



1er. Taller Internacional de  
Gestión de Cadenas Productivas y de Suministros

1ra. Convención Internacional de la Ciencia y la Técnica de la Industria,  
CUBAINDUSTRIAS 2014

# Perspectivas da Gestão do Conhecimento



Ministério da  
Ciência, Tecnologia  
e Inovação



# Os Pioneiros





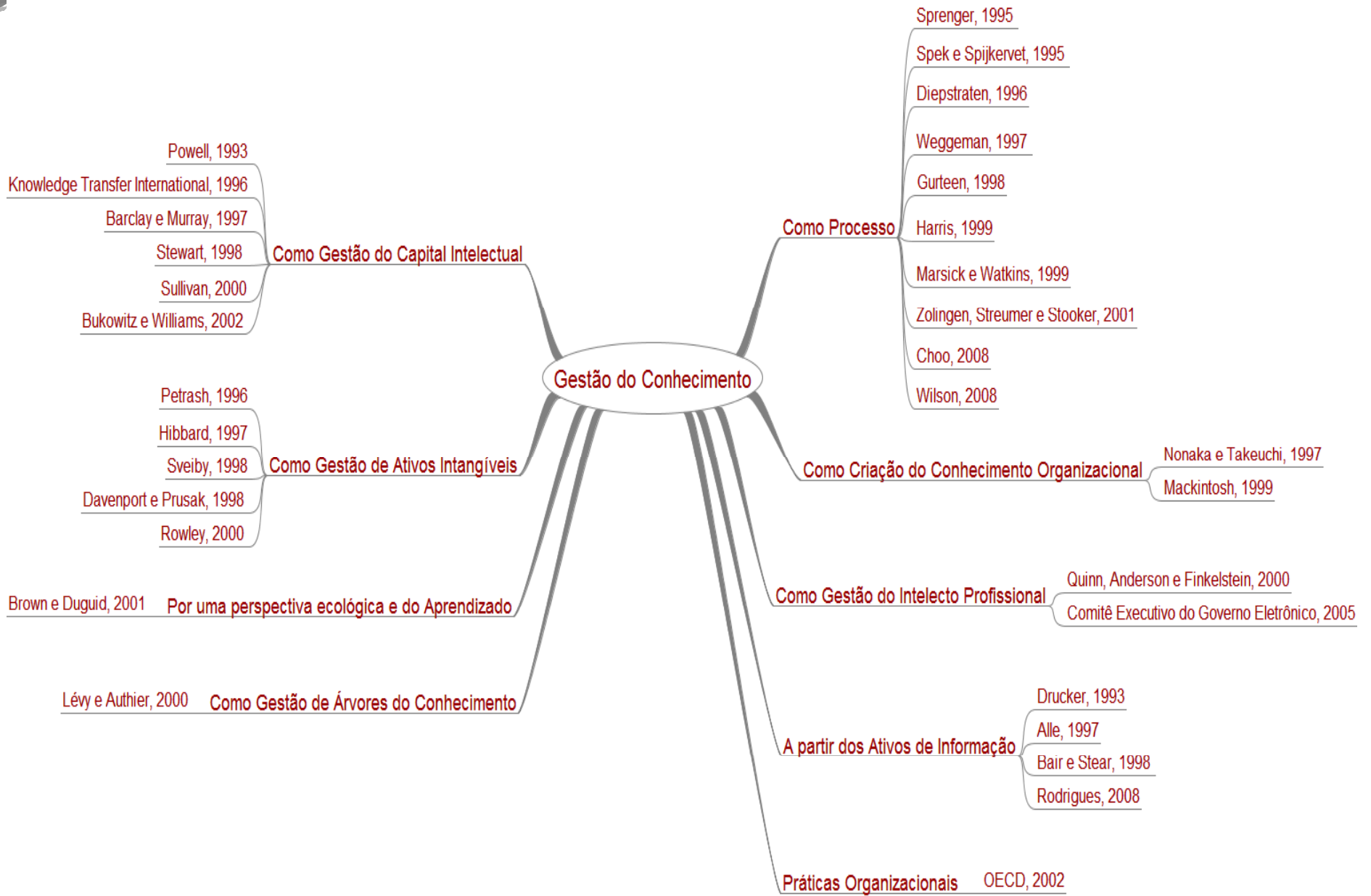
# Nicolas Henry, 1974

- **Política pública** para a produção, disseminação, acessibilidade e uso de informação



# Karl M. Wiig, 1986

- Construção **sistemática, explícita e intencional do conhecimento** e sua aplicação...
- .... para maximizar a eficiência e o retorno **sobre os ativos de conhecimento** da organização.



**Gestão do  
Conhecimento  
como...**

*Perspectiva de  
Aprendizado*

# Perspectiva de Aprendizado

**Brown e Duguid, 2001**

- O **principal desafio** da GC...
  - .... é o **aprendizado** ou a **aquisição** de conhecimento...
  - ... pois é esse que torna os **bens intelectuais utilizáveis**.

# Perspectiva de Aprendizado

**Brown e Duguid, 2001**

- Enfatizam que as empresas, ao compreenderem que ...
  - ...o **conhecimento reside nas pessoas** e não em **sistemas de informação...**
  - .... perceberam que o aprendizado tornou-se o **principal desafio do gerenciamento de conhecimento.**



# Perspectiva de Aprendizado

**Brown e Duguid, 2001**

- Indicam que o **foco deve estar nas pessoas**.
  - Uma autêntica economia do conhecimento deveria...
    - ... diferenciar-se não apenas da **economia industrial...**
      - ... mas também da **economia da informação**.

# Perspectiva de Aprendizado

**Penuel e Roschelle, 1999**

- Da Psicologia Cognitiva
  - **Construção Social do Conhecimento Contextualizado**
    - Valoriza a **colaboração**, as **comunidades**, a **discussão no trabalho** em contraposição aos modelos tradicionais de transmissão do conhecimento nos processos de ensino-aprendizagem

# Perspectiva de Aprendizado

**Penuel e Roschelle, 1999**

- O aprendizado ocorre no seio das **comunidades de prática**
  - O conhecimento é apreendido nas atividades diárias de trabalho:
    - na **observação** de outros,
    - na **participação** periférica

# Perspectiva de Aprendizado

**Penuel e Roschelle, 1999**

- **Conhecimento prévio apoia o aprendizdo**
  - O conhecimento acumulado com experiências anteriores...
    - ... pode definir a habilidade de solucionar novos problemas

# Perspectiva de Aprendizado

**Penuel e Roschelle, 1999**

- **O aprendizado é realçado quando o pensamento é externalizado com a colaboração e a reflexão entre os aprendizes**
  - O compartilhamento de ideias sobre a prática da atividade realizada leva ao processo de melhor compreensão da tarefa e incorporação do aprendido na prática

**Gestão do  
Conhecimento  
como...**

**Gestão do  
Intelecto  
Profissional**

# Gestão do Intelecto Profissional

**Quinn, Anderson e Finkelstein, 2000**

- **Organizam o intelecto profissional** de uma organização em **quatro níveis**:

# Gestão do Intelecto Profissional

**Quinn, Anderson e Finkelstein, 2000**

1. Conhecimento cognitivo conquistado por meio de **treinamento e certificação**;



# Gestão do Intelecto Profissional

Quinn, Anderson e Finkelstein, 2000

2. Habilidades **avançadas** que traduzem o aprendizado obtido por meio de **leituras**;

# Gestão do Intelecto Profissional

**Quinn, Anderson e Finkelstein, 2000**

3. Compreensão sistêmica do conhecimento profundo advindo da **rede de relacionamentos**, da noção de **causa e efeito...**

...permitindo ultrapassar a execução de tarefas, levando à solução de **problemas maiores e mais complexos**;

# Gestão do Intelecto Profissional

Quinn, Anderson e Finkelstein, 2000

4. Criatividade **auto-motivada** que envolve...

... **vontade, motivação e adaptabilidade** para o sucesso.

# Gestão do Intelecto Profissional

## Comitê Executivo do Governo Eletrônico, 2004

- Conjunto de processos sistematizados, articulados e intencionais, capazes de **incrementar a habilidade dos gestores públicos** em criar, coletar, organizar, transferir e compartilhar informações e conhecimentos estratégicos, que podem servir para a tomada de decisões e para a gestão de políticas públicas.

**Gestão do  
Conhecimento  
como...**

**Gestão de  
Árvores do  
Conhecimento**

# Gestão de Árvores do Conhecimento

**Lévy e Authier, 2000**

- Elas ajudam a **visualizar as tendências de evolução das competências da organização**, ...
  - ...permitem **expor os saberes e habilidades** e, ...
  - ...podem ser um importante **coadjuvante na decisão sobre necessidades de formação** e de mobilidade interna.

# Gestão de Árvores do Conhecimento

**Lévy e Authier, 2000**

- Também podem (e devem) ser estendidas por toda a **cadeia de valor**, a fim de ajustar melhor oferta e demanda recíproca de competência.

**Gestão do  
Conhecimento  
como...**

***Gestão do Capital  
Intelectual***



# Gestão do Capital Intelectual

## Powell, 1993

- A primeira definição de Gestão do Conhecimento como Gestão do Capital Intelectual veio de Powell (1993), como sendo...
  - .... uma **forma integrada e estruturada de gerenciar** o capital intelectual de uma organização.

# Gestão do Capital Intelectual

## Knowledge Transfer International, 1997

- **Estratégia** que **transforma** o capital intelectual da organização incluindo, tanto a informação registrada, quanto as competências dos empregados...
  - ... em **maior produtividade**,
  - **....novos valores** e
  - **...aumento** de **competitividade**.

# Gestão do Capital Intelectual

## Barclay e Murray, 1997

- **Identificação e o mapeamento** do capital intelectual de uma organização, gerando **novos conhecimentos** para ...
  - ...obtenção da **vantagem competitiva**,....
  - ... **tornando grandes quantidades de informações acessíveis**, ...
  - ....**compartilhando** as **melhores práticas** e ...
    - ...**usufruindo plenamente** da **tecnologia**.

# Gestão do Capital Intelectual

**Ross Dawson, 1998**

- Inclui duas estratégias: **Coleção e Conexão**
  - **Coleção**: o conhecimento das pessoas pode ser **codificado** em documentos, modelos, software, etc, para que outras pessoas possam usá-lo.
  - **Conexão**: as **pessoas devem ser conectadas diretamente a outras** para que este conhecimento possa ser aplicado a um problema específico.

# Gestão do Capital Intelectual

Thomas Stewart, 1998

- **Reciclagem contínua** do capital intelectual:
  - Do conhecimento e do
  - Compartilhamento de experiências.

# Gestão do Capital Intelectual

**Thomas Stewart, 1998**

- Destaca o **uso intensivo de tecnologia**:
  - Cria condições para o **rápido compartilhamento** do conhecimento e
  - para o seu **uso de forma sistemática e coletiva**.

# Gestão do Capital Intelectual

**Thomas Stewart, 1998**

- **1991 foi o ano I da era da informação**, ao comprovar que nesse ano os **gastos** das empresas com bens típicos da era informacional ....
  - **...computadores, softwares, equipamentos de telecomunicações e redes...**
    - ... superou os gastos com bens típicos da era industrial
      - .... máquinas e equipamentos para produção.

# Gestão do Capital Intelectual

**Thomas Stewart, 1998**

- Dos anos 90 em diante, **importantes aplicações da TI foram em ações da gestão do conhecimento.**
  - Ao constatar que o **principal papel** da Tecnologia da Informação era:



# Gestão do Capital Intelectual

**Thomas Stewart, 1998**

- melhorar
  - a coleta,
  - o processamento,
  - a organização,
  - a análise e
  - a distribuição da informação...

# Gestão do Capital Intelectual

**Thomas Stewart, 1998**

- o autor concluiu que...
- ... sua principal aplicação é:
  - **ampliar o alcance do conhecimento e**
  - **acelerar a velocidade de transferência do conhecimento ao usuário.**

# Gestão do Capital Intelectual

**Bukowitz e Williams, 2002**

- Processo pela qual a **organização gera riqueza a partir do seu capital intelectual,....**
  - ... que eles definem indistintamente como algo valorizado pela organização que **esteja contida nas pessoas, nos processos, nos sistemas, na cultura, nas metodologias**, etc.

**Gestão do  
Conhecimento  
como...**

**Gestão de  
Ativos  
Intangíveis**

# Gestão de Ativos Intangíveis

**Gordon Petrash, 1996**

- Disponibilização
  - do conhecimento certo
    - para as **pessoas** certas,
    - no **momento** certo,
      - de **modo** que estas possam tomar as melhores decisões para a organização.

# Gestão de Ativos Intangíveis

J. Hibbard, 1997

- Processo de...
  - ... **busca e organização...**
  - ... **da expertise coletiva** da organização,...
  - ... em **qualquer lugar em que se encontre**, e de sua distribuição **para onde houver o maior retorno.**

# Gestão de Ativos Intangíveis

**Sveiby, 1998**

- Nesse grupo, destaca-se “**arte de criar valor a partir dos bens intangíveis de uma organização**”.
- Apesar de ser uma das mais utilizadas por sua simplicidade e ao mesmo tempo completude, **representa apenas parcialmente o que o autor pensa sobre o tema**, não revelando todo o potencial que a idéia traz consigo.

# Gestão de Ativos Intangíveis

**Sveiby, 1998**

- GC pode ser entendida como....
  - .... a **soma da gestão da informação e da gestão de pessoas,...**
  - ... sobretudo porque GC **não é apenas uma visão tecnológica mas**, fundamentalmente, **humana.**



# Gestão de Ativos Intangíveis

## Davenport e Prusak, 1999

- Afirmam que nas organizações, o conhecimento não está contido apenas nos documentos e repositórios de informação,...
- ... mas também nas **rotinas organizacionais, processos, práticas e normas, enfim, nos ativos intangíveis da organização.**

# Gestão de Ativos Intangíveis

## Davenport e Prusak, 1999

- Além disso, acreditam que parte significativa do conhecimento necessário já está nas organizações, ....
  - ... basta uma **boa gestão da informação para capturá-los.**

# Gestão de Ativos Intangíveis

## Davenport e Prusak, 1999

- Os autores incorporam três processos à GC:
  - **Geração,**
  - Codificação e
  - Transferência,
- sendo que para o primeiro, destacam alguns modos de como fazê-lo:

# Gestão de Ativos Intangíveis

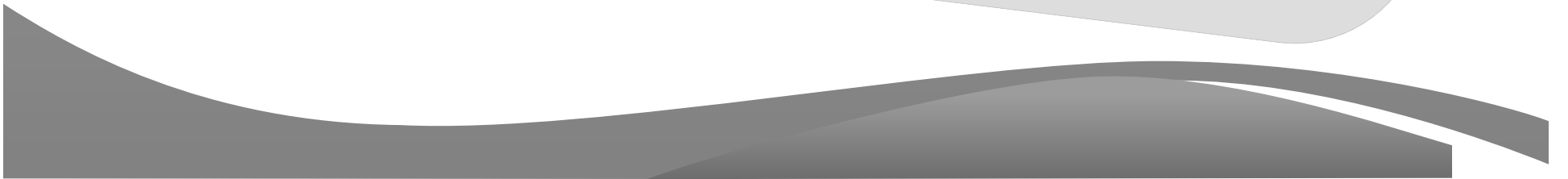
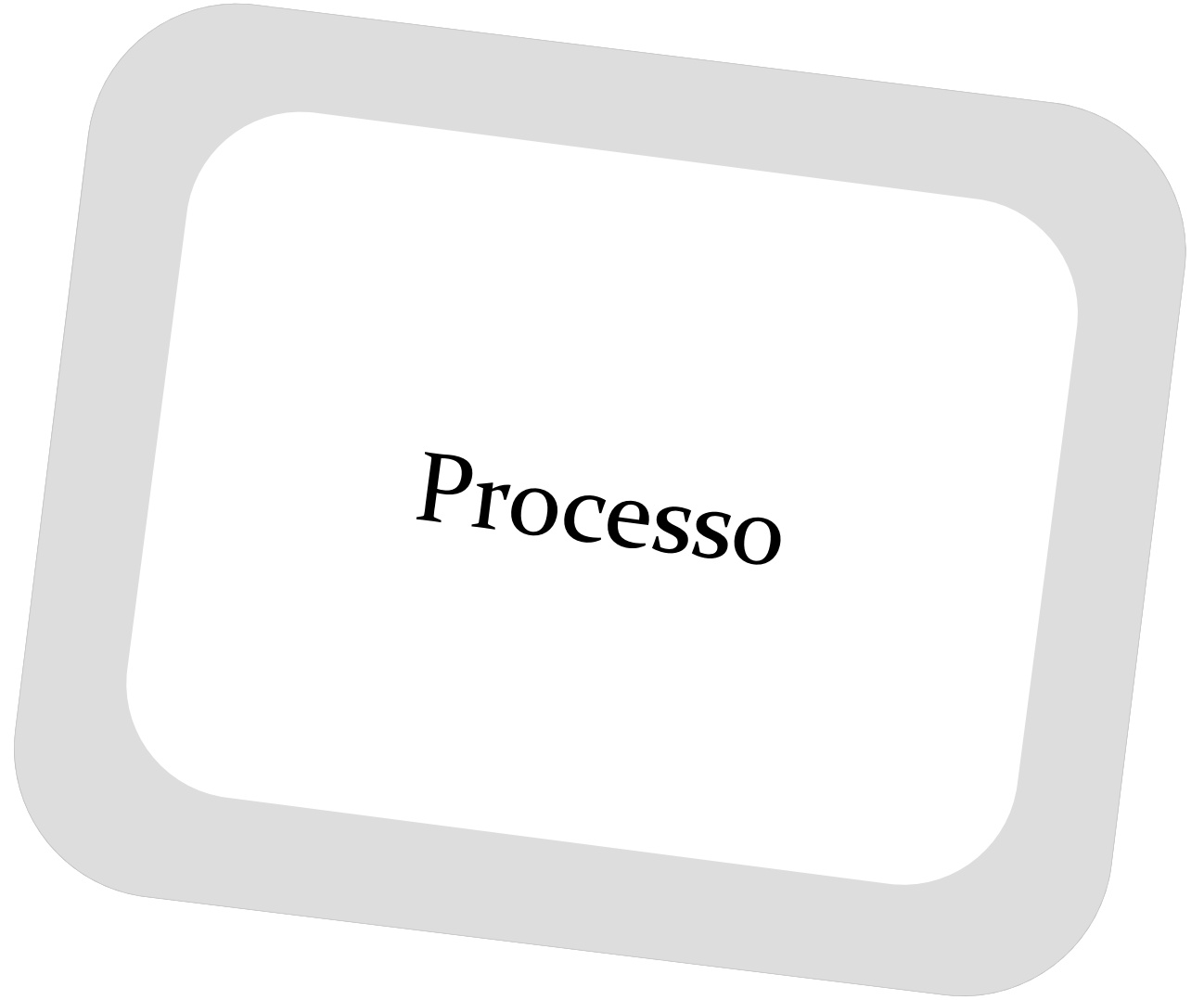
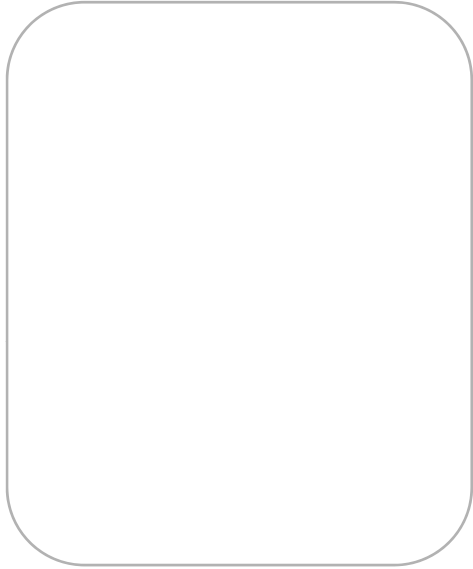
**Davenport e Prusak, 1999**

- pela **aquisição**,
- pela **fusão**,
- pela **adaptação** e
- por meio de **redes de conhecimento**.

# Gestão de Ativos Intangíveis

## Rowley, 2000

- **Codificação** torna o conhecimento acessível a todos que dele necessitam.
- A transferência deve ocorrer de forma **espontânea e não estruturada**, lembrando, no entanto, que GC implica também na *formalização das trocas naturais*.
- Prioriza que o necessário, **da forma que seja**, é **extrair os ativos de conhecimento de uma empresa** com o objetivo de apoiar os objetivos organizacionais.



# Processo

- O maior número de definições sobre a Gestão do Conhecimento é seu entendimento como processo.

# Processo

**Sprenger, 1995**

- Fluxo ou processo contínuo em uma organização, realizado em **quatro etapas**:



# Processo

Sprenger, 1995

- a habilidade de **absorção de um novo conhecimento**
- a capacidade de **troca de conhecimentos**
- o **desenvolvimento de um novo** conhecimento
- a extração, momento em que o **conhecimento é usado em prol da organização**

# Processo

## Diepstraten, 1996

- Processo que compreende seis fases:
  1. **Extração** de um conhecimento existente
  2. **Desenvolvimento** de um novo conhecimento
  3. **Disseminação**, associação ou combinação com outros conhecimentos
  4. **Documentação** do novo conhecimento
  5. **Distribuição**
  6. **Uso**

# Processo

**Weggeman, 1997**

- Relaciona o conceito com a **criação de uma rede de valor** que inclui a determinação do conhecimento que é necessário para o cumprimento da visão, da missão, dos objetivos e das estratégias da organização.

# Processo

**Weggeman, 1997**

- Seguem-se a esses, a **necessidade de relacionar aqueles que estão disponíveis e compartilhá-lo.**
- Por fim, **desenvolver os conhecimentos não disponíveis**, mas necessários.
- Utilizá-los e, então, **avaliar o valor do conhecimento para a organização.**

# Processo

**Gurteen, 1998**

- Os **princípios** da organização, ...
  - ...OS **processos, estruturas, aplicações e tecnologia**
    - que ajudam os “trabalhadores de conhecimento” a **alavancar suas atividades de forma singularmente eficaz.**

# Processo

## Spek e Spijkervet, 1995 e Harris et al, 1999

- Disciplina que promove a ...
  - **..criação, a captura, a organização, o acesso e o uso da informação.**

# Processo

## Zolingen, Streumer e Stooker, 2001

Processo cíclico de cinco etapas:

- **aquisição** de conhecimentos estratégicos
- estabelecimento do conhecimento de forma **explícita, disponível e acessível**
- **disseminação** para todos aqueles que dele necessitam
- desenvolvimento de **novos conhecimentos** por meio da combinação dos que já existem
- **uso do conhecimento para a organização**

# Processo

**Choo, 2006**

- GC é uma **estrutura com o objetivo de coordenar as metas e os processos da organização,...**
  - com vistas a que o conhecimento possa auxiliar no aprendizado e na criação de valor da própria organização.



# Processo

**Choo, 2006**

- A estrutura deve ser formada por categorias de conhecimento organizacional (**tácito, explícito e cultural**), pelos processos de conhecimento (**criação, compartilhamento e utilização**) e pelo ambiente organizacional (**visão e estratégia; objetivos e habilidades; políticas, processos, ferramentas e plataformas**), conforme a figura a seguir.

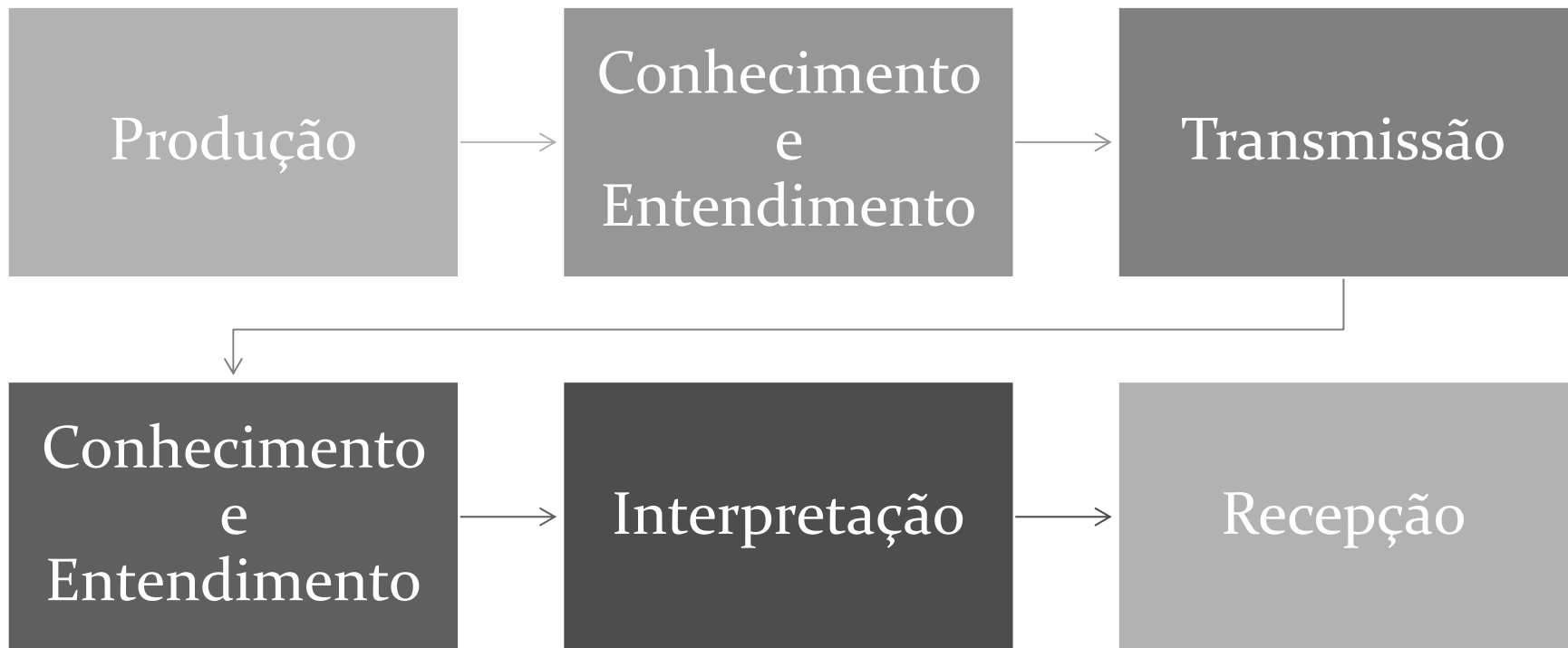
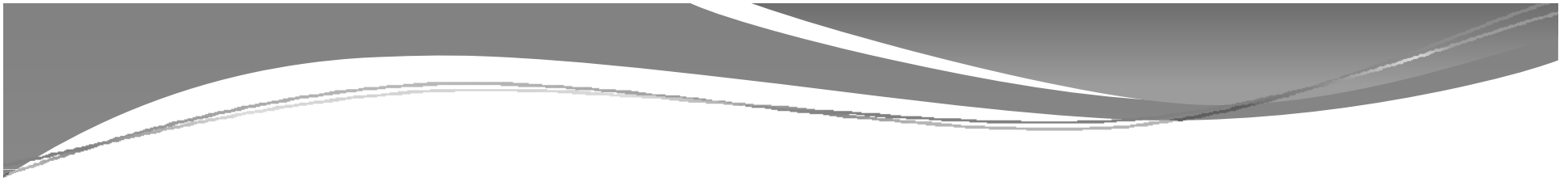
# Elementos envolvidos na Gestão do Conhecimento, na visão de Choo



# Processo

**Wilson, 2002**

- Não vê significado na expressão gestão do conhecimento.  
Para ele, o **conhecimento não pode ser gerenciado.**
- **Processo de transmissão e recepção de informação,**  
conforme a figura a seguir.



**Gestão do  
Conhecimento  
como...**

*Ativos de  
Informação*

# Ativos de Informação

**Peter Drucker, 1993**

- Em sua análise da sociedade e das organizações, foi um dos primeiros a se manifestar sobre a nova área.
- É a **aquisição sistemática e objetiva de informação** e sua aplicação, como **novo fundamento para o trabalho**, para a **produtividade** e para o **desenvolvimento mundial**.

# Ativos de Informação

**Peter Drucker, 1999**

*“Os grandes ganhos de produtividade, daqui para frente, advirão das melhorias na **gestão do conhecimento**”*

# Ativos de Informação

**Verna Allee, 1997**

- Relaciona **diretamente as etapas do ciclo da informação** e o conhecimento já que percebe a atividade de GC como a facilitação do processo de:
  - priorizar, usar, compartilhar, aplicar, criar, mapear, comunicar, organizar, indexar, renovar, distribuir, codificar, adquirir e armazenar **o conhecimento para melhorar o desempenho organizacional.**



# Ativos de Informação

## Bair e Stear, 1997

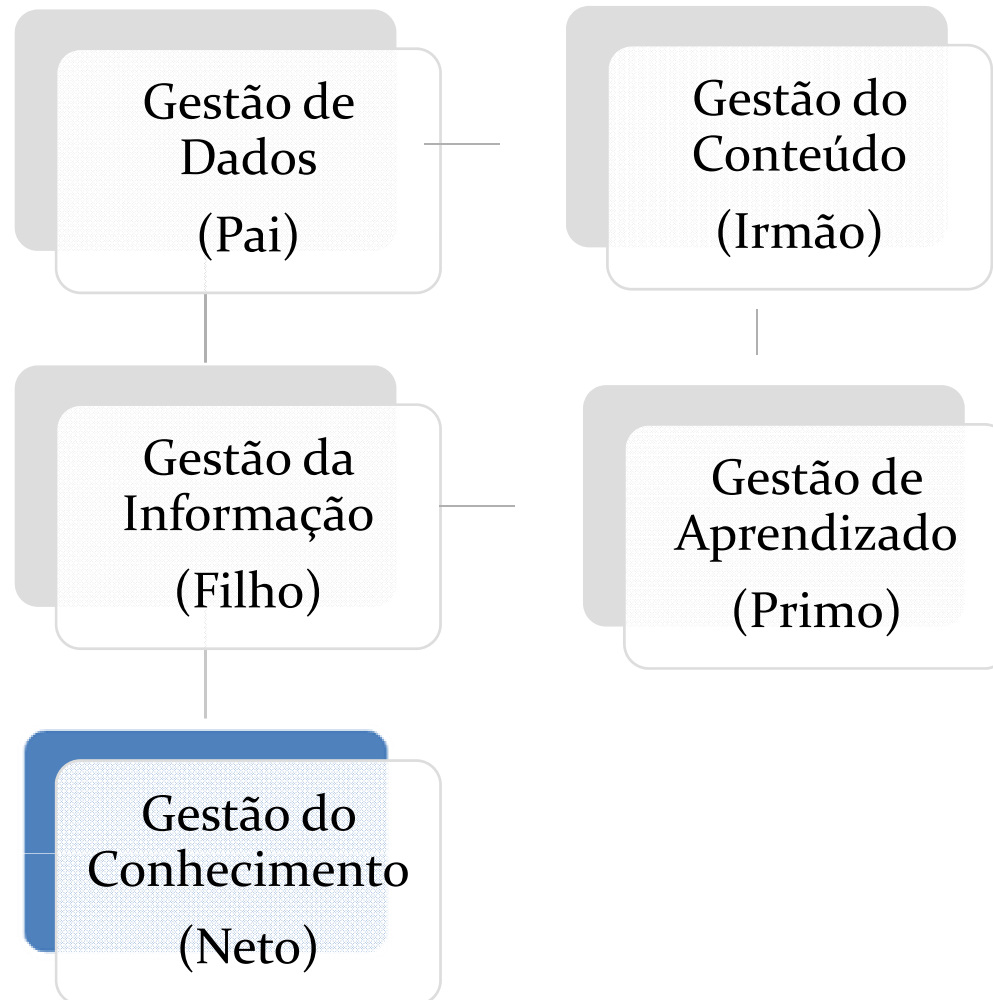
- Abordagem integrada para:
  - Identificar, capturar, recuperar e avaliar *os ativos informacionais da empresa.*
- Esses ativos de informação podem incluir *bancos de dados, documentos, políticas, procedimentos....*
  - **...bem como o conhecimento não capturado tácito, próprio de cada empregado.**

# Ativos de Informação

**Rodrigues, 2001**

- Trata dos **paralelos e contrastes entre a GI e a GC.**
- A Gestão da Informação e a Gestão do Conhecimento são diferentes em sua essência...
  - ... mas pertencem à mesma **família da Gestão de Dados**
  - O autor traça um **esquema hierárquico** :

# Família da Gestão de Dados



# Ativos de Informação

## Rodrigues, 2001

- Gestão de Dados (Pai): consiste no manuseio de **dados no ambiente** corporativo de uma empresa.
- Gestão do Conteúdo (irmão): consiste na definição de ferramentas que permitam a **disseminação da informação** na organização.
- Gestão da Informação (filho): consiste em processar, arquivar, recuperar, classificar, organizar e usar **dados, transformando-os em informação**.
- Gestão do Conhecimento: consiste em dar à **informação sentido e função**.
- Gestão do Aprendizado: **gerenciamento do aprendizado**.

# Ativos de Informação

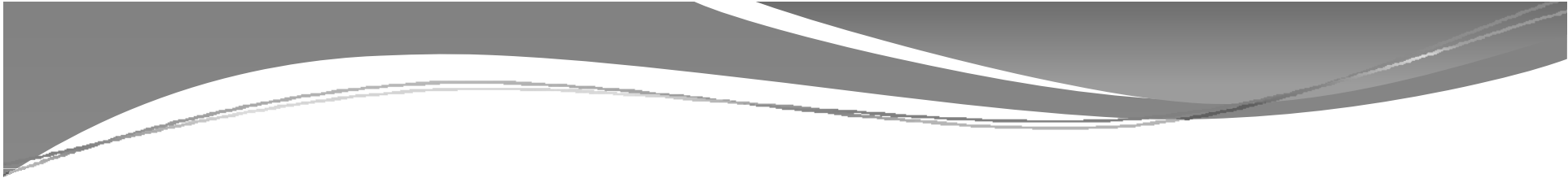
## Gestão da Informação e Gestão do Conhecimento

- A gestão tradicional de informação está focada na **informação como objeto** e no gerenciamento de informação explícita e factual por meio de sistemas automatizados.
  - Seu objetivo é **apoiar processos internos** e garantir a qualidade das operações do negócio.

# Ativos de Informação

## Gestão da Informação e Gestão do Conhecimento

- A gestão do conhecimento está focada no **conhecimento como um conceito** e no conhecimento tácito “embutido” nas pessoas e na organização como um todo.
- Seu objetivo principal é **facilitar as relações de conhecimento fundamental** e garantir o **desenvolvimento contínuo e a inovação.**



<b>Gestão da Informação</b>	<b>Gestão do Conhecimento</b>
Objeto	Conceito
Explícito	Tácito
Informação	Pessoas
Sistemas	Organizações
Processos	Relações
Operações	Inovação

<b>Gestão da Informação</b>	<b>Gestão do Conhecimento</b>
Foco no registro e processamento de informação explícita	Foco na captura de informação tácita e explícita
Obtém informação de diversas fontes e organiza em banco de dados	Obtém a informação de uma fonte e promove a reutilização em outras situações
Desenhado para o armazenamento e controle centralizado da informação (foco no sistema de informação)	Desenhado para o armazenamento, controle e acesso distribuído da informação (foco no usuário final)
Enfatiza as pesquisas em repositórios de dados altamente estruturados	Enfatiza a colaboração e o compartilhamento
Depende de pesquisas bem definidas para recuperação de informação	Amplio uso de tecnologia para descoberta de conhecimento
Produtividade pela eficiência	Produtividade pela inovação
Atende à mudanças lentas e previsíveis	Atende à mudanças radicais e descontínuas
Relacionado à coleta, classificação e distribuição de informação	Proporciona a definição pelo usuário final dos relacionamentos entre a informação e



**Gestão do  
Conhecimento  
como...**

**Prática  
Organizacional**

# Prática Organizacional

**OECD, 2002**

- Usado largamente como um **guia de implantação de GC nas organizações**, é definido como uma **ampla coleção de práticas organizacionais** relativas à geração, captura, disseminação e promoção do compartilhamento do conhecimento na organização e no mundo, incluindo:

# Prática Organizacional

**OECD, 2002**

- **Mecanismos organizacionais:**
  - descentralização de autoridade,
  - desburocratização,
  - uso de tecnologias da informação e comunicação,
  - etc.;

# Prática Organizacional

**OECD, 2002**

- **Desenvolvimento da equipe:**
  - práticas de treinamento e tutoria,
  - mobilidade e gestão de habilidades;
  - etc;

# Prática Organizacional

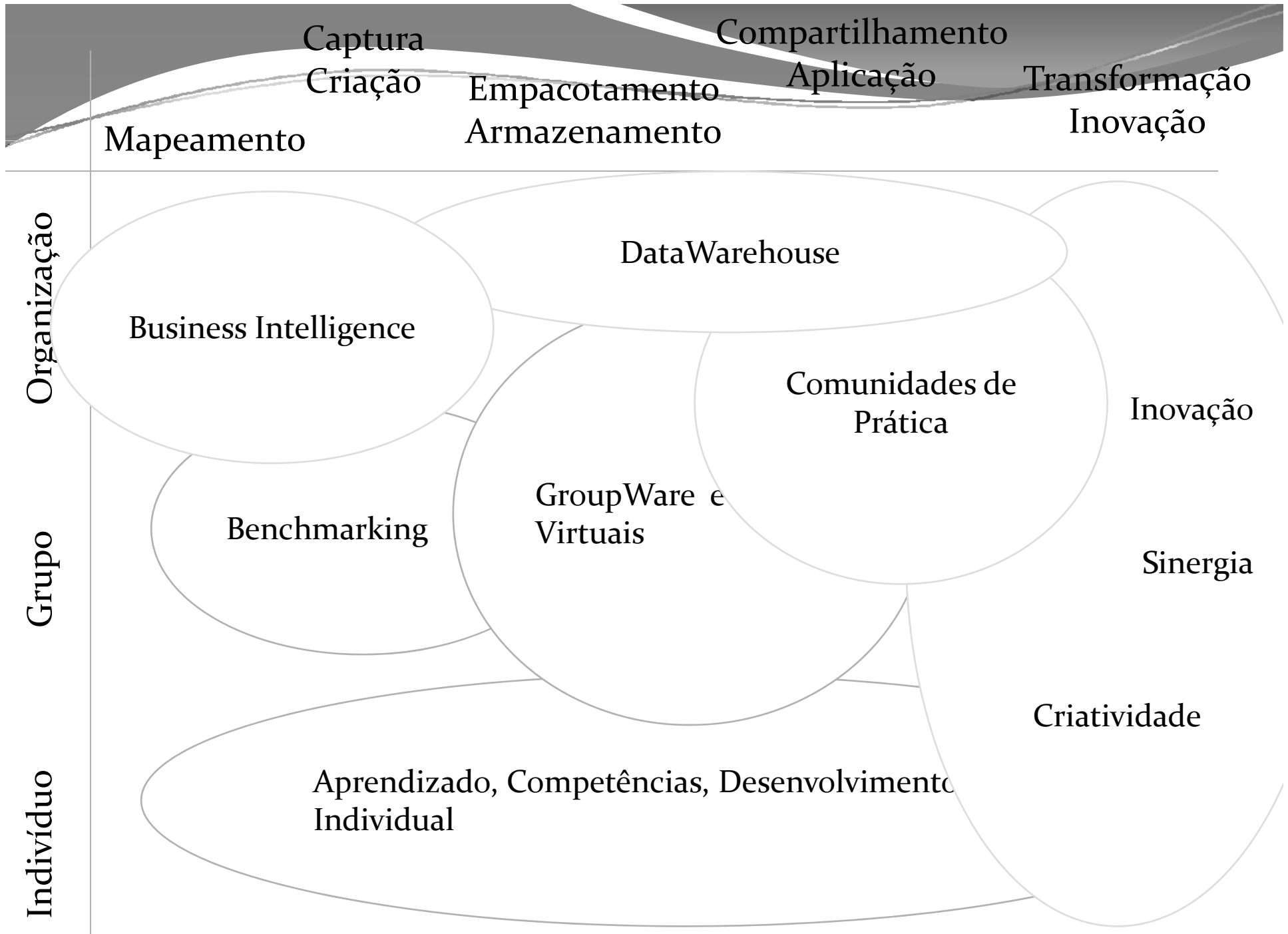
**OECD, 2002**

- **Transferência de competências:**
  - banco de competências individuais e
  - registro de boas práticas;

# Prática Organizacional

**OECD, 2002**

- **Mudanças gerenciais e incentivo ao compartilhamento de conhecimento pela equipe:**
  - avaliação do desempenho e promoção individual relacionada ao compartilhamento de conhecimento, evolução do papel dos gerentes, etc.



**Gestão do  
Conhecimento  
como...**

**Criação do  
Conhecimento  
Organizacional**



# Criação do Conhecimento Organizacional

**Nonaka e Takeuchi, 1997**

- **Interação contínua e dinâmica entre o conhecimento tácito e o explícito.**
  - Os autores retomam a abordagem de Polanyi (1966) e usam os conceitos de conhecimento tácito e explícito para **descrever os processos de conversão do conhecimento.**

# Criação do Conhecimento Organizacional

**Betty-Ann Mackintosh, 1996**

- Conhecimento pode referir-se a mercados, produtos, tecnologias e organizações **que uma empresa possui ou precisa possuir e que possibilita a geração de lucros e a adição de valor a seus processos empresariais,**
  - **mas....**

# Criação do Conhecimento Organizacional

**Betty-Ann Mackintosh, 1996**

- ... a gestão do conhecimento, contudo, **não se restringe a gerir esses ativos do conhecimento**, e sim os **processos que os influenciam, incluindo desenvolvimento, preservação, uso e compartilhamento do conhecimento.**

# Criação do Conhecimento Organizacional

**Betty-Ann Mackintosh, 1996**

- Portanto, a Gestão do Conhecimento envolve **identificação e análise de ativos do conhecimento disponíveis e necessários**, bem como **processos relacionados** a eles e o subsequente planejamento e controle de ações para desenvolver os **ativos e os processos**, a fim de atingir os **objetivos organizacionais**.



# **Condições para criação do Conhecimento**



# 1. Intenção

- A **intenção direciona a criação do conhecimento** e se relaciona com a **aspiração de uma organização**, portanto com seus **objetivos e metas representados na missão e visão**.
- A conceitualização de uma visão sobre o tipo de conhecimento que deve ser desenvolvido e a **operacionalização desse conhecimento em um sistema gerencial de implantação** constitui o **elemento mais crítico da estratégia** da empresa.



## 2. Autonomia

- A **autonomia** corresponde à segunda condição imprescindível à criação do conhecimento na medida em que **no nível individual** os membros da organização devem agir de forma autônoma conforme as circunstâncias.
- Indivíduos que gozam de autonomia **estão propensos a gerarem idéias originais** que se difundem dentro da equipe e se transformam em idéias organizacionais.



## 2. Autonomia

- A organização que propicia autonomia **está propensa a ser mais flexível ao adquirir, interpretar e relacionar informações.**
- Indivíduos autônomos e grupos em organizações criadoras de conhecimento **estabelecem as fronteiras de suas tarefas por conta própria**, a fim de buscar a meta definitiva **expressa na mais elevada intenção da organização.**





## 3. Flutuações e Caos Criativo

- **Flutuações e caos criativo estimula a interação entre a organização e o ambiente externo.**
- Flutuação: situações de pseudocrises inseridas propositadamente pela alta gerência com o intuito de promover a criatividade por meio da **investigação ativa de alternativas para os procedimentos estabelecidos**. O fenômeno chamado de **criação da ordem a partir do ruído** depende de um compromisso pessoal profundo por parte do indivíduo.



## 3. Flutuações e Caos Criativo

- Esse fenômeno, que é desencadeado **mediante o choque causado nas rotinas, hábitos ou estruturas cognitivas**, impõe que se volte a atenção para o **diálogo por meio da interação social**.
- A proposição de metas desafiadoras provoca intencionalmente o caos criativo aumentando a tensão dentro da organização e **focalizando a atenção dos membros na definição do problema e resolução da situação de crise**.



## 4. Redundância

- **A redundância é empregada não no sentido de duplicação e desperdício de informações, mas como superposição intencional de informações** sobre as atividades da empresa, responsabilidades da gerência e sobre a empresa como um todo.
- Indicam que é **preciso que um conceito criado** por um indivíduo ou por um grupo **seja compartilhado por outros indivíduos que talvez não precisem do conceito imediatamente.**
- O conhecimento tácito é obtido por meio do compartilhamento de informações redundantes já que os indivíduos podem sentir o que os demais tentam expressar.



## 4. Redundância

- A **redundância** beneficia a organização especialmente no **estágio de desenvolvimento de conceitos** porque nessa fase é essencial expressar imagens baseadas no conhecimento tácito.
- Num ambiente onde predomina a **redundância os indivíduos não estão desconectados, mas livremente associados uns aos outros.**



# 5. Variedade de Requisitos

- **Forma de reagir rapidamente a flutuações inesperadas no ambiente...**
  - ... é manter a diversidade interna é mudar frequentemente a estrutura organizacional.
  - Portanto, uma forma de lidar com a complexidade do ambiente provêm do desenvolvimento de uma estrutura organizacional horizontal e flexível na qual **diferentes unidades são interligadas por intermédio de uma rede de informações.**



## 5. Variedade de Requisitos

- Pode ser **aprimorada por meio da combinação de informações de forma rápida e flexível e do acesso às informações em todos os níveis da organização.**



## 5. Variedade de Requisitos

- Quando existem **diferenciais de informações dentro da organização, seus membros não conseguem interagir nos mesmos termos, retardando a busca de diferentes interpretações de novas informações.**



# Referências

- ALVARES, L. Telecentros de Informação e Negócios como Veículo de Educação Corporativa nas Microempresas e Empresas de Pequeno Porte. 2010. 247 f. Tese (Doutorado em Ciência da Informação) - Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciência da Informação e Documentação, Universidade de Brasília, Brasília, 2010.
- MIRANDA, R. C. R. Gestão do conhecimento estratégico: uma proposta de modelo integrado. Tese (Doutorado em Ciência da Informação). Brasília: UnB, Departamento de Ciência da Informação e da Documentação, 2004.
- NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. The Knowledge-Creating Company. Oxford: Oxford University Press, 1995.