



AS COMUNIDADES DE PRÁTICA COMO INSTRUMENTOS QUE ALAVANCAM OS PROCESSOS DE COMUNICAÇÃO E DE GESTÃO DO CONHECIMENTO VISANDO À PROMOÇÃO DA CIDADANIA

Nadir Rodrigues Pereira¹

Nonaka (1997) discorre que o conhecimento começa nos indivíduos mas as empresas para potencializá-los devem: - torná-lo disponível para todos; e - proporcionar os meios que permitam o seu aprimoramento. A informação é, pois, a fonte do processo de geração de conhecimento nas organizações e a comunicação o canal que possibilita a todos o acesso e a sua interpretação.

Fleury e Fleury (2001) assinalam que o processo de disseminação e o de construção da memória organizacional são processos de gestão do conhecimento que estão diretamente relacionados ao processo de comunicação. Em ambos se evidencia a comunicação como ponto-chave que potencializa, favorece, amplia e propulsiona a geração de novos conhecimentos e aprendizagens nos indivíduos e na própria organização. Além destes dois processos, os autores apontam também as comunidades de prática como uma outra opção interessante de construir, disponibilizar conhecimentos e armazenar informações sobre a organização.

Para Probst et al. (2002), o conhecimento também é percebido como tendo origem no indivíduo, mas alertam que o sucesso empresarial depende da eficiência com que a empresa combina os diferentes conhecimentos gerados pelos indivíduos aos diferentes componentes organizacionais sobretudo ao componente comunicação.

Zavaglia (2006) registra que estas comunidades são formadas por grupos de profissionais que se unem para partilhar problemas e experiências, desenvolvendo, de forma coletiva, conhecimentos que os ajudem a enfrentar os obstáculos surgidos no exercício de suas atribuições.

Para Kollock, citado por Paulino (2007), a comunicação exerce um fator positivo sobre a cooperação e a confiança, pois quando os indivíduos são capazes de se comunicar de forma adequada, a cooperação entre elas pode crescer significativamente. Sob a perspectiva da comunicação, a escola

¹ Embrapa Informática Agropecuária. Nadir@cnptia.embrapa.br



de relações humanas da teoria da organização define que a natureza da comunicação organizacional é altamente afetada pelas necessidades e motivos humanos de seus membros. Os teóricos dessa corrente enfatizam a comunicação como importante instrumento na tomada de decisão.

Introdução

O século XXI é marcado por uma corrida frenética das organizações mundiais para obterem vantagens competitivas, com maciços investimentos, principalmente dos países asiáticos, em políticas de pesquisa e inovação tecnológica.

O mercado mundial sofreu profundas transformações com o processo de globalização, iniciado na década de 1990, quando barreiras e tarifas alfandegárias foram transpostas, promovendo uma nova ordem nos cenários político, econômico e social.

A área das tecnologias de comunicação e informação – TIC teve um avanço extremamente significativo, contribuindo para impulsionar os negócios e, principalmente, revolucionar a comunicação humana.

Em busca do diferencial competitivo, novas estratégias precisaram ser desenvolvidas pelas organizações, num cenário em que o capital intelectual passou a ser extremamente valorizado. Atrair e reter talentos, inovar o sistema de gestão e destacar-se no mundo de negócios tornou-se fundamental para a sobrevivência das empresas contemporâneas.

Neste contexto em que ocorre uma reestruturação no ambiente de negócios, a gestão do conhecimento tornou-se um recurso estratégico valioso para o mundo corporativo. A implantação de processos para gerenciar o conhecimento presente nas organizações constitui-se em um dos grandes desafios do século XXI.

É imprescindível ultrapassar a fronteira do gerenciamento para chegar ao campo da gestão do conhecimento. As empresas inovadoras são aquelas capazes de desenvolver estruturas que permitam reconhecer, criar, transformar e distribuir o conhecimento.

A busca pela criação de um ambiente corporativo propício ao estímulo da criatividade e ao compartilhamento do conhecimento, que contribua para que todos os colaboradores de uma organização possam usufruir da capacidade inovadora e da inteligência empresarial nela existentes é



cada vez mais almejada. Nela a comunicação se destaca como um elemento-chave porque, além de ser um instrumento de apoio ao processo decisório, é importante para o fortalecimento da imagem organizacional (CAHEN, 1990).

Além disto, a comunicação é, nos meios acadêmicos e empresariais, percebida como um instrumento propulsor de desenvolvimento organizacional, já que é um canal aberto da empresa com os seus públicos interno e externo. Isto possibilita novas aprendizagens, gerenciamento de informações e, conseqüentemente, a transformação destas em novos conhecimentos ao alcance de todos.

Quanto mais próximos estamos do centro organizacional de controle e tomada de decisão, mais pronunciada é a ênfase sobre a troca de informações.

Nesse sentido, a comunicação – a troca de informações e a transmissão de significados – é a própria essência de um sistema social ou de uma organização. O input de energia física depende da informação sobre ele, e o input de energia humana é possibilitado através de atos comunicativos (KATZ e KAHN, citado por LITTLEJOHN, 1988, p. 311).

Paralelamente, as tecnologias de informação e comunicação tornaram possível a implantação de sistemas de informação que dão apoio à comunicação empresarial. Tais avanços potencializam a importância do papel da comunicação colocando-a no centro do processo de gestão organizacional como um instrumento que alavanca, de um lado, a própria missão e imagem institucional e, de outro, a aprendizagem individual, coletiva e organizacional e a geração de novos conhecimentos.

Como podemos notar, a comunicação surge em diversos estudos ligados à área organizacional como um processo relevante que contribui sobremaneira para ampliar a competitividade organizacional.

Num cenário extremamente competitivo para a sobrevivência das organizações como o que estamos vivendo atualmente, verifica-se uma grande preocupação no meio empresarial com o ambiente organizacional interno. Brum (1994, p. 31) afirma que “*as relações interpessoais são a alma da empresa (...) Afinal, o modo com que as pessoas aprendem, cooperam, inovam e progridem depende basicamente de seus relacionamentos, sejam pessoais ou profissionais*”.

Comunicação e comunidades virtuais

Cada vez mais, os líderes internos são desafiados a lidar com equipes multidisciplinares, estimular o compartilhamento de idéias e de soluções e estabelecer canais abertos de diálogo. Além



dos investimentos em sistemas de informação, é primordial reforçar as habilidades das lideranças em relacionamento interpessoal, comunicação face a face e canais de comunicação para gerir os fluxos informacionais e de relacionamentos, que auxiliem na construção de sentidos e subsidiem os empregados para a tomada de decisão.

As tecnologias de informação e comunicação são instrumentos facilitadores do crescimento das redes de pesquisa e, em conseqüência, das comunidades virtuais. Os gestores corporativos do século XXI vêm se preocupando em como usar os recursos de interação e as ferramentas *on-line* de colaboração para impulsionar o processo de gestão do conhecimento.

As comunidades virtuais são amparadas pelos recursos da internet - uma forma de comunicação “muitos-para-muitos” que, com a possibilidade de interação, revolucionou a comunicação humana e desenhou um novo paradigma de aprendizagem. Pessoas em todo o mundo passaram a trocar informações sobre as suas “práticas”, como estruturaram determinado processo e a compartilhar soluções, contribuindo para o desenvolvimento colaborativo e o compartilhamento do conhecimento.

As comunidades de práticas (CdP) caracterizam-se por estruturas informais, não hierárquicas e de auto-gestão, em que a participação, voluntária, está baseada nas relações de confiança e na contribuição que cada membro traz para a comunidade ou rede. Essas comunidades encontram espaço, principalmente, nas organizações abertas e participativas, em que o diálogo é permanentemente estimulado.

As empresas que consideram o valor estratégico de uma CdP para o cumprimento dos objetivos organizacionais vêm implementando processos sistematizados para promover o seu desenvolvimento e apoiá-las no ambiente corporativo, incorporando o conceito à cultura institucional.

Esse processo está mais adiantado em empresas intensivas em conhecimento, especialmente multinacionais, mas, no Brasil, estudos apontam a Petrobras, o Serpro e a Embrapa como pioneiras no esforço sistematizado de apoio a essas comunidades, reconhecendo-as como viabilizadoras da geração de conhecimento.

Estudos recentes indicam que as CdP agregam valores às organizações de várias formas, seja desenvolvendo habilidades profissionais, transferindo as melhores práticas, ajudando a dirigir a estratégia, iniciando novas linhas de negócios, prospectando tendências, melhorando os relacionamentos e preservando o conhecimento.



A comunicação organizacional pode ser definida como “*um processo dinâmico por meio do qual as organizações se relacionam com o meio ambiente e por meio do qual as subpartes da organização se conectam entre si* (GOLDHABER, 1991, p.32)”.

Neste contexto, a comunicação passa a ser uma área estratégica para ajudar a empresa a atingir seus objetivos, detectando as oportunidades de negócios e também as ameaças do macroambiente.

O novo cenário desenhado pelas mudanças político-econômico e sociais demandou também uma nova forma de comunicação. As novas tecnologias de informação e comunicação impulsionaram todos os setores da sociedade. A facilidade de acesso à informação tornou o cidadão mais consciente de seus direitos e muito mais exigente no atendimento às suas necessidades. Os atores sociais se inter-relacionam por meio de processos dinâmicos, comunidades virtuais e uso de novas mídias.

O novo perfil do consumidor moderno impele as empresas a preocuparem-se ainda mais com a prestação de contas ao público, a transparência de suas ações e a responsabilidade social. As preocupações com o meio ambiente intensificaram ainda mais, especialmente no momento em que vivemos, quando o mundo lança um olhar para a riqueza natural do Brasil e se questiona como preservar e garantir à população os benefícios desses recursos.

No século XXI, os investimentos em tecnologia e pesquisa têm-se ampliado, especialmente nos países asiáticos, que já ameaçam negócios de organizações em várias regiões do planeta. Diante desses desafios, também estão ocorrendo profundas mudanças nos modelos de negócio e nos sistemas de gestão. A comunicação tende a ser cada vez mais horizontal num sistema participativo, em todos os níveis, destacando-se o modelo de comunicação simétrica de duas mãos, caracterizado pelo equilíbrio entre os interesses das organizações e seus públicos .

O papel da comunicação como viabilizadora desse processo de mudanças assume fundamental importância, na medida em que supera as fronteiras e propicia maior acesso às informações, estabelecendo estratégias para administrar os conflitos sociais advindos com as transformações e promovendo melhor entendimento com os públicos estratégicos.

É imprescindível que as políticas de comunicação de empresas e instituições sejam focadas no gerenciamento do conhecimento, entendido como um processo que gera, armazena, gerencia e dissemina o conhecimento existente na organização, nas áreas e na cabeça das pessoas, de modo que todos os colaboradores possam usufruir desse conhecimento.



A gestão do conhecimento deve ser encarada como um processo vital para a sobrevivência sustentável no mundo corporativo, que depende, fundamentalmente, da comunicação empresarial para cumprir seu papel e propiciar a vantagem competitiva e a evolução das organizações, além de garantir a sobrevivência e a evolução das comunidades.

As tecnologias interativas

As tecnologias, desde a era eletrônica, provocaram profundas transformações nas relações culturais e sociais, levando as pessoas a reunirem-se em uma “aldeia global”, conforme definido pelo autor canadense Marshall McLuhan.

A informação é despejada sobre nós, instantânea e continuamente. Assim que a informação é adquirida, ela é substituída muito rapidamente por informação ainda mais recente. O nosso mundo eletricamente configurado forçou-nos a passar do hábito de classificação de dados para o modo de reconhecimento de padrões. Não mais podemos construir em seqüência, bloco por bloco, etapa por etapa, porque a comunicação instantânea garante que todos os fatores do meio ambiente e da experiência coexistem num estado de interação ativa (MCLUHAN, citado por LITTLEJOHN, 1988, p. 338).

Os meios eletrônicos - como a internet - podem propiciar a criação de uma grande base de conhecimento pelos membros de uma comunidade, virtual ou não, impulsionando a formação de redes de pesquisa colaborativas. Castells (1999, p. 385) define as comunidades virtuais como “uma rede eletrônica de comunicação interativa autodefinida, organizada em torno de um interesse ou finalidade compartilhados, embora algumas vezes a própria comunicação se transforme no objetivo”.

Virtual ou não, uma comunidade de prática (CdP) é entendida por uma agregação de indivíduos que partilham interesses comuns e apóiam-se na cooperação e na confiança mútuas, ligados por um interesse comum no aprendizado e na aplicação prática, tendo como elementos básicos as pessoas e um contexto partilhado de comunicação.

O imperativo crescente de gerar novos conhecimentos, compartilhá-lo e inovar rapidamente torna o conceito de CdP cada vez mais relevante. O compartilhamento de conhecimento faz muito mais sentido no contexto da estrutura social e temático de uma CdP, do que no amplo contexto da organização, com suas múltiplas identidades e domínios do conhecimento. Pessoas com interesses comuns de aprendizado sempre encontram meios para de alguma forma se encontrarem e trocar experiências em suas áreas de prática (domínios) com pessoas com as quais elas se identificam do ponto de vista de conhecimento (TERRA, 2002, p. 2).

Os estudiosos da comunicação definem um pequeno grupo como um sistema social formado por um conjunto de pessoas que se interatuam mutuamente, compartilham normas a respeito de assuntos de interesse comum e esforçam-se por promover metas interdependentes, sendo a comunicação uma



característica essencial do grupo. De acordo com Shepherd, citado por Littlejohn (1988), a interação é uma qualidade definidora do pequeno grupo, que tem metas ou propósitos, estrutura de papel, normas, valores compartilhados e padrões de comunicação.

Entendemos as instituições como grupos de pessoas que estabelecem um relacionamento cooperativo mútuo, por meio de uma estrutura hierárquica e têm metas coletivas, ou, ainda, como um sistema de grupos interligados que formam uma macrorrede (*macronetwork*).

As redes de comunicação emergem no processamento de informação e são concebidas como uma série de grupos e membros que estão interligados, por meio de canais formalmente criados e também pelos canais informais emergentes. Nesses canais, a informação tanto flui de cima para baixo, como de baixo para cima e, ainda, horizontalmente.

No complexo processo de comunicação organizacional, tendo claro o conceito de que a comunicação é central para a estrutura e a função organizacionais, as pessoas articulam-se em microrredes e macrorredes não formalmente reconhecidas pelos canais oficialmente consolidados.

No contexto da gestão do conhecimento, as comunidades de prática estão sendo estudadas sob o enfoque institucional. Há muito poucos estudos direcionados à análise do papel e da contribuição da comunicação integrada e estratégica na efetividade destas redes. Por esta razão, acreditamos na necessidade de se intensificarem os estudos sobre o tema, cujos resultados poderão potencializar a capacidade de organizar, capturar e disseminar o conhecimento de uma CdP, que hoje se constitui em um dos grandes desafios para os gestores do século XXI.

Consideramos que : 1) as CdP baseiam-se no conceito de sociabilidade, oferecem ambientes de aprendizado confiáveis e espaços para a auto-realização, além de usar ferramentas que “filtram” o excesso de informação; 2) as comunidades de prática contribuem efetivamente para os objetivos organizacionais quando são conectadas às estruturas formais, que fornecem o apoio institucional necessário ao seu desenvolvimento; 3) as CdP, como sistemas sociais, dependem fundamentalmente do desenvolvimento de seu capital social, que é afetado, entre outros fatores, pelos canais de comunicação escolhidos pelos membros e pela organização envolvida; 4) as CdP têm um ciclo de vida e é importante que a organização incentive o envolvimento dos colaboradores, disponibilize recursos, valorize a participação, crie uma infra-estrutura que ajude a facilitar a comunicação entre os membros



e promova a integração das comunidades aos objetivos estratégicos, com base na efetiva gestão do conhecimento;

Em um ambiente marcado pela alta competitividade, o conhecimento tem sido o propulsor do desenvolvimento, impelindo as empresas a inovar o processo de gestão. Neste contexto, a comunicação desempenha um papel estratégico no complexo ambiente interno de uma organização, em que os empregados são reconhecidos como gestores da informação. O mesmo ocorre entre as comunidades, onde o saber tradicional é passado de geração a geração e o sujeito assume o papel de ator e gestor do conhecimento cultural do seu grupo, que pode influenciar, inclusive, a sobrevivência do grupo e perpetuar a sua cultura.

Conclusões

A criação de novas estratégias de aproximação que aperfeiçoem a comunicação entre os grupos, favoreçam o ambiente cooperativo e estimulem o compartilhamento do conhecimento é objetivo primordial ao processo de inovação. Neste sentido, as tecnologias de informação e comunicação podem ser utilizadas para auxiliar na reestruturação de canais que gerenciem o fluxo de informação e impulsionar o desenvolvimento de comunidades de práticas.

A prática de gestão do conhecimento pressupõe o uso de ferramentas essenciais das tecnologias de informação e comunicação para a disseminação do conhecimento tácito ou implícito – aquele formado pelos hábitos, comportamentos, padrões e perspectivas.

Entre essas ações, destaca-se o uso mais efetivo da internet e intranet como canais de interação, que favoreçam o trabalho em rede, o gerenciamento do conhecimento e tornem mais ágil e eficiente a tomada de decisão. No caso da Embrapa Informática Agropecuária, unidade da Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária, cujo foco é a pesquisa, o desenvolvimento e a inovação em tecnologias da informação, destaca-se a implementação de sistemas que contribuam para a preservação do conhecimento e promovam a inserção social e econômica.

A comunicação é um instrumento estratégico para despertar a motivação, promover a interação e estimular a troca de saberes, condições essenciais para o desenvolvimento de um ambiente colaborativo e para a consecução dos objetivos institucionais. Portanto, é fundamental criar ferramentas de comunicação que viabilizem uma interação efetiva entre as comunidades – que são tanto produtoras como usuárias de conhecimento em seus processos vitais, compatibilizando e



compartilhando interesses, mediante o estímulo ao diálogo, à troca de experiências e à cultura participativa.

Entre as propostas delineadas no V Plano Diretor da Embrapa Informática Agropecuária, estabelecido para o período 2008-2011-2023, está a construção de redes colaborativas voltadas para os temas agrícolas, apoiadas em um processo de organização da informação e de gestão do conhecimento produzido como resultados de suas pesquisas.

Entendemos que esse processo constitui um dos desafios institucionais que encontra na gestão da comunicação uma valiosa ferramenta de apoio, que permite compartilhar e gerar novos conhecimentos. As redes de conhecimento na Embrapa que começam a se desenhar em grande escala serão diferenciais importantes que vão ajudar a instituição a cumprir com mais eficácia sua missão – que é viabilizar soluções de pesquisa, desenvolvimento e inovação, para a sustentabilidade da agricultura, em benefício da sociedade brasileira.

Referências

ABRILERI, M. A importância das pessoas na empresa. **Gazeta Mercantil**, 22-24 jun. 2007, p. A-3.

A GESTÃO do conhecimento na prática. **HSM Management**, São Paulo, v. 1, n. 42, p. 53-59, jan./fev. 2004.

BRANDÃO, E.; CARVALHO, B. Imagem corporativa: marketing da ilusão. In: DUARTE, J. (Org.). **Assessoria de imprensa e relacionamento com a mídia: teoria e técnica**. São Paulo: Atlas, 2002. p. 19-205.

BRUM, A. M. **Endomarketing: estratégias de comunicação interna para empresas que buscam a qualidade e a competitividade**. Porto Alegre: Ortiz, 1994. 138 p.

BUENO, W. C. **Comunicação empresarial: teoria e pesquisa**. São Paulo: Manole, 2003. 369 p.



CAHEN, R. **Tudo que seus gurus não lhe contaram sobre comunicação empresarial**. São Paulo: Best Seller, 1990. 265 p.

CARDOSO, C. (Org.). **Comunicação organizacional hoje: novas tecnologias, novas perspectivas**. Lauro de Freitas: UniBahia Editora, 2002. 120 p.

CASTELLS, M. **A sociedade em rede**. São Paulo: Paz e Terra, 2000. 617 p.

DEMO, P. **Pesquisa e informação qualitativa: aportes metodológicos**. 2 ed. Campinas: Papyrus, 2004. 135 p.

DUARTE, J. **O papel do jornalista na comunicação empresarial: o caso Embrapa**. 1996. Dissertação (Mestrado) – Umesp, São Bernardo do Campo.

DUARTE, J.; BARROS, A. T. (Ed.). **Comunicação para ciência, ciência para comunicação**. Brasília: Embrapa Informação Tecnológica, 2003. 338 p.

DUARTE, J.; RIBEIRO, R. M. (Ed.). **Comunicação em ciência e tecnologia: estudos da Embrapa**. Brasília: Embrapa Informação Tecnológica, 2006. 622 p.

EMBRAPA. **Agricultura tropical: o Brasil construindo o futuro**. Brasília, DF, 2006. Não paginado.

EMBRAPA. **Pesquisa agropecuária e qualidade de vida: a história da Embrapa**. Brasília, DF, 2002b. 243 p.

EMBRAPA INFORMÁTICA AGROPECUÁRIA. **IV Plano Diretor da Embrapa Informática Agropecuária 2008-2011-2023**. Campinas, 2008. 125 p. (Embrapa Informática Agropecuária. Documentos, 23).



EMBRAPA. Assessoria de Comunicação Social. **Balço Social da Pesquisa Agropecuária Brasileira**. Brasília, DF, 2007. 46 p.

EMBRAPA. Assessoria de Comunicação Social. **Política de Comunicação**. 2. ed. rev. ampl. Brasília, 2002a. 99 p.

EMBRAPA. Secretaria de Gestão e Estratégia. **V Plano Diretor da Embrapa: 2007-2011-2023**. Brasília, DF: Embrapa, 2008. 44 p.

ENGLER, J. J. C. (Coord.). **Novos caminhos em pesquisa empresarial: resultados do Programa Inovação Tecnológica em Pequenas Empresas**. São Paulo: FAPESP, 2004. 350 p.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001. 169 p.

GOLDHABER, G. **Comunicación organizacional**. México: Editorial Diana, 1991. 423 p.

GRUNIG, J. Gerando comunicação excelente. **Revista Comunicação Empresarial**, São Paulo, v. 9, n. 33, p. 21-24, 1999.

GÜNTHER, R. Pesquisa qualitativa *versus* pesquisa quantitativa: esta é a questão? **Psicologia: teoria e pesquisa**, v. 22, n. 2, p. 201-210, maio/ago. 2006.

HOLLAND, C. B. Informação com ênfase no futuro. **Gazeta Mercantil**, São Paulo, 28 a 30 jul. 2006, p. A-3.

KIM, L.; NELSON, R. R. (Org.). **Tecnologia, aprendizado e inovação: as experiências das economias de industrialização recente**. Campinas, SP: Editora da Unicamp, 2005. 503 p.

KUNSCH, M. M. K. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. São Paulo: Summus, 1986. 171 p.



KUNSCH, M. M. K. **Relações públicas e modernidade: novos paradigmas na comunicação organizacional.** São Paulo: Summus, 1997. 156 p.

LITTLEJOHN, S. W. **Fundamentos teóricos da comunicação humana.** Rio de Janeiro: Zahar, 1988. 407 p.

MATURANA, H.; VARELA, F. **A árvore do conhecimento: as bases biológicas do entendimento humano.** Campinas: Editorial Psy II, 1995. 281 p.

MELLO, C. Comunicação organizacional e reputação: alinhando o rumo pelos novos paradigmas da sociedade. **Revista Inovação UNIEMP**, Campinas, SP, n. 3, p. 50-51, maio/jun. 2007.

MUCCHIELLI, A. **Les méthodes qualitatives.** Paris: PUF, 1991. 126 p.

NONAKA, I. A empresa criadora de conhecimento. In: STARKEY, K. **Como as organizações aprendem: relatos do sucesso das grandes empresas.** São Paulo: Futura, 1997. 484 p.

PAULINO, R. C. R. Comunidades virtuais e redes de relacionamentos. Disponível em: <http://reposcom.portcom.intercom.org.br/dspace/bitstream/1904/5279/1/ENDOCOM_PAULINO.pdf>. Acesso em: 20 jun. 2007.

PROBST, G.; RAUB, S.; ROMHARDT, K. **Gestão do conhecimento: os elementos construtivos do sucesso.** Porto Alegre: Bookman, 2002. 286 p.

TEIXEIRA, K. A. Algumas razões da pesquisa qualitativa. **Integração**, v. 10, n. 36, p. 13-15, jan./fev./mar. 2004.

TERRA, J. C. C. **Comunidades de prática: conceitos, resultados e métodos de gestão.** Disponível em: <<http://www.terraforum.com.br/sites/terraforum/Biblioteca/Forms/DispForm.aspx?ID=12>>. Acesso em: 20 jun. 2007.



TERRA, J. C. C.; GORDON, C. **Portais corporativos: a revolução na gestão do conhecimento**. São Paulo: Negócio Editora, 2002. 453 p.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3ª. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003. 212 p.

ZANELLI, J. C. Pesquisa qualitativa em estudos de gestão de pessoas. **Estudos de Psicologia**, v. 7, p. 79-88. 2002. Edição especial

ZAVAGLIA, T. **Gestão de pessoas: desafios, tendências e expectativas**. Campinas: Alínea, 2006. 188 p.