

# **Gestão do Conhecimento: integrando planejamento estratégico, organização e comunicação da informação na Embrapa Monitoramento por Satélite**

Ivo Pierozzi Jr.  
Evaristo Eduardo de Miranda  
**Carlos Alberto de Carvalho**

Embrapa Monitoramento por Satélite  
Av. Dr. Júlio Soares de Arruda, 803 - Parque São Quirino  
C.E.P. 13088-300 - Campinas, SP, Brasil

ivo@cnpm.embrapa.br  
mir@cnpm.embrapa.br  
calberto@cnpm.embrapa.br

Evento  
7º Workshop Brasileiro de IC e Gestão do Conhecimento

Tema  
Organização do conhecimento e ontologia

## **Resumo**

A gestão do conhecimento tem sido considerada uma ferramenta útil para apoiar o processo de gestão institucional, ao preparar um ambiente mais organizado e ágil no uso das informações estratégicas. O presente documento relata a experiência da Embrapa Monitoramento por Satélite em implantar a gestão do conhecimento para suporte do processo de internalização do seu Plano Diretor. O conjunto de informações desenvolvido no processo de planejamento estratégico para o período 2005-2008 foi sistematizado, utilizando-se sistemas de gestão de conteúdos e, paralelamente, comunicado e discutido com a equipe de colaboradores internos deste centro de pesquisa, através de reuniões regulares, durante três meses. No fim deste período, observaram-se a adesão da equipe às práticas de registro e troca de informações e a produção de um amplo e vasto material, com a utilização das ferramentas de gestão do conhecimento e dos espaços criados para a comunicação interpessoal. O exercício realizado na Embrapa Monitoramento por Satélite corrobora com a idéia de que a contribuição das práticas de gestão do conhecimento tornam-se eficientes e eficazes quando integram tecnologias da informação e outros recursos de comunicação interpessoal, agregando valor aos processos de planejamento e gestão institucionais.

## Palavras-chave

Gestão do conhecimento; gestão de conteúdos; organização da informação; comunicação da informação; intranet.

## 1. Introdução

Na busca da consolidação institucional e de garantias de manutenção ou de melhorias de desempenho, as organizações têm implementado práticas modernas de planejamento, gestão e avaliação de resultados. Elas ganharam notoriedade e passaram a ser amplamente divulgadas e utilizadas, principalmente a partir da última década. Planejamento estratégico, *Balanced Score Card* (BSC), Gestão da Qualidade Total, gestão por processos, gestão do conhecimento (GC), inteligência competitiva passaram a fazer parte das agendas dos gerentes e da rotina dos colaboradores. Em curto espaço de tempo, acumulam-se inúmeros relatos de modelos implantados em empresas ou instituições e de seus sucessos ou fracassos. A defesa dessas práticas celebra, entre outras vantagens de utilização, o aumento de competitividade e de flexibilidade organizacionais e o compartilhamento de responsabilidades. As maiores críticas apontam o caráter de modismo e até mesmo de panacéia incorrendo-se, por vezes, na “reinvenção da pólvora” e na proliferação exacerbada de consultorias, motivadas pelo valor comercial que o tema suscita.

Apologias ou esquivanças à parte, o que importa, no dia-a-dia das organizações, é o exercício ponderado dessas práticas, que devem ser tomadas como meios e não como fim. Apenas são válidas se agregarem valor aos processos de planejamento e gestão, valor esse mensurado, em última análise, pelos resultados efetivamente alcançados, depois de algum tempo de implementadas. Sua implantação exige decisão política da alta gerência das organizações. Uma vez estabelecidas, necessitam uma conduta de execução coerente e um controle constante das atividades, sob pena de caírem em descrédito, principalmente por não dependerem unicamente de tecnologias e técnicas mas, também, do envolvimento e da motivação das pessoas em executá-las.

A Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa) adotou e pratica, há mais de quinze anos, o planejamento estratégico, a gestão por processos e, mais recentemente, a gestão do conhecimento. Estes termos tornaram-se presentes nos documentos corporativos orientadores das políticas internas de gestão institucional da Empresa.

A Embrapa Monitoramento por Satélite<sup>1</sup> é uma unidade descentralizada da Embrapa, sediada em Campinas, SP, que atua em pesquisa e desenvolvimento de sistemas de gestão territorial para a agricultura e o agronegócio. Em função de seu foco de atuação, é classificada como um centro de pesquisa temática, contrapondo-se aos outros dois tipos de centros de pesquisa da Empresa: os ecorregionais e os de produtos agropecuários. O ano de 2005 configurou, na Embrapa Monitoramento por Satélite, uma confluência de pelo menos duas circunstâncias favoráveis à implantação, exercício e validação de algumas daquelas práticas de administração visando melhoria de resultados finalísticos: a) início de um novo período de gestão da Unidade, representado pela seleção e nomeação do seu

---

<sup>1</sup> <http://www.cnpm.embrapa.br>

Chefe-Geral, para o período de 2005-2008, processo que se repete a cada quatro anos e b) início de execução do IV Plano Diretor da Unidade (PDU). Também, em 2005, a Embrapa Monitoramento por Satélite finalizou uma etapa do processo de reestruturação de seu quadro de recursos humanos, com a incorporação de um contingente correspondente a 50% a mais do que operava nos anos anteriores, incluindo pesquisadores e colaboradores de suporte à pesquisa.

Diante desta circunstância, o primeiro desafio que se apresentou à gestão institucional foi o da integração dessas pessoas, algumas delas recém ingressas não apenas na Embrapa, como também no mercado de trabalho. No caso dos pesquisadores, mais dois outros aspectos mereceram atenção: a) o fato de tratar-se da recomposição de uma equipe multidisciplinar com especialistas de diversas áreas e, portanto, com diferenças de conceitos e terminologias, oriundos de suas formações específicas e b) o fato de, na sua maioria, serem egressos de um ambiente fundamentalmente acadêmico, portanto, não acostumados com conceitos como a orientação de PD&I às demandas do mercado, uma prática vigente na Embrapa já há mais de uma década.

Assim, foram idealizadas e implementadas ações de gestão institucional complementares entre si, delineadas em dois planos de trabalho: o plano de gestão do conhecimento e o plano de comunicação integrada. Esses planos visaram viabilizar a solução de problemas oriundos de duas conjunturas organizacionais na Embrapa Monitoramento por Satélite: a) o processo de integração de novos colaboradores, considerando a existência de um *modus operandi* próprio, funcional há mais de uma quinzena de anos e que inclui normas e sistemas inerentes à natureza de uma empresa pública de direito privado, como é o caso da Embrapa e b) a internalização e continuidade de execução do PDU, resultado do exercício de planejamento estratégico, reeditado em um momento precedente, sem que parte das pessoas tivesse participado de sua elaboração.

O presente artigo relata os processos de idealização, construção e realização de práticas integradas de gestão institucional, assim como os resultados preliminares obtidos no primeiro ano de execução dos planos de gestão do conhecimento e comunicação integrada na Embrapa Monitoramento por Satélite.

## 2. Referencial teórico

As mudanças sociais, econômicas e ambientais ocorridas em escala global, a partir da segunda metade do século passado influenciaram, diretamente, as relações do trabalho e da produção nas organizações: à globalização seguiu-se imediatamente a preocupação com a competitividade como maneira de assegurar-se a sobrevivência das organizações nos seus ambientes ou mercados (ANDRÉ, 2001; ARAÚJO, 2002; LIAO, 2003). Logo em seguida, amenizando o sentido atribuído à palavra competição, criou-se o conceito de arranjos interinstitucionais, ou atividades desenvolvidas em rede, entendendo-se que a competitividade pode ser aumentada agregando-se os valores da complementação de competências sem, necessariamente, exigir a eliminação da concorrência (MARIOTTI, 1999).

A nova ordem organizacional, também absorvida pela Embrapa desde a última década, passou a valorizar a informação como elemento facilitador na tomada de decisão, na integração, na visão sistêmica das atividades e como solução à lentidão e inflexibilidade dos modelos burocráticos tradicionais fundados na especialização

do trabalho e na distribuição do poder e da autoridade (ASSUNÇÃO; MENDES, 2000). A partir daí, um verdadeiro arsenal teórico, de argumentação e de relatos empíricos, favoráveis ou contrários, construiu-se em torno de um conjunto de conceitos, técnicas e tecnologias da informação (TIs) direcionados à redefinição das responsabilidades, à tomada de decisão compartilhada, ao agrupamento de atividades e à redução e simplificação das etapas e fluxos do trabalho.

Termos como prospecção tecnológica, construção de cenários, planejamento estratégico, BSC, *forecasting*, *foresight*, gestão por processos, gestão da qualidade, de competências, do conhecimento, da inovação, inteligência competitiva, só para citar alguns entre vários, passaram a fazer parte das rotinas diárias de gerentes e colaboradores. Todos esses termos foram cunhados em ambientes ávidos por renovação e não é necessária nenhuma análise exaustiva sobre sua temática para depreender duas constatações fundamentais: a) algumas idéias não são novas; pelo contrário, já eram praticadas nas organizações, mesmo no âmbito dos modelos clássicos de gestão institucional, mas ganharam novos nomes e referenciais conceitual e teórico garantindo-lhes, assim, um sentido de modernidade ou formalidade e b) todas essas práticas, quando analisadas em conjunto, focam quatro elementos que, até por intuição, reconhecem-se como fundamentais num processo de manutenção ou melhoria de desempenho institucional: a) estabelecimento de metas; b) organização da informação; c) comunicação da informação e d) avaliação de resultados.

Alguns acadêmicos têm criticado a generalização do uso da expressão “gestão do conhecimento” (WILSON, 2002) e ponderam: “*Conhecimento não é um objeto e, portanto, não é passível de gestão*” (SVEIBY, 2001); “*O conhecimento está entre duas orelhas e apenas entre duas orelhas*” (DRUCKER, 1969 *apud* KONTZER, 2001). O argumento desses críticos é que o termo não passa de um modismo na administração empresarial e que, definitivamente, o que é passível de gestão é a informação ou, no máximo, as práticas de trabalho que derivam do conhecimento das pessoas. Este último continuaria intangível, na mente de cada um. Ao tentar ser expresso a outra pessoa, converte-se imediatamente em informação e nada mais que informação!

Mas é fato que o uso da expressão já está muito bem sedimentado nos ambientes corporativos e o escopo das preocupações, onde a “gestão do conhecimento” é implementada como ferramenta de apoio à gestão institucional, parece insistir na indicação de um sentido que ultrapassa o que se poderia depreender por “gestão da informação”. Trata-se inegavelmente de gerir informação, mas o processo foca uma informação já diferenciada, emersa do mar de informações que acomete as organizações, que se apresenta qualificada, direcionada à aplicação e visando algum resultado específico.

### **3. Metodologia**

A idéia de se utilizar, na Embrapa Monitoramento por Satélite, ferramentas de GC como suporte e facilitadoras do processo de gestão institucional partiu de um estudo preliminar contendo a concepção, a argumentação e a análise de viabilidade de implementação de um plano de GC neste centro de pesquisa da Embrapa (PIEROZZI Jr., 2005). Em seguida, este estudo foi incorporado na proposta de

trabalho da Chefia Geral do centro, elaborada para o período de 2005-2008 (MIRANDA, 2004).

Em função da conjuntura institucional, observada na Embrapa Monitoramento por Satélite no início de 2005, e já mencionada na introdução deste artigo, decidiu-se iniciar o exercício das práticas de GC focando os processos de elaboração e divulgação do PDU e o processo de estruturação e execução da programação de PD&I decorrente. Para tanto, foram considerados dois subprocessos subseqüentes e comuns aos já mencionados: o de organização e o de comunicação da informação.

### 3.1. Organização da informação

A organização da informação foi realizada em ambiente de intranet, dando continuidade ao processo de estruturação e utilização deste tipo de espaço organizacional interativo, iniciado em 1997 na Embrapa Monitoramento por Satélite (FILARDI; PIEROZZI Jr., 2003). Foram utilizados sistemas de gestão de conteúdos (em inglês, CMSs<sup>2</sup>) e estruturadas ferramentas eletrônicas específicas para registro e armazenamento das informações pertinentes à elaboração do PDU e às ações decorrentes do seu processo de internalização.

As aplicações da intranet na Embrapa Monitoramento por Satélite são desenvolvidas sobre plataformas de tecnologias *web*, de domínio público, que oferecem recursos facilitados de manutenção dos serviços, sem a necessidade de atualizações locais em cada equipamento conectado à rede local de comunicação eletrônica de dados. O usuário acessa a intranet, utilizando seu navegador (*browser*) e executa as tarefas de conexão e exibição das informações, através de uma interface gráfica desenhada pela linguagem HTML.

Nos primeiros anos de construção da intranet da Embrapa Monitoramento por Satélite, utilizou-se o Dbedit, um sistema para aplicações que integra bases de dados ao ambiente *web*, em conjunto com um sistema de gerenciamento de aplicações de banco de dados relacional (RDB). Naquela época, a combinação das linguagens de programação Perl e HTML era utilizada na geração de formulários. Atualmente, tem-se utilizado a linguagem PHP em conjunto com o banco de dados MySQL para programação e desenvolvimento das aplicações da intranet do centro. Essa alternativa tem-se revelado mais flexível e consistente e a equipe de TI da Embrapa Monitoramento por Satélite tem capacitação adequada para utilização dessa linguagem.

No desenvolvimento dos trabalhos relatados neste artigo, o CMS Mambo<sup>3</sup> também foi utilizado como recurso complementar de elaboração dos *websites* na intranet. Esta ferramenta foi escolhida por apresentar as seguintes características: a) é *open source* e desenvolvido em PHP, o que facilita ajustes no seu código fonte, quando necessários; b) apresenta recursos de edição semelhantes aos dos editores de textos tradicionais, aumentando a amigabilidade com o usuário; c) apresenta uma grande quantidade e disponibilidade de módulos independentes, que facilitam a construção do sistema de acordo com as necessidades do usuário, agregando-se os necessários e excluindo-se os inadequados às aplicações.

O Mambo é muito adequado para a organização e disponibilização de informação de forma generalizada, funcionando como um editor de notícias de um

---

<sup>2</sup> Content Management Systems

<sup>3</sup> <http://www.mamobrasil.org>

jornal. Para as aplicações que necessitaram uma modelagem mais personalizada, como aquelas utilizadas para a organização da programação de PD&I da Embrapa Monitoramento por Satélite, foi desenvolvido um sistema interno também construído em PHP e MySQL. Este sistema foi idealizado para funcionar sem a necessidade de acessos controlados ou outras exigências comuns aos CMSs tradicionais (incluindo o Mambo), pois o objetivo foi motivar as pessoas a registrarem a informação sem exigências ou complicações de autenticação e de publicação dos conteúdos. Isso eliminou a necessidade de técnicos de informática para suporte ao processo e aumentou o grau de independência e facilidade dos editores das informações em relação ao uso da ferramenta. Foi possível desenvolver e implementar outras funcionalidades neste sistema interno, como a possibilidade de visualização simultânea de um mesmo tipo de campo comum a vários registros, viabilizando a comparação dos seus conteúdos e facilitando ações gerenciais.

O pacote de aplicativos do *Open Office*<sup>4</sup> foi utilizado para a elaboração de arquivos simplificados como os documentos de texto, planilhas eletrônicas e apresentações, além das conversões desses documentos em arquivos tipo PDF, que são mais fáceis de serem distribuídos e visualizados em ambiente *web*.

### 3.2. Comunicação da informação

A comunicação da informação valeu-se das seguintes atividades, de naturezas complementares entre si e subseqüentes à organização da informação:

- a) Estruturação de *websites*, ou seja, páginas na intranet da Embrapa Monitoramento por Satélite organizando, por assunto e por etapa de execução, o conteúdo informacional trabalhado;
- b) Estabelecimento de um fórum de discussão de caráter técnico, envolvendo a equipe de pesquisadores da Embrapa Monitoramento por Satélite e valendo-se dos seguintes recursos:
  - Reuniões semanais presenciais, coordenadas pela alta gerência do centro, com data e horários pré-fixados, constituindo-se uma agenda de atividades regulares, visando evitar descontinuidade do processo;
  - Listas eletrônicas de discussão, via e-mail ([pesq@cnpm.embrapa.br](mailto:pesq@cnpm.embrapa.br)) ou inseridas em espaços específicos nos CMSs construídos.
- c) Elaboração e execução de um programa para discussão dos termos e temas técnicos pertinentes ao PDU, visando identificar diferenças de percepções e, subseqüentemente, o alinhamento de conceitos e uniformização de linguagem e terminologias;
- d) Realização de reuniões extensivas às equipes de colaboradores internos de suporte à pesquisa: administração, comunicação empresarial e informática;
- e) Reorganização e disponibilização de toda documentação gerada no processo, para acesso de todos os colaboradores do centro.

---

<sup>4</sup> [http://ftp.unicamp.br/pub/broffice/stable/2.0.1/BrOffice.org\\_2.0.1\\_windows\\_install\\_pt-BR.exe](http://ftp.unicamp.br/pub/broffice/stable/2.0.1/BrOffice.org_2.0.1_windows_install_pt-BR.exe)

#### 4. Resultados

A Figura 1 ilustra como a informação, que flui pelos processos de planejamento estratégico (elaboração, publicação e internalização do PDU) e de programação de PD&I da Embrapa Monitoramento por Satélite, foi organizada com ferramentas de GC e integrada no contexto de um plano de comunicação, envolvendo todas as pessoas do centro. O trabalho de sistematização do conhecimento envolvido no sistema resultou na seguinte seqüência de etapas e atividades e respectivos produtos:

- a) Codificação do conhecimento alvo do trabalho, com a elaboração de conteúdos específicos de informação, contendo a temática relacionada ao planejamento estratégico da Unidade. Esse processo teve como resultado arquivos temporários (em formatos de documentos de texto, planilhas ou apresentações do *Open Office*) ou definitivos (formato PDF);
- b) Inserção desses conteúdos em CMSs, constituindo-se os repositórios do conhecimento trabalhado. Para conteúdos informacionais finalizados foram gerados arquivos no formato PDF, para arquivamento definitivo e oferta facilitada à consulta;
- c) Discussão sistemática desses conteúdos de informação, durante um período de três meses, em reuniões semanais envolvendo toda a equipe de pesquisadores do centro e em reuniões específicas, em duas ocasiões, dirigidas às equipes de suporte à PD&I (equipes administrativa, de comunicação empresarial e de informática);
- d) Refinamento contínuo das percepções pessoais sobre os termos e temas técnico-científicos envolvidos no planejamento estratégico da Embrapa Monitoramento por Satélite, ou seja, desenvolvimento e aplicação de geoinformação e geotecnologias para gestão territorial do agronegócio;
- e) Definição e adoção consensual de terminologia e taxonomia específicas para consolidação desse conhecimento;
- f) Produção de um vasto material, de maneira compartilhada e organizada, com conceituação e linguagem uniformizadas sedimentando, para todos os colaboradores internos do centro, os pontos principais do PDU: missão, visão, valores, foco de atuação e objetivos estratégicos e seus desdobramentos na programação de PD&I da Embrapa Monitoramento por Satélite, para o período 2005-2008.

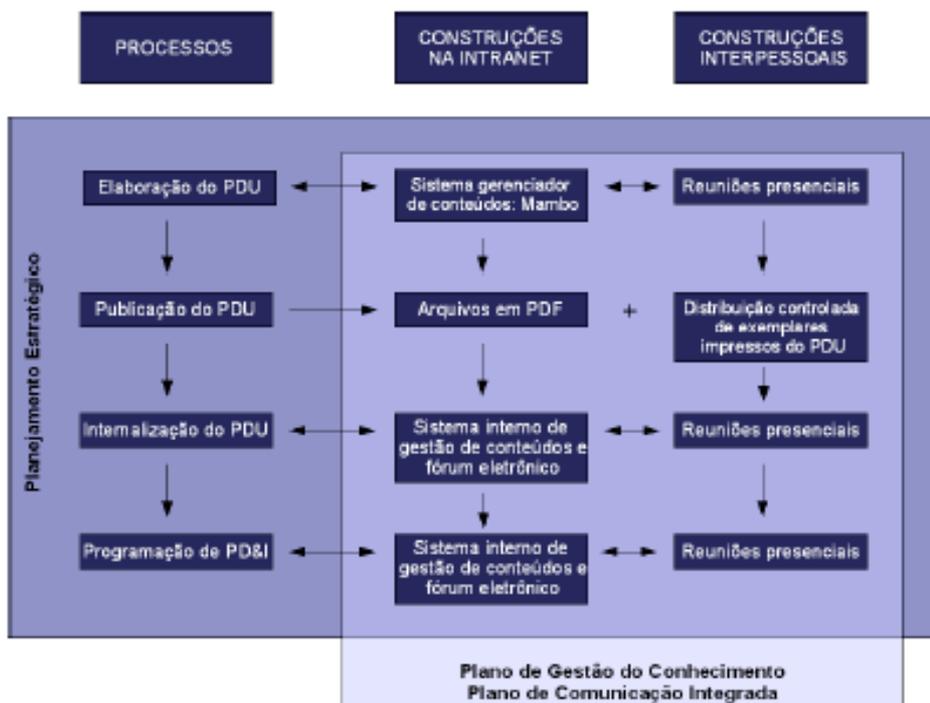


Figura 1: Modelo utilizado para integrar, discutir e comunicar o conteúdo informacional do Plano Diretor da Embrapa Monitoramento por Satélite. As flechas indicam direção e sentido da informação circulante no sistema e o sinal + indica atividade simultânea.

Como produtos finais desse trabalho, foram construídos onze CMSs distintos, que passaram a abrigar conteúdos informacionais específicos, constituindo-se os repositórios do conhecimento trabalhado e, portanto, os referenciais para consultas ou continuidade do processo de discussão e desenvolvimento da temática técnico-científica envolvida no PDU. Alguns detalhes desses sistemas gestores de conteúdos são apresentados na Tabela I e na Figura 2.

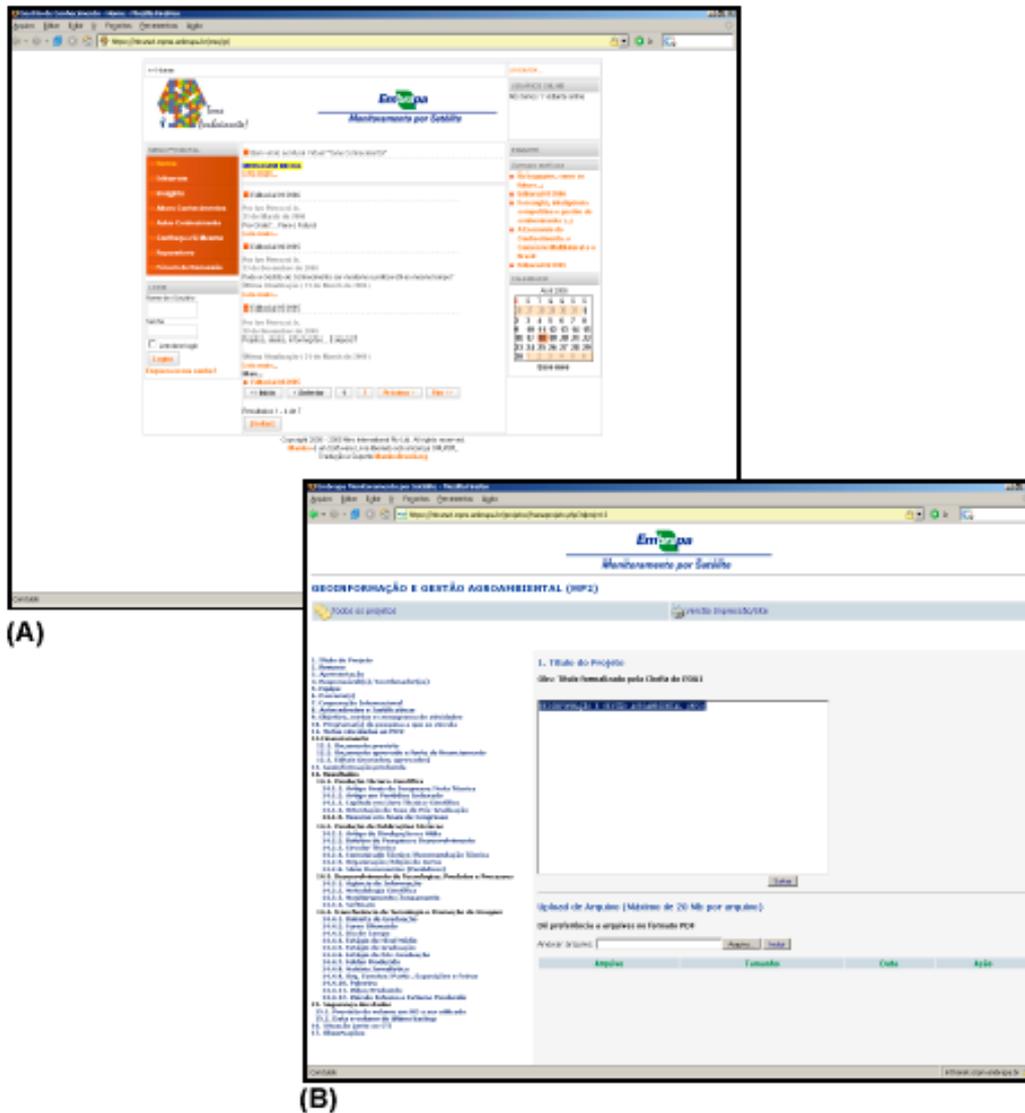


Figura 2: Página inicial de dois CMSs incluídos na intranet da Embrapa Monitoramento por Satélite: (A) para a gestão do conhecimento, construído com o *software open source* Mambo e (B) para a gestão da programação de PD&I, construído com o conjunto linguagem+*software open source* PHP+MySQL

## 5. Considerações finais

As práticas de GC, em última análise, apoiam-se em quatro princípios básicos de conduta, quando se buscam melhorias de resultados ou manutenção de bons níveis de desempenho em qualquer tipo de empreendimento, projeto ou instituição: estabelecimento de metas, organização da informação, comunicação da informação e avaliação de resultados.

No caso da Embrapa Monitoramento por Satélite, aqui relatado, as metas foram estabelecidas no processo de elaboração do PDU, finalizado antes da implementação das práticas de GC no centro. Em sinergia a um plano de comunicação integrada, a GC viabilizou, em curto espaço de tempo, que um vasto e amplo conteúdo informacional pudesse ser organizado, sistematizado e compartilhado por todos os colaboradores, incluindo pessoas recém ingressas na equipe.

A efetividade e a eficácia dessas práticas poderão ser mensuradas objetivamente com a implementação e monitoramento de indicadores de desempenho institucional, alinhados aos conteúdos informacionais trabalhados. Ainda é necessário um tempo maior para que essa avaliação quantitativa seja realizada. Resultados de produção e produtividade técnico-científicas necessitam um período de tempo maior para se manifestarem. Qualitativamente já podem ser percebidas indicações de que o exercício da GC é um facilitador da gestão institucional pela aderência e participação das pessoas às práticas de organização e comunicação das informações.

Mesmo incorrendo-se no erro de se utilizar o termo “conhecimento” como sinônimo de “informação”, o importante é manter focado o objetivo da prática de gestão. Nos ambientes institucionais e organizacionais o que se procura responder com a “gestão do conhecimento” é a busca de soluções para problemas onde o conhecimento pessoal ultrapasse os limites das orelhas e se torne, na medida do possível, generalizado, coletivo, passível de ser expresso e compartilhado. A gestão do conhecimento envolve, assim, a dimensão das informações que tem valor pragmático. A partir daí, arrolam-se técnicas e ferramentas que facilitem e permitam a troca de experiências, tomadas em níveis pessoais, para uma dimensão mais social e generalizada e de forma sistematizada. A partir dessa conceituação entende-se que a informação continua sendo o elemento estruturador do conhecimento que, para ser transferido e apropriado, necessita ser processado em signos lingüísticos cognitivamente reconhecidos pelo alvo. Transferência e apropriação do conhecimento passam, então, por um ato de boa comunicação!

As práticas de GC não podem ser consideradas a única e definitiva solução para as organizações. Devem ser entendidas e praticadas com um foco de integração e complementariedade com outras iniciativas, baseadas em algumas premissas fundamentais: a) ser apresentadas a todas as pessoas com uma manifestação clara e aberta do apoio da alta gerência da organização; b) ser baseadas em TIs simplificadas e de fácil assimilação, facilitando a reunião, o tratamento e a recuperação da informação em todos os níveis funcionais da organização; c) conceber atividades e abordagens para serem realizadas em etapas curtas e bem focadas, com regularidade e periodicidade pré-estabelecidas e com indicação clara da coerência entre seus meios de execução e resultados esperados.

## 6. Referências bibliográficas

ANDRÉ, B. M. **Obtenção e disseminação do conhecimento numa empresa pública de informática**. Dissertação de Mestrado - Curso de Pós-graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001. 214 p.

ARAÚJO, V. C. **A importância da utilização de redes informacionais em sistemas de inteligência**. Dissertação de Mestrado - Curso de Pós-graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002. 128 p.

ASSUNÇÃO, M. A.; MENDES, P. J. V. Gestão estratégica para excelência organizacional de órgãos públicos. Mudança e gestão de processo em organização pública. In: CONGRESO INTERNACIONAL DEL CLAD SOBRE LA REFORMA DEL ESTADO Y DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, 5., 2000, Santo Domingo, República Dominicana. **Anais...** Santo Domingo, 2000.

FILARDI, A. L.; PIEROZZI Jr., I. **A Intranet como recurso de gestão institucional na Embrapa Monitoramento por Satélite**. Campinas: Embrapa Monitoramento por Satélite, 2003. 53 p., il. (Documentos, 29).

KONTZER, T. Management legend: trust never goes out of style. **Call Center Magazine**. 2001. Disponível em: <<http://www.callcentermagazine.com/article/IWK20010604S0011>> Acesso em: 27 mar. 2006.

LIAO, S.-h. Knowledge management technologies and applications-literature review from 1995 to 2002. **Expert Systems with Applications**, v. 25, p.155-164, 2003.

MARIOTTI, H. Autopoiese, cultura e sociedade. 1999. Disponível em: <<http://www.geocities.com/pluriversu/autopoies.html>>. Acesso em: 17 abr. 2006.

MIRANDA, E. E. **Proposta Administrativa e Técnico-Científica para a Chefia da Embrapa Monitoramento por Satélite (Proposta de Trabalho)**. Campinas: Embrapa Monitoramento por Satélite, 2004. 31 p.

PIEROZZI Jr., I. **Plano de Gestão do Conhecimento para a Embrapa Monitoramento por Satélite - 2005-2008**: concepção, argumentação e implementação. Campinas: Embrapa Monitoramento por Satélite, 2005. 32 p., il. (Documentos, 39).

SVEIBY, K. E. **Frequently asked questions**. Brisbane: Sveiby Knowledge Associates. 2001. Disponível em: <<http://www.sveiby.com.au/faq.html>>. Acesso em: 27 mar. 2006.

WILSON, T. D. The nonsense of knowledge management. **Information Research**, v. 8, n. 1, paper n. 144. Disponível em: <<http://InformationR.net/ir/8-1/paper144.html>>. Acesso em: 27 mar. 2006.