

O Arquivista no Atual Mundo dos Negócios

Auta Rojas Barreto
Diretora da COLLECTA Rio Assessoria e Consultoria Ltda

Introdução

A sociedade atual vem revolucionando o papel do ser humano, o que acarreta mudanças radicais na natureza do trabalho. Em resposta à essas mudanças, há necessidade de que todos contribuam com sua inteligência, criatividade e responsabilidade para com a sociedade. Todas as instituições estão mudando, à medida que as relações entre empregado e empregador se alteram de forma profunda e permanente.

As empresas onde a gestão do conhecimento faz parte do trabalho de todos os seus membros são as mais bem sucedidas nesse processo de mudança. É óbvio que essa condição normalmente exige esforço especial de algumas pessoas que se dedicam à preservação do conhecimento, trabalhando para que sua gestão seja numa atividade coletiva. O arquivista tem papel fundamental nesse processo de preservação do conhecimento. A mudança de mídia a ser preservada, sejam arquivos em papel ou arquivos digitais, necessitam do trabalho do profissional de Arquivo.

A gestão do conhecimento é muitas vezes associada às ferramentas colocadas à disposição das empresas pela tecnologia da informação, através do Gerenciamento Eletrônico de Documentos – GED. Mas é muito mais que isso e abrange, em primeiro lugar, os aspectos culturais da organização. Também transcende o estudo das melhores práticas e *benchmarks*, bem como o uso dos chamados recursos informacionais.

A transferência do conhecimento também é relacionada com frequência a conceitos relativos à melhoria de acesso, uso de tecnologia da informação, comunicação eletrônica e repositórios de documentos.

Trabalhadores do Conhecimento

Atualmente, a maior parte dos empregos nos países desenvolvidos estão relacionados à economia de serviços. Como substituiu a economia industrial baseada em mercadorias, que por sua vez substituiu a economia agrária baseada em produtos agrícolas. A economia de serviço está sendo substituída

pela economia da experiência do conhecimento, onde os clientes desejam cada vez mais a experiência que o serviço pode trazer, não o serviço propriamente dito. O passo seguinte à economia da experiência é a chamada “economia da transformação”. Pine ⁽¹⁵⁾ explica que, nesse negócio, os participantes projetam um conjunto de experiências que, de alguma forma mudam realmente o cliente.

Arquivistas em um novo papel

Nem sempre a gestão do conhecimento requer instrumentos sofisticados. Thomas Davenport e Laurence Prusak, no livro *Working Knowledge*⁽⁹⁾ explicam: “Se você dispuser de um bom arquivo, um sistema de banco de dados textual, ou mesmo programas eficazes de educação, sua companhia provavelmente já está fazendo algo que pode estar sendo direcionado para a gestão do conhecimento.

Os Arquivistas, para citar uma categoria, começam a desempenhar importante papel na gestão do conhecimento. Eles precisam realizar algumas mudanças na forma de desempenhar seu trabalho, mas a conscientização e aplicação do conhecimento têm sido sempre o centro de seu serviço. Bibliotecários, administradores e até mesmo os contadores estão começando a entrar nesse jogo do conhecimento, tentando calcular o valor do capital intelectual de uma empresa. É um exercício interessante, embora só seja provável que os sistemas mundiais de contabilidade mudem nesse sentido em médio prazo.

Algumas das funções de quem trabalha com gestão do conhecimento são estritamente técnicas, como escrever textos para páginas na Internet, estruturar e reestruturar bancos de dados que sejam repositórios do conhecimento, instalar e manter pacotes de software orientados para o conhecimento. A tecnologia pura entretanto, não basta. É importante colocar forte ênfase no aspecto de como tornar o conteúdo do conhecimento atraente e como persuadir os detentores do conhecimento a disponibilizá-los através de diversos tipos de mídia, como por exemplo um Banco de Conhecimentos.

As organizações precisam de pessoas para extrair o conhecimento daqueles que o têm, colocar esse conhecimento numa forma estruturada e mantê-lo ou aprimorá-lo, agregando-lhe valor ao longo do tempo. As universidades não ensinam explicitamente essas habilidades, sendo que as atividades mais próximas estão nos currículos de arquivologia, biblioteconomia e jornalismo. É recomendável que algumas faculdades comecem a oferecer programas orientados especialmente para a gestão do conhecimento, como uma disciplina inserida em outras áreas. Poucos são os funcionários capazes de esquematizar e estruturar o seu próprio conhecimento, e menos ainda são os que têm tempo

(15) PINE II, J. The new frontier in business competition. Boston: Harvard Business School Press, 1992.

(9) DAVEPORT, T; PRUSAK, L. Working knowledge. Boston: Harvard Business School Press. 1998.

disponível para colocar o conhecimento que detém em um sistema que permita seu armazenamento e recuperação. Uma equipe pode ter projetado um ótimo produto para ser lançado, mas dificilmente alguém da equipe terá tempo, inclinação ou habilidade para descrever o que aconteceu durante a execução do projeto e sobretudo para armazenar esse conhecimento em um repositório de forma a recuperá-lo quando necessário. Os novos trabalhadores do conhecimento são os integradores e podem estar atuando também como sintetizadores, mesmo exercendo funções de arquivistas, bibliotecários, repórteres e editores do conhecimento.

Os trabalhadores do conhecimento devem possuir habilidades técnicas e intuitivas. Bons trabalhadores do conhecimento, de qualquer nível, devem ter uma combinação de habilidades hard (conhecimento estruturado, qualificações técnicas e experiência profissional) e de atributos soft (um claro senso dos aspectos culturais, políticos e pessoais do conhecimento). Uma boa cultura geral não é atributo necessário a todos, mas é particularmente importante para aqueles que trabalham em contato direto com usuários do conhecimento. No mínimo, as equipes de gestão do conhecimento devem combinar essas orientações, e cada membro precisa se comprometer a respeitar todos os conjuntos de habilidades requeridas.

As organizações inteligentes estão renomeando suas atuais equipes de trabalhadores – geralmente os arquivistas e os bibliotecários – como gerentes do conhecimento. O Centro do Conhecimento de Negócios da Ernest & Young em todos os seus escritórios constituía-se, anteriormente, em um arquivo e biblioteca. Há pouco tempo, além do nome, mudaram as funções. Na Owens-Corning, o arquivo e a biblioteca da empresa constituíram o Centro de Recursos do Conhecimento. Lá, também, mas não foi só o nome do setor que mudou, mas os profissionais também. Afastaram-se da rotina de coletar informações para os usuários e passaram a estimular esses mesmos usuários a obter suas próprias informações através de pesquisas em bancos de dados. Passaram a se concentrar na criação de ferramentas de navegação, na elaboração de mapas do conhecimento – para familiarizar seus clientes com os recursos disponíveis – e no aconselhamento sobre como utilizar melhor os recursos de conhecimento internos e externos. Para os arquivistas garantirem seu papel no mundo da gestão do conhecimento, terão que redirecionar seus objetivos e atividades, adaptando-os às novas necessidades das empresas.

Uma alternativa para arquivistas, bibliotecários, repórteres, editores e comunicadores e do conhecimento é atuar como o grupo que se tornou conhecido como engenheiros do conhecimento no auge dos sistemas especialistas. Certamente alguns deles são candidatos a cargos de gestão do conhecimento, mas nas posições atuais que ocupam, muitos ainda tendem a ficar isolados, mais preocupados em classificar e implantar sistemas automatizados bem estruturados, do que em captar e disponibilizar o conhecimento.

Gestão do Conhecimento e sua relevância no atual cenário empresarial

Para que possam dar início às atividades de gestão do conhecimento, as empresas necessitam trabalhar seus aspectos humanos – deslocando seu foco principal do acesso para a utilização do conhecimento - explorando os aspectos *hard* e *soft* da transferência do conhecimento e redirecionando sua atenção dos documentos para as idéias.

A gestão do conhecimento é a utilização do bom senso e se constitui em ferramenta básica gerencial. Não é uma ciência de efeitos pirotécnicos explicitam Davemport e Prusak em seu livro *Working Knowledge* ⁽⁹⁾.

Todos precisam criar e preservar o conhecimento para poder pesquisá-lo, compartilhá-lo, e usá-lo em sua rotina diária e nesse sentido, a gestão do conhecimento deve ser parte do trabalho de cada profissional. Apesar do jargão corporativo de que o conhecimento do funcionário é um recurso valioso, a maioria das empresas não empreende esforços organizados junto a seu pessoal para cultivar atividades orientadas ao conhecimento corporativo, de forma a preservá-lo.

O capital intelectual de uma empresa deve e pode ser utilizado em seu trabalho interno e junto aos clientes.

O mais importante fator de sucesso de um projeto de conhecimento bem-sucedido é seu ajuste à cultura organizacional, aos processos de liderança e uma ligação com o valor econômico do negócio da empresa em que está inserido.

Quando não se tem um ambiente cultural amistoso para implantar um projeto de gestão do conhecimento, em toda a empresa, é preciso localizar um setor da organização que disponha dessas condições e que permita trabalhar dentro dele por algum tempo, com um projeto piloto, podendo posteriormente expandir lentamente sua implantação de forma plena.

As melhores empresas no futuro serão aquelas nas quais todo mundo cria e usa de forma compartilhada o conhecimento, ao invés de mantê-lo entesourado e individualizado. Ainda há grande número de empresas, que entende que o conhecimento é obrigação de um único grupo. É necessário um longo tempo para mudar essa cultura. Cabe às lideranças empresariais desenvolver ações para começar a apregoar a crença de que trabalhar o conhecimento é dever de todo mundo.

(9) DAVEPORT, T; PRUSAK, L. *Working knowledge*. Boston: Harward Business School Press. 1998. 4

Qual o melhor meio de inventariar o conhecimento? O organograma reflete poder, não conhecimento. Se quisermos ter um mapa de quem sabe - o - quê - onde, dentro de uma certa atividade é preciso executá-lo. O mapeamento do conhecimento também pode ser chamado de “páginas amarelas do conhecimento” e é uma das atividades mais recentes nos procedimentos de gestão do conhecimento. Não é muito dispendioso e pode ser feito em pouco tempo.

Diante dos rumos atuais que as organizações tomam, pois o conhecimento passa a assumir, cada vez mais, a posição de um valor estratégico central, questiona-se a eficiência e suficiência dos sistemas de informação disponíveis para atender às necessidades individuais e coletivas de desempenho e de aprendizagem. O próprio arquivo empresarial precisa ter revisto seu conceito e suas atribuições.

O ponto principal é porque o foco do registro nos sistemas atuais tem sido muito mais no desempenho de atuações individuais ou funcional do que sobre a ação coletiva, que é um elemento essencial para a geração de preservação do conhecimento.

Outro ponto é que, os sistemas de automação atuais em sua maioria foram desenvolvidos segundo uma ótica de se otimizar o desempenho na execução de tarefas. Pouca atenção tem sido dedicada ao aprendizado, com a experiência do que foi realizado, seja no nível individual, seja no coletivo.

Um mapeamento das competências individuais é fundamental para descobrir talentos e desenvolver equipes.

Laurence Prusak, co-autor de *Working Knowledge*⁽⁹⁾ e um dos dirigentes do IBM Consulting Group em Boston (EUA), afirma que uma das bases da gestão do conhecimento é a identificação de quem-sabe-o-quê, onde uma infra-estrutura do conhecimento precisa ser constituída de maneira que as pessoas possam ser reconhecidas e remuneradas pelo que sabem, e para que se desenvolva a cultura do conhecimento.

É usual que, numa empresa de grande porte, existam muitas ilhas do conhecimento, não compartilhadas com outras unidades. Uma rede de competências internas pode facilmente ser disponibilizada na Intranet, desde que haja uma unidade que coordene esse trabalho.

A Rede de especialistas é um conjunto de perfis de experts

Outro instrumento da gestão do conhecimento bastante conhecido de muitas empresa brasileiras: trata-se da rede ou cadastro de especialistas. É banco de dados com um conjunto de perfis de *experts* em determinado segmento. A Rede de especialistas, normalmente disponível através da

(9) DAVEPORT, T; PRUSAK, L. *Working knowledge*. Boston: Harward Business School Press. 1998.

Internet traz os dados curriculares resumidos e as competências dos indivíduos, indicando como contatá-los.

O repositório da base de conhecimento precisa ser um sistema multiusuário de busca de informações. Tal sistema compõe-se das funções de recuperação textual, com hipertexto, gerenciamento de banco de dados e arquivamento eletrônico de imagens.

Os sistemas de armazenamento e transferência de conhecimento devem registrar as tarefas do dia-a-dia e, portanto, simular as funções que são correntes. Por exemplo, se o conhecimento que estiver sendo preservado e transferido envolver a gestão de um projeto, deve-se usar um instrumento do tipo de administração de projetos para poder fazer a gestão do conhecimento. Criar essa semelhança dará mais sucesso à sua guarda e transferência, por ser mais simples e, portanto mais natural de ser registrado.

O sistema deve ser flexível e permitir a captura de informações através de vários tipos de entradas (inputs), produzir várias saídas e resultados diferentes (outputs), permitindo acomodar diferentes contextos e experiências, sendo facilmente atualizado.

O estrategista de gestão norte-americano B. Joseph Pine II ⁽¹⁶⁾, lembra outro ponto importante que é a maneira como as empresas administram um ativo intangível e pouco visível: o conhecimento acumulado a respeito dos clientes. Quem o desprezar daqui para a frente pagará um preço elevado, garantem os especialistas – gente que vem se dedicando a construir esquemas cada vez mais complexos não só para retratar a maneira de se administrar o conhecimento, como também para determinar o seu valor contábil.

Pine ⁽¹⁶⁾ realizou, com o “guru” de marketing Don Peppers, um trabalho que envolve a aquisição de conhecimento sobre preferências individuais dos clientes, registrando tudo em bancos de dados.

Há muitos exemplos de gestão do conhecimento bem sucedidos utilizando sistemas implantados em serviços de atendimento ao consumidor. Pode economizar dinheiro e tempo, além de atender melhor o cliente, o que faz muito bem à organização como um todo.

É preciso reconhecer que a transferência de conhecimento tem lugar inicialmente no próprio local de trabalho, não em centro de treinamento especialmente estruturado.

Os componentes primordiais do processo de transferência do conhecimento, identificados pelos principais teóricos são os processos de solução de problemas, de tomada de decisões e de

comunicação. Os processos de solução de problemas e de tomada de decisões precisam incluir a identificação do conhecimento novo.

Os processos de comunicação devem ser abertos, participativos e construídos por consenso. Só assim dará apoio ao princípio de compartilhamento de experiências e apoiará a transferência eficaz de conhecimento.

O papel da normalização como base do conhecimento organizacional

Diversos estudiosos do assunto lembram que o conceito de “capital do conhecimento” e a importância dos “trabalhadores do conhecimento” para as organizações foram definidos originalmente por Peter Drucker ⁽¹⁰⁾. Segundo Drucker, a organização baseada na informação requer autodisciplina e ênfase na responsabilidade individual para os relacionamentos e para as comunicações.

Constata-se atualmente que a implantação da série ISO 9000 de normas técnicas promove e reforça esta autodisciplina citada por Drucker, ao requerer que as pessoas usem sistemas para controlar, verificar e validar o fluxo de informações dentro da organização.

O fato da série de normas técnicas ISO 9000 servirem de alicerce para a construção da base do conhecimento organizacional – e, em última análise, do capital do conhecimento – ainda não foi entendido de forma mais ampla. O potencial de normas ISO, nesse aspecto, não foi ainda compreendido pelas empresas, com esse enfoque.

Avaliação financeira do capital do conhecimento

Especialistas como o norte-americano Paul Strassmann ⁽²¹⁾, que reside em New Canaan, em Connecticut (EUA), vêm desenvolvendo a metodologia de avaliação financeira do capital do conhecimento. Ele garante ser bastante óbvio que o mercado de ações está deseioso de reconhecer o capital do conhecimento e pagar por ele, apesar da resistência oposta pela chamada “velha contabilidade da era industrial”.

Uma parte importante do capital do conhecimento, segundo Strassmann, está nos cérebros humanos, que vão e voltam para o trabalho quotidianamente, mas podem um dia não mais retornar. O cérebro dessas pessoas é um acúmulo de visões sobre como as coisas funcionam em seu ambiente

(10) DRUKER, Peter: As novas realidades. Brasil. São Paulo. Pioneira: 1991

(21) STRASSMAN, Paul: Global. Knowledge Power: Further Accumulation and Consolidation of Knowledge is Likely to Exacerbate Global Conflicts. Knowledge Management, volume 3, n. 6. Canadá: Junho de 2000.

de trabalho – algo que é freqüentemente rotulado com a vaga expressão “cultura da companhia”. A cabeça dessas pessoas carrega uma cota do capital de conhecimento da empresa, o que faz de cada uma delas um acionista do ativo mais importante que a organização possui, embora ausente dos balanços financeiros - o seu capital intelectual.

Tal como os mercados de produtos e serviços, o mercado do conhecimento tem compradores e vendedores que negociam com o objetivo de atingir um preço mutuamente satisfatório para o que for negociado.

Muitas iniciativas do conhecimento foram embasadas na presunção utópica de que o conhecimento se movimenta sem atrito ou força motivadora, que as pessoas compartilharão o conhecimento sem preocupação alguma quanto ao que podem ganhar ou perder fazendo isso, o que não é verdadeiro. As pessoas raramente abrem mão de posses valiosas, (inclusive o conhecimento) sem alguma coisa concreta em troca. Há iniciativas que são marcos de uma nova visão do valor do conhecimento para as empresas.

Em maio de 1995 a Skandia tornou público seu primeiro relatório onde inclui o capital intelectual com parte de seu ativo. Em outubro de 1996 o professor de contabilidade de Baruch Lev, cria na New York University o Projeto de Pesquisa de Intangíveis, que estuda o assunto.

Um Novo Cargo nas Organizações - O Diretor do Conhecimento

Em setembro de 1991 a Skandia AFS, uma seguradora sueca, cria o primeiro cargo corporativo com a responsabilidade do Capital Intelectual da Companhia designando Leif Edvinson com Vice Presidente.

Em 1992 e 1993 vários estudiosos, dentre ele Edvinsson, Stuart e Sullivan se reúnem para discutir e trocar experiências sobre o assunto.

Gordon Petrosch, Diretor de Capital Intelectual e Gestão do Conhecimento da Dow Chemical incorpora-se a esse grupo, em 1993 e mantém encontros com eles.

Em novembro de 1994 os gestores de Capital Intelectual e de Conhecimento das empresas Du Pont, Howlett Packard, Huges Space and Communications, Hoffman La Roche e Skandia participam do encontro “ICM Gathering” (Intellectual Capital Managers) organizado por Sullivan, Petrash e Edvinsson. A partir de 1995 essas reuniões de Gestores de Conhecimento de grandes empresas americanas ocorrem com regularidade.

Muitas empresas dos Estados Unidos, e algumas na Europa, têm agora o cargo de Diretor do Conhecimento, (CKO – Chief Knowledge Officer) para liderar a função de gestão do conhecimento. Outras criaram o cargo de Diretor de Aprendizado, que envolve tanto a gestão do conhecimento como a facilitação do aprendizado organizacional. Ambas as posições são cargos de alta gerência, do mesmo nível de Diretores de Informação, (CIO- Chief Information Officer) Diretores de Recursos Humanos e outros líderes funcionais. Outras posições relacionadas são Diretor de Capital Intelectual, Diretor de Transferência do Conhecimento e Diretor Global de Patrimônio Intelectual/Gestão de Capital Intelectual.

Pragmáticas, muitas empresas preferem a expressão “melhores práticas” ao termo “conhecimento”. Davemport e Prusak consideram uma péssima idéia referir-se a “conhecimento” como “melhores práticas”, “benchmarks” ou “recursos informacionais”. “Antes de tudo, nenhum desses termos faz justiça ao domínio completo do conhecimento”, garantem os autores de *Working Knowledge* ⁽⁸⁾. “Se você o chamar de ‘melhores práticas’, por exemplo, que tal considerar o conhecimento da situação do negócio e necessidades de um cliente, que não envolve absolutamente ‘prática’ algumas?”

Conceituar de forma relacionada com informação terá um efeito retroativo, pois poderá dar uma conotação de ligação apenas à sistemas de informações corporativos que na realidade realmente envolvem dados e não especificamente conhecimento.

A incapacidade de usar a palavra “conhecimento”, segundo os dois especialistas, sugere que a alta administração da firma não compra, de fato, a grande idéia que há por trás da gestão do conhecimento – de que aquilo que as pessoas sabem e podem aprender é mais valioso que qualquer outro recurso do negócio.

A função do Diretor do Conhecimento é complexa e multifacetada. Muitas empresas naturalmente não têm ainda algo como um CKO.

De todas as responsabilidades do CKO, três são particularmente críticas: construir uma cultura do conhecimento, criar uma infra-estrutura para a gestão do conhecimento e tornar toda a atividade do conhecimento economicamente compensadora.

Como ocorre em qualquer novo cargo introduzido nas organizações, as características pessoais do CKO são de fundamental importância. Alguns dos atributos abaixo relacionados seriam desejáveis num CKO:

- Ampla experiência em um dos aspectos da gestão do conhecimento, onde se inclui sua criação, disseminação ou aplicação.
- Familiaridade com organizações e tecnologias orientadas para o conhecimento (arquivos e bibliotecas, por exemplo).
- Elevado nível de relacionamentos diretamente ligados com a estrutura profissional que desempenham.

O Arquivista e seu Novo Papel como Profissional do Conhecimento

O novo profissional é o facilitador da gestão do conhecimento, onde se inclui funções de administração de tecnologia da informação.

Deve, entretanto, gastar pouco tempo pensando em tecnologia apropriada à gestão do conhecimento para poder dedicar-se à cultura, responsabilidades organizacionais, concentrando sua atenção no conteúdo do conhecimento propriamente dito, em sua função estratégica e em seus aspectos econômicos.

Há tarefas estratégicas e táticas a executar para que o conhecimento seja realmente preservado e bem gerido. É pouco realista presumir que uma empresa possa simplesmente acrescentar atividades de gestão do conhecimento às funções que já existem, pois o trabalho de apreender, distribuir e usar o conhecimento é um novo componente que só é valorizado nas empresas modernas. Para que a gestão do conhecimento possa prosperar nas organizações é preciso criar um conjunto de novas funções e qualificações especializadas.

Os mais naturais agentes do conhecimento são os arquivistas, mas aí podem se incluir também os gerentes de planejamento, analistas de negócios, engenheiros de projeto e produção, e os profissionais de marketing. Secretárias e toda a equipe de suporte administrativo fazem parte do grupo de gestão do conhecimento.

As funções de um gestor do conhecimento exigem uma mistura de habilidades técnicas, humanas e financeiras. Embora seja necessário se ter alguma experiência em iniciativas de uso de tecnologia para a captação e distribuição do conhecimento, esse profissional combina uma orientação para o conhecimento explícito e baseado em tecnologia com uma percepção aguçada dos fatores culturais e comportamentais que impedem ou possibilitam o acesso ao conhecimento. O Arquivista é por excelência um profissional do conhecimento explícito.

Há entretanto um longo caminho a percorrer para que o profissional de Arquivo se adapte a essa nova realidade do mundo dos negócios. Os arquivos existem desde a mais remota antiguidade, quando as sociedades passaram a registrar seus conhecimentos em formas ainda rudimentares. Muitas mudanças ocorreram nos registros e mesmo nas formas de arquivamento ao longo dos anos. As mudanças necessárias atualmente são barreiras de uma enorme dimensão e precisam ser vencidas rapidamente pois o espaço para o profissional de arquivo está aberto e deve ser ocupado.

Para que o conhecimento conduza à transformação do negócio, é preciso haver um amplo consenso quanto à sua importância e empregar bem o tempo para analisar os aspectos culturais e organizacionais que o influenciam.

Se existe um princípio supremo a se ter em mente com relação a funções e responsabilidades ligadas ao conhecimento, esse princípio é que devem existir cargos reais, que exigem recursos específicos. Uma das razões pelas quais o conhecimento não foi bem gerido no passado é que ninguém era claramente responsável por ele nas empresas. O Arquivista vem gradativamente pressionando para que essa função faça parte dos quadros das organizações.

O novo profissional do conhecimento é o mobilizador da inteligência das organizações. É necessário que os Arquivistas do atual mundo dos negócios estejam conscientes do novo papel que as instituições podem lhe oferecer.

Referências Bibliográficas

1. A GESTÃO do conhecimento no novo milênio. Revista Empresas_& Tendências. Brasília, vol. 47, p.4 – 10. Qualinews, 1998.
2. BARRETO, Auta Rojas: Acervos Digitais – Instrumentos para Gestão do Conhecimento. CBBB, Curitiba, PR - 2005.
3. _____: Implantação de Gestão do Conhecimento a partir dos repositórios de Conhecimento Explícito. Congresso Nacional de Bibliotecários Arquivistas e Documentalistas, Lisboa, Portugal - 2004.
4. _____: Memória Institucional – Preservação do Capital Intelectual. 1º Seminário Nacional de Arquivos, Bibliotecas, Centros de Documentação e Museus. Maputo, Moçambique. Fundo Bibliográfico de Língua Portuguesa: 6-10 Outubro de 2003.
5. _____: Metodologia para Mapeamento do Conhecimento Tácito e Explícito existente em Empresas. São Paulo, Brasil. CENADEM, Infoimagem 2000.
6. BRIDGES, W. Criando você & cia.: aprenda a pensar como o executivo de sua própria carreira. Trad. por Roger Frankel e Iracema Frankel. 2.ed. Rio de Janeiro : Editora Campus, 1998.
7. CAMPELLO, P.A. CIOS renovam as gerências de informática. Gazeta Mercantil. São Paulo, 15 mar. 1999. Caderno C, p. 6.
8. DAVENPORT, T. H., PRUSAK, L. Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. Trad. por Lenke Peres. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
9. DAVEPORT, T; PRUSAK, L. Working knowledge. Boston: Harward Business School Press. 1998.
10. DRUKER, Peter: As novas realidades. Brasil. São Paulo. Pioneira: 1991
11. MARTRE, H. Intelligence économique et stratégie des entreprises. La documentation Française. Paris : 1994.
12. MOORE, G. A. Dentro do Furacão: estratégias de marketing para empresas de ponta. Trad. por Ivo Korytowski. São Paulo : Futura, 1996.
13. OLIVEIRA JUNIOR, M. M. de. Competitividade empresarial: administração do conhecimento. Revista da ESPM, vol. 6, n. 1 jan./fev., 1999.
14. PEREIRA, H. J., SANTOS, S. A. dos. Criando seu próprio negócio: como desenvolver o potencial empreendedor. São Paulo : SEBRAE, 1995.
15. PINCHOT, G., E. P. O Poder das Pessoas: como usar a inteligência detodos dentro da empresa para conquista de mercado. Trad. por Ivo Korytowsid. Rio de Janeiro : Campus, 1994.
16. PINE II, J. The new frontier in business competion. Boston: Harward Business School Press, 1992.
17. RIFKIN, J. O fim dos empregos: o declínio inevitável dos níveis dos empregos e a redução da força global de trabalho. Trad. por Ruth Gabriela Bahr. São Paulo : Makron Books, 1995.
18. ROBERTS, H. V.; SERGESKETTER, B. F. A qualidade é pessoal: uma fase para a gerência de qualidade total. Trad. por Nivaldo Montegelli Jr. São Paulo : Livraria Pioneira Editora, 1994.
19. ROUSSEAU, Jean-Yves, Couture, C. Os fundamentos da disciplina arquivística : 1.ed. Lisboa : Publicações Dom Quixote, 1998.
20. STEWART, T.A. Capital intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas. Trad. por Ana Beatriz Rodrigues e Priscilla Martins Celeste. Rio de Janeiro : Campus, 1998.
21. STRASSMAN, Paul: Global. Knowledge Power: Further Accumulation and Consolidation of Knowledge is Likely to Exarcebate Global Conflicts. Knowledge Management, volume 3, n. 6. Canadá: Junho de 2000.