta de outras práticas administrativas. Ela convive bem com a atual estratégia de negócios da empresa. O diferencial é que ela pode ajudar a organização a fazer, de uma forma melhor, uma enorme gama de coisas que já faz. Assim, o processo em si não é algo novo. O que aparece como novidade é a postura de reconhecer o conhecimento como um ativo corporativo e entender a necessidade de geri-lo e cercá-lo do mesmo cuidado dedicado à obtenção de valor de ativos mais tangíveis. O que muitas organizações têm feito com grande sucesso. O processo do conhecimento, segundo eles, é composto por três etapas.

A primeira delas é a Geração do Conhecimento. Esta fase contempla as atividades e iniciativas específicas que as organizações empreendem para aumentar seu estoque de conhecimento corporativo. A geração pode se dar através de processos como aquisição, recursos dedicados, fusão, adaptação e rede do conhecimento. Entretanto, é preciso ressaltar

que aferir a geração de conhecimento é complexo, e que medidas equivocadas podem gerar resultados desastrosos. Porém, a empresa que deixar de gerar conhecimento novo muito provavelmente deixará de existir.

A segunda etapa é a Codificação do Conhecimento. Seu objetivo é apresentar o conhecimento numa forma que o torne acessível àqueles que precisam dele. Assim, gerentes e usuários do conhecimento podem categorizá-lo, descrevê-lo, mapeá-lo, modelá-lo, estimulá-lo e inseri-lo em regras e receitas. Entretanto, o desafio é codificar o conhecimento e, ainda assim, manter suas propriedades distintivas sem transformá-lo em informações ou dados menos vibrantes. Para isso, deve-se buscar implementar uma estrutura de codificação que seja tão veloz e flexível quanto o próprio conhecimento.

A terceira etapa é a Transferência do Conhecimento. A transferência de conhecimento nas organizações sempre ocorre, esteja este processo sendo gerenciado ou não. A tarefa de promoção da transferência de conhecimento nas organizações basicamente se resume a descobrir maneiras eficazes de permitir que os indivíduos conversem e escutem o que se tem a dizer, e que quando é preciso transferir conhecimento, o método utilizado deve ser sempre compatível com a cultura da organização em questão. A necessidade de se gerenciar este processo torna-se patente à medida que as transferências cotidianas são sempre localizadas e fragmentadas, visto que quanto maior e mais complexa a empresa, menor a probabilidade de se encontrar o melhor conhecimento.

Estes autores assumem que a gestão do conhecimento envolve mudança na percepção da administração, devendo-se buscar a geração consciente e intencional do conhecimento, para o aumento do estoque informacional a ser potencializado.

Birkinshaw (2001), apud Barbosa e Paim (2003), considera a aprendizagem organizacional como precursora da gestão do conhecimento. Acreditam que os ativos intangíveis podem promover a “crescente substituição da força física pela cerebral em nossas organizações e nossas vidas sociais.”

O conhecimento e o maior grau de aprendizagem têm contribuído, de certa forma, para a desigualdade de renda no mundo. Cada ano investido em aprendizagem nas organizações aumenta a produtividade. Temos como exemplos grandes organizações como sistemas de aprendizagem, eternas aprendizes. Uma empresa que aprende é empreendedora: em flexibilidade, inteligência, postura de questionamento constante, que conduz à inovação. Questionamento estes, quanto ao modo de agir, de pensar, de conviver com tradição e inovação, consistência e contradições. Os conceitos de mudança e inovação estão imbricados no conceito de aprendizagem organizacional. Como defendem Nonaka e Tacheuchi, o processo de aprendizagem é dado pelo espiral do conhecimento: parte do individual – tácito, que vai se aplicando à equipe, grandes grupos, até cobrir toda a empresa.

Silva (2002) ainda destaca que a administração do conhecimento é algo feito por pessoas e a tecnologia da informação pode contribuir, mas o foco principal deve ser as mudanças úteis nos processos da empresa, os papéis e responsabilidades na organização, os incentivos. Deve haver sinergia significativa entre os fatores humanos, organizacionais, técnicos e estratégicos.

“... a implementação coordenada de todos os aspectos que sustentam uma bem-sucedida gestão do conhecimento, [...], cria uma vantagem competitiva flexível e de difícil imitação, pois está enraizada na empresa, e não somente em recursos físicos, rígidos e mais facilmente imitáveis pelos concorrentes.” (SILVA 2002)

Este enraizamento é a cultura da empresa passada e repassada pelas gerações de seus funcionários. Desta forma, procura-se não colocar o humano e o tecnológico no mesmo patamar de importância.

Ainda sobre transferência de conhecimento, Nehmy e Paim (2003) afirmam em seus estudos terem percebido que diferentes atores acreditam não haver a existência da transferência ‘espontânea’ do conhecimento, sendo necessária motivação capaz de iniciar e manter o processo de criação do conhecimento. O que pode ser facilitado por sistemas de aprendizagem comuns à organização por áreas de interesses.

É necessário que se crie uma cultura de compartilhamento possibilitada por políticas claras e uma liderança comprometida. O maior obstáculo para as grandes organizações não mais tem sido a tecnologia e sim a cultura. Mudar a cultura corporativa ainda voltada para o externo e o financeiro e menos para a cooperação dentro da empresa.

Apesar disto, para outros autores, a gestão do conhecimento está emergindo devido a investimentos maciços em tecnologia da informação, ampliação do contato com clientes, empregados mais empreendedores, movimentos de *downsizing* e reestruturação, e demanda dos clientes. Eles afirmam ainda que a gestão do conhecimento e a inteligência competitiva já são esforços para trazer para dentro da empresa, de forma organizada, o ambiente da informação e do conhecimento.

Percebe-se que a Gestão do conhecimento é um processo extremamente ambicioso, pois, com afirmam alguns autores, vencer as relutâncias e deficiências requer investimentos na criação de estruturas e de cultura condizente para um efetivo compartilhamento de informações entre as pessoas. Sendo assim, os sistemas computadorizados devem interagir com o humano nas organizações, procurando desenvolver uma atmosfera de confiança entre a organização e seus funcionários.

“Ao focar o aspecto humano, a gestão do conhecimento pretende gerenciar aquilo que não pode ser apropriado pela tecnologia, mantendo-se submerso no processo de trabalho, para além da transparência permitida pelas tecnologias da informação e pelos mecanismos já desenvolvidos de amplificação da comunicação. O programa pretende atuar no sentido de transformar o conhecimento, em estado ainda latente, em linguagem comunicativa, de modo a poder incorporá-lo ao processo de trabalho, transferindo-o para o patrimônio da empresa.” (NEHMY e PAIM, 2003)

Finalmente, destacamos afirmações de Cianconi (2003) que salienta que o que vem sendo considerado como Gestão do Conhecimento é uma tentativa de melhoria das condições para a comunicação entre indivíduos e uma proposta de compartilhamento de experiências, de promover o aprendizado permanente nas organizações. As atividades de Gestão do Conhecimento são vistas como integradoras, envolvendo a gestão da informação e de pessoas, encarados como a nova riqueza das organizações. É a valorização do humano relegado anteriormente: a promoção do Capital Intelectual com o objetivo de gerar vantagens competitivas.

Esta valorização destacada por Cianconi retoma o olhar sobre a importância dos usuários no processo de gestão da informação e do conhecimento nas organizações, importância esta também abordada por Choo:

“... a informação e o insight nascem no coração e na mente dos indivíduos, e que a busca e o uso da informação são um processo dinâmico e socialmente desordenado que se desdobra em camadas de contingências cognitivas, emocionais e situacionais.” (CHOO, 2003, pág. 66)

Este usuário precisa ser levado em consideração neste processo de gestão, considerando todos seus aspectos e contextos, para garantir que as necessidades informacionais foram atendidas e que a gestão do conhecimento possa se efetivar. Sobre o perfil deste usuário a ser atendido, (Morris (1994), apud Choo (2003), afirma:

“Os homens são contraditórios por natureza: anseiam tomar decisões rápidas que reduzam a incerteza, mas se esforçam para chegar a uma clara compreensão que lhes permita tomar a decisão correta; buscam a ordem, mas gostam do desafio intelectual de fatos desordenados e idéias não convencionais; precisam do que é familiar, mas desejam o risco do desconhecido; são incapazes de expressar o que é preciso, mas vivem fazendo perguntas; conhecem muita coisa, mas são incapazes de transferir esse conhecimento. Esse é o usuário que queremos servir.”

Este é o desafio, promover uma gestão adequada da informação e do conhecimento nas organizações, atendendo aos usuários envolvidos, promovendo vantagem competitiva que possa agregar valor, desenvolver e diferenciar.

### **3 - Considerações Finais**

Vimos os conceitos pertinentes à gestão da informação e do conhecimento e suas contribuições para as estratégias organizacionais. Percebe-se claramente que existem divergências entre as crenças de diversos autores abordados. Entretanto nota-se também, nas afirmações dos que defendem esta gestão, possibilidades de melhoria no crescimento e desenvolvimento das organizações ao se utilizar estes instrumentos gerenciais. Pode-se verificar também as melhores formas de se utilizar estas estratégias para o sucesso do negócio.

Não se pode deixar de considerar que a gestão do conhecimento requer investimentos financeiros consideráveis, entretanto, se por um lado a gestão do conhecimento é cara, a sua ausência é ainda mais onerosa. As vantagens que podem ser alcançadas através desta gestão, conforme exposto no artigo, levam a uma futura recuperação deste investimento e conseqüente melhoria de desempenho e resultados organizacionais.

Importante destacar que a organização do conhecimento exige uma base sólida de investimentos em infra-estrutura educacional e de aprendizagem, para se criar ambiente de reprodução, mas também de criação de conhecimento. Investimentos na melhoria da infra-estrutura de tecnologias de informação fazem-se necessários para garantir o suporte às atividades das organizações. Mas o mais importante é que esses investimentos sejam selecionados pelas ações e valores que configuram a organização, minimizando diferenças e possibilitando compartilhamento para se alcançar a autonomia informacional condutora da organização do conhecimento.

As informações agilizadas pela automação dos sistemas não têm mudado a visão tradicional que se o sistema funciona é por ser um eficaz sistema de comunicação. O filtro, a recuperação é dependente dos diversos fatores já citados e só então poderemos dizer que o usuário será atendido, ou que a organização torna-se, pela informação, mais proativa. São as pessoas que fazem a diferença. Os sistemas tecnológicos, por mais avançados, se igualam.

Esta valorização do humano foi destacada por diversos autores e merece ser considerada no processo de gestão da informação e do conhecimento proposta, pelos motivos já abordados.

Apesar de opiniões diversas sobre a possibilidade de se promover uma gestão da informação e do conhecimento que agreguem vantagem competitiva às organizações e que possam funcionar como estratégias diferenciadas para seus negócios, percebemos que de fato, para muitos autores, esta abordagem de gestão vem contribuir com a gestão estratégica das instituições e vem permitir um olhar especial sobre a informação e o conhecimento e sua importância para o sucesso e o desenvolvimento das organizações na atualidade.

Mesmo apresentando controvérsias, acreditamos pelo exposto, que estas abordagens devem ser consideradas, aprofundadas e utilizadas na dose correta na tentativa de equacionar

dificuldades no atual contexto informacional em que estas organizações estão inseridas. Esperamos desta forma, contribuir para avaliar possibilidades de melhoria da gestão da informação e do conhecimento nas organizações que querem se destacar.

#### 4 - Referências

AUN, Marta Pinheiro. *Sociedade da Informação e a Economia Mundial*. In: AUN, Marta Pinheiro. Antiga Nações, Novas Redes: As transformações do processo de construção de políticas de informação. Rio de Janeiro, 2001. Cap. 2. p. 42-68. (Tese de doutorado em Ciência da Informação).

BARBOSA, Ricardo, PAIM, Isis. In: PAIM, Isis(Org.). *A Gestão da Informação e do Conhecimento*. Belo Horizonte: UFMG, 2003. Cap.1, p.7-31.

CHOO, Chun Wei. *Como ficamos sabendo – um modelo de uso da informação*. In: CHOO, Chun Wei. A organização do Conhecimento; Como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. São Paulo: SENAC. Cap. 2, p. 63-120, 2003.

CIANCONI, Regina de Barros. *Gestão do Conhecimento: visão de indivíduos e organizações no Brasil*. Rio de Janeiro: UFRJ/ECO, 2003. (Tese de doutorado)

DAVENPORT, Thomas H. e PRUSZAC, Laurence. *Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam seu capital intelectual*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

EDVINSSON, Leif; MALONE, Michael. *Capital Intelectual*. São Paulo: Makron, 1998.

NONAKA, Ikujiro, TAKEUCHI, Hirotaka. *Criação de Conhecimento na Empresa*. Como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

REZENDE, Yara. *Informação para Negócios: os novos agentes do conhecimento e a gestão do capital intelectual*. Ciência da Informação, Brasília, v. 31, n. 2, p. 120-128, maio/ago. 2002.

SANTOS, A Cuesta. *Gestão do conhecimento, da organização que aprende e de competências: a era digital*. R. Adm., São Paulo, v. 38, n. 1, p. 77-83, jan./fev./mar. 2003

SILVA, Sergio Luis da. *Informação e Competitividade: a contextualização da gestão do conhecimento nos processos organizacionais*. Ciência da Informação, Brasília, v. 31, n. 2, p. 142-151, maio/ago. 2002.

STEWART, AT. *Capital intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

SVEIBY, K. E. *A nova riqueza das organizações*. São Paulo: Campus, 1998.

TERRA, J. C. C., GORDON, C. *Portais Corporativos: a revolução na gestão do conhecimento*. São Paulo: Negócio Editora, Cap. 3, p. 55-91, 2002.