

**A IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO INTERNA E DO  
COMPARTILHAMENTO DE INFORMAÇÕES E  
CONHECIMENTOS NO PROCESSO DE MODERNIZAÇÃO DAS  
ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS**

por

Djenane Soares Fontes

Trabalho de Conclusão do **II Curso de Pós-Graduação  
em Administração Judiciária da Fundação Getúlio  
Vargas.**

Rio de Janeiro, 2005

# SUMÁRIO

<b>RESUMO.....</b>	<b>4</b>
<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>5</b>
<b>2 COMUNICAÇÃO .....</b>	<b>9</b>
2.1 O PROCESSO DE COMUNICAÇÃO.....	9
2.2 BARREIRAS À COMUNICAÇÃO .....	12
<b>3 COMUNICAÇÃO INTERNA.....</b>	<b>16</b>
3.1 FLUXOS DE COMUNICAÇÃO .....	16
3.2 A DIFUSÃO DO CORREIO ELETRÔNICO NAS ORGANIZAÇÕES .....	23
<b>4 O CONHECIMENTO NAS ORGANIZAÇÕES.....</b>	<b>27</b>
4.1 CRIAÇÃO E COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO NAS ORGANIZAÇÕES .....	27
4.2 PORTAL CORPORATIVO.....	31
4.3 FORMAÇÃO DE COMUNIDADES .....	33
<b>5 CONCLUSÃO.....</b>	<b>39</b>
<b>6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>40</b>

## ÍNDICE DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – UM MODELO DO PROCESSO DE COMUNICAÇÃO.....	10
Figura 2 – ESPIRAL DO CONHECIMENTO.....	28
Tabela 1 – INTEGRAÇÃO DOS GESTORES/EQUIPES DA DGCON.....	21
Tabela 2 – COMPOSIÇÃO DO GRUPO DE TRABALHO.....	36
Tabela 3 – COMPOSIÇÃO DO GRUPO DE TRABALHO .....	37

## RESUMO

O presente trabalho teve por objetivo demonstrar os aspectos da comunicação interna e do compartilhamento de informações e conhecimentos no processo de modernização das organizações públicas. Partiu-se da análise do processo de comunicação e da importância do *feedback* para que se tenha uma comunicação de mão dupla. Destacou-se as seguintes situações que podem gerar barreiras à comunicação: a sobrecarga de informação, o preconceito e a desconfiança. Apresentou-se os fluxos de comunicação formal e informal dentro das organizações, com destaque para a importância de se ter, nas chefias intermediárias, comunicadores habilidosos, uma vez que estão na interseção do fluxo de comunicação vertical e que têm o desafio de repassar a informação e motivar os funcionários. Fez-se uma abordagem da difusão do correio eletrônico onde se demonstrou as mudanças proporcionadas por esse canal de comunicação. Introduziu-se o tema da criação e do compartilhamento do conhecimento nas organizações a partir da distinção entre conhecimento tácito e explícito. Duas importantes ferramentas que estimulam a comunicação, a interação e a troca de conhecimentos foram destacadas. São elas: o Portal Corporativo e as comunidades de práticas e de propósito. O trabalho teve, portanto, a intenção de contribuir com reflexões sobre a comunicação interna e o compartilhamento de conhecimentos.

Palavras-chave: Comunicação. Compartilhamento. Conhecimento. Modernização.

## 1 INTRODUÇÃO

As organizações públicas estão passando por processos de modernização para responder às demandas da sociedade por melhoria dos serviços prestados aos cidadãos. O modelo burocrático de organização já não atende plenamente as exigências do mundo contemporâneo. As organizações que necessitam de tomadas de decisões rápidas e de flexibilidade estão adotando uma abordagem gerencial que incorpora diversas mudanças, tais como: *empowerment*<sup>1</sup>, redução dos níveis hierárquicos, programas de qualidade e certificação, entre outras.

Numa sociedade de ritmo mais lento, onde o trabalho braçal predominava sobre o trabalho intelectual, o modelo burocrático fornecia serviços elementares e gerava empregos, atendendo as exigências da época. Esse quadro mudou e as organizações públicas estão cada vez mais sendo pressionadas a produzirem serviços de qualidade e a tornar o processo de trabalho imbuído de significado para os servidores que respondem às necessidades do cidadão. A adoção de novos valores gerenciais e modernos implica em superar valores patrimoniais e burocráticos.

A consciência do novo papel das organizações públicas gera uma busca pela superação definitiva do modelo burocrático de administração que tem por características a morosidade, o alto custo e o desinteresse pelo atendimento aos cidadãos.

---

<sup>1</sup> Consiste na delegação de poder e na descentralização dos processos de tomada de decisão.

O Poder Judiciário do Estado do Rio de Janeiro - PJERJ já é uma referência nacional pela qualidade dos serviços prestados. A implantação de uma nova estrutura organizacional<sup>2</sup> e os programas de certificação demonstram as transformações que vêm ocorrendo nas duas instâncias deste Poder. Recentemente três unidades organizacionais receberam os certificados internacionais de qualidade NBR ISO 9001:2000: a Escola da Magistratura do Estado do Rio de Janeiro - EMERJ, a 18ª Câmara Cível e a 13ª Vara Cível.

Para que todas essas iniciativas evoluam e fiquem consolidadas, a comunicação interna e o compartilhamento do conhecimento organizacional devem fazer parte dos planos estratégicos do PJERJ. Quando informações e conhecimentos são compartilhados, temos um ambiente de cooperação, propício para a geração de idéias, soluções e novos conhecimentos.

Além disso, a eficácia da comunicação interna pode estabelecer um importante elo e alinhamento da cúpula do Poder Judiciário Fluminense com a base da pirâmide organizacional, importando em resultados percebidos no âmbito interno assim como na sociedade através dos ganhos observados na qualidade dos serviços e no atendimento prestado pelo PJERJ ao cidadão.

Sabe-se que uma nova linguagem passa a dominar o repertório administrativo: fala-se agora em motivação, liderança, comunicação, organização informal, compartilhamento do conhecimento etc. Baseado nesses parâmetros é possível questionar: como a comunicação interna e o compartilhamento de conhecimentos podem contribuir para a modernização do PJERJ?

---

<sup>2</sup> Sobre a nova estrutura, vide as Resoluções 15/2003 e 19/2004 do Órgão Especial.

A motivação para desenvolver um estudo sobre esse tema se justifica pela importância da comunicação interna, da aprendizagem interpessoal e do compartilhamento de experiências e idéias para que o esforço de renovação do PJERJ alcance os resultados esperados e para que esses resultados se consolidem. A participação de magistrados e funcionários é fundamental para o sucesso do novo modelo de gestão implantado no PJERJ.

Metodologicamente foi aplicada a pesquisa bibliográfica, com a utilização de diversas obras sobre administração, endomarketing, gestão de pessoas e gestão do conhecimento. Essa diversidade possibilitou uma visão abrangente do tema. Também foi utilizada a pesquisa de relatórios oficiais e de atos normativos do PJERJ.

A pesquisa discorreu sobre o processo de comunicação e abordou algumas barreiras à comunicação interpessoal. Em seguida, analisou os fluxos de comunicação dentro das organizações e a difusão do correio eletrônico. Por fim, discorreu sobre a criação e o compartilhamento do conhecimento nas organizações.

Nessa etapa, destacam-se duas importantes ferramentas que estimulam a comunicação e a troca de conhecimento. São elas: o Portal Corporativo e as comunidades de prática e de propósito.

A necessidade de se construir uma imagem de credibilidade e uma opinião pública favorável torna a comunicação com o público externo uma prioridade. No entanto, quando a organização interage com o público externo ela o faz através de seus funcionários e magistrados. Assim, é fundamental que todas as unidades do PJERJ promovam ações que

estimulem a prática de uma comunicação interna saudável, mantendo funcionários e magistrados unidos no propósito de colaborar com o cumprimento da missão do PJERJ: **“Resolver os conflitos de interesses que lhe sejam levados pela população, garantindo as liberdades, assegurando os direitos e promovendo a paz social.”**<sup>3</sup>.

---

<sup>3</sup> Disponível em [www.tj.rj.gov.br/mv\\_judiciario.htm](http://www.tj.rj.gov.br/mv_judiciario.htm), acesso em 26/03/05.



## 2 COMUNICAÇÃO

### 2.1 O Processo de Comunicação

A comunicação é definida por Stoner e Freeman (1999, p. 389) como **“o processo através do qual as pessoas tentam compartilhar significados através da transmissão de mensagens simbólicas”**. Interpretando o termo comunicação, a partir do latim *communicare*, Maranhão e Macieira (2004, p. 210) dizem que comunicação é **“tornar comum entre duas ou mais pessoas de um grupo de interesse uma determinada informação ou conhecimento disponível”**.

O processo de comunicação possui os seguintes elementos básicos: emissor, codificador, mensagem, canal, decodificador e receptor. O *feedback* completa o processo de comunicação uma vez que confirma o recebimento e a compreensão da mensagem.

O emissor é a pessoa que inicia a comunicação. Ela tem informações, idéias ou sentimentos que deseja comunicar a uma ou mais pessoas. A codificação é a tradução de conteúdo da mensagem numa série de símbolos, geralmente na forma de palavras e gestos.

A mensagem é o conteúdo codificado do que se quer comunicar. Pode ter qualquer forma que possa ser captada e compreendida por um ou mais sentidos do receptor. Canal é o meio pelo qual se conduz a mensagem. Decodificação é o processo de decifração da mensagem

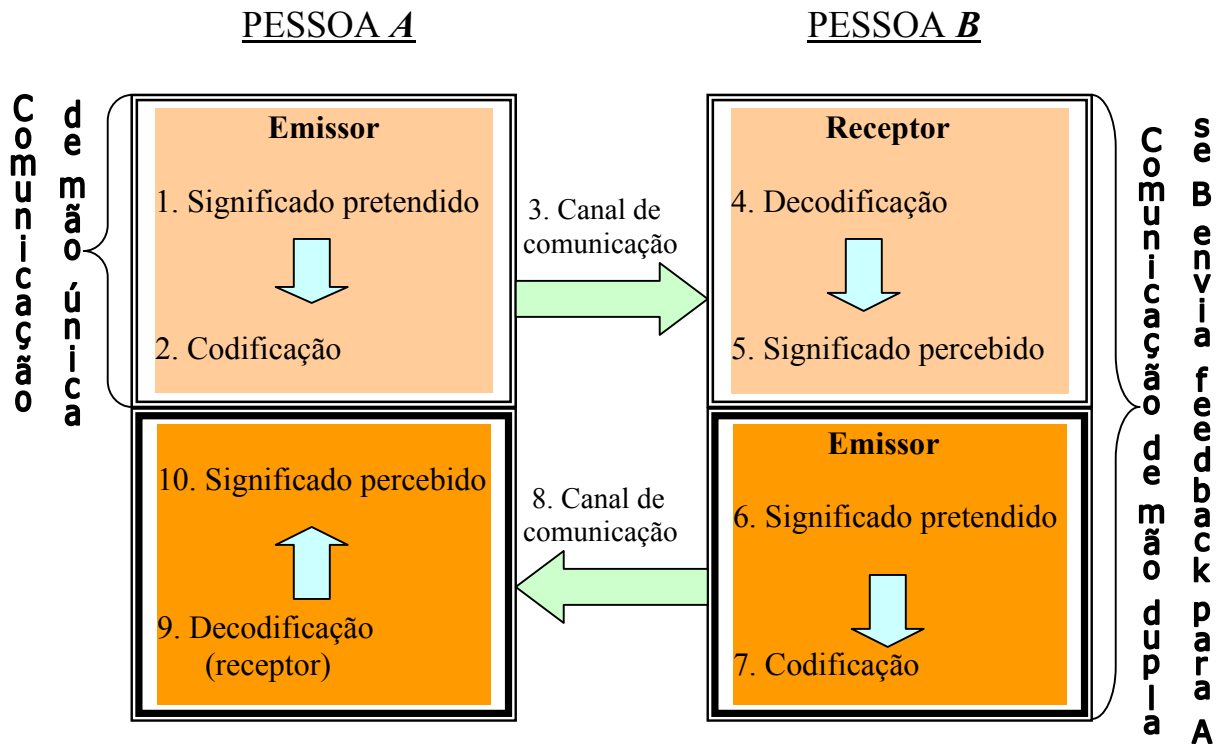
que implica na sua tradução e interpretação para que faça sentido ao receptor. Receptor é aquele a quem a comunicação é dirigida.

O *Feedback* é a confirmação de que a comunicação foi recebida, ocorre quando o receptor expressa sua reação à mensagem do emissor. Para Stoner e Freeman (1999, p. 391) **“Na maioria das comunicações organizacionais, quanto maior o *feedback*, mais eficaz tende a ser o processo de comunicação.”**

O modelo de comunicação onde um emissor transmite uma mensagem a um receptor, que atua como ente passivo é simplificado e incompleto. A comunicação é um processo transacional que enfatiza o *feedback*, ou seja, o modo como a mensagem é recebida e entendida.

O *feedback* organizacional pode ocorrer de diversas formas, inclusive mediante ações. É o caso de um pedido direto de aumento da taxa de produção sendo atendido com a quebra de recorde. Além de garantir eficácia ao processo de comunicação, é por meio do *feedback* que ocorre a comunicação de mão dupla. Nele o receptor tem a oportunidade de fazer perguntas e sugerir modificações. Segundo Bateman e Snell (1998, p. 404), **“a verdadeira comunicação de mão dupla não só significa que o receptor fornece *feedback*, mas também que o emissor é receptivo a esse *feedback* e responde a ele”**.

**Figura 1 UM MODELO DO PROCESSO DE COMUNICAÇÃO**



Fonte: BATEMAN e SNELL, **Administração: construindo vantagem competitiva**. 1998, p. 403.  
 Figura alterada pela autora.

Gil (2001, p. 71) faz distinção entre informar e comunicar, isto é, **“informar é um ato unilateral, que envolve a pessoa que tem uma informação a dar”**, enquanto que **“comunicar implica tornar algo comum, fazer-se entender, provocar reações no interlocutor”**. É mais fácil encontrar pessoas e organizações que informam. Porém, se a informação permanece inerte, não se cria o diálogo e a comunicação não se estabelece.

**A maioria das empresas informa, mas não se comunica. O melhor sistema de informações possível não garante por si só a comunicação. Ela requer que, quando alguém esteja falando, o**

**outro seja capaz de ouvir ou, quando o funcionário esteja falando com seu gerente, este se revele disposto a ouvi-lo, a identificar o ponto de vista que está sendo expresso, a levá-lo em consideração e a decidir o que fazer. Ser capaz de ouvir com atenção é o reconhecimento concreto, a hora da verdade, por assim dizer, da valorização do indivíduo. Podemos afirmar que ouvir com atenção já é dizer sim. Se o ponto de vista é válido, o gerente concorda; caso contrário, argumenta e toma sua decisão. Ou ainda, se o ponto de vista expresso é muito importante, ele o leva até algum escalão superior. Essa é a dinâmica de uma empresa que incorporou o Endomarketing, que trata o funcionário como cliente e sabe que todo cliente é importante (BEKIN, 2004, p. 98).**

O grande desafio das organizações públicas, que querem prestar um serviço orientado para atender aos cidadãos, será fazer com que seus colaboradores sejam capazes de assumir responsabilidades e iniciativas. Isso é possível com envolvimento, comprometimento e valorização das pessoas, para que elas se integrem à nova sistemática e modifiquem seu comportamento.

## **2.2 Barreiras à Comunicação**

Diferentes percepções, valores, experiências e padrões existentes entre o emissor e o receptor de qualquer mensagem formam o quadro de dificuldades inerentes à comunicação. As pessoas devem estar sempre atentas para identificar as barreiras ou ruídos na comunicação e tomar uma atitude corretiva.

Pode-se destacar algumas situações que ocorrem nas organizações e que merecem especial atenção pelas dificuldades que acarretam à comunicação. São elas: a sobrecarga de informações, o preconceito e a desconfiança.

A sobrecarga de informações é um problema que atinge principalmente o nível hierárquico mais elevado, permanentemente exposto à recepção de informações em excesso. Tais informações, vindas da hierarquia inferior, significam uma carga maior do que é possível suportar.

As redes informatizadas podem agravar a situação. A quantidade de mensagens recebidas diariamente por correio eletrônico supera a capacidade de absorção. Como consequência algumas mensagens ficam sem respostas, o que transmite a quem comunicou um sentimento de desprezo e desconsideração.

O preconceito é outro fator que dificulta a comunicação. A atitude intolerante e preconceituosa impede que se dê a outra pessoa uma oportunidade de falar. Pensando na maneira de ser da pessoa ou na função que desempenha, antecipa-se o que ela tem a dizer ou simplesmente a descarta. Na verdade, o preconceito funciona como um filtro que prejudica a habilidade auditiva. O receptor da mensagem refuta ou ignora o que ouve. Supor que determinadas pessoas não têm algo importante a dizer é, grande parte das vezes, um equívoco. Ao invés de enquadrarmos as pessoas em esquemas preconcebidos, deve-se conhecê-las pelo contato pessoal e pelo diálogo aberto, reconhecendo seus valores e ouvindo suas idéias, sugestões e críticas.

Por último destaca-se a desconfiança como fator que prejudica a comunicação. O grau de confiança que o receptor tem na mensagem depende da credibilidade atribuída ao emissor. A construção de uma atmosfera de confiança se faz mediante um bom relacionamento com as pessoas e um desempenho coerente.

Para Stoner e Freeman (1999, p. 394), **“A credibilidade é o resultado de um processo de longo prazo onde a honestidade, a justiça e as boas intenções de uma pessoa são reconhecidas pelas outras.”** Para que se crie condições de transparência e de justiça é preciso que todos se façam verdadeiros e transparentes, nas palavras, nos gestos, nas atitudes e nas intenções. Nada mais inadequado do que a arrogância e a pretensão de possuir sempre a melhor razão.

Outro aspecto relevante da desconfiança diz respeito à comunicação entre funcionários e seus supervisores ou gerentes. Para um gerente é vantajoso perceber os problemas logo no início para diagnosticar e corrigir antes que se torne irreversível e até mesmo desastroso para a organização.

Entretanto, os subordinados são cautelosos ao transmitir mensagens desagradáveis ou que revelam erros e falhas quando não confiam que seus superiores serão justos ou quando acham que estes podem usar as informações contra eles.

Sem o desenvolvimento de uma sólida relação de confiança e franqueza, não haverá comunicação ascendente, especialmente quando a parte hierarquicamente superior estiver em condições de avaliar e punir.

Questões como apoio e integridade são fundamentais para a construção da confiança. Para Bartolomé (2001, p. 84) apoiar seus funcionários **“significa estar disponível e ser abordável. Significa ajudar as pessoas, orientá-las, estimular suas idéias e defender suas posições”**. Acrescenta que a integridade significa **“dar crédito ao que é devido, ser objetivo e**

**imparcial nas avaliações de desempenho, elogiar com liberdade**". E mais adiante diz: **“O comportamento oposto - favoritismo, hipocrisia, apropriação de idéias e de realizações, comportamento antiético – é difícil de ser perdoado e altamente destrutivo para a confiança.”** (Ibid., p. 86).

Comportamentos de apoio, tais como, orientação do problema e igualdade, fazem com que as pessoas sintam-se livres e desinibidas para se comunicarem. Assim, uma atitude de controle quando, na verdade, a situação exige orientação para solução de problemas, provavelmente irá gerar no interlocutor uma atitude de resistência. Da mesma forma, reações de defesa podem ocorrer quando se transmite sentimentos de superioridade financeira ou intelectual. Esses são alguns exemplos de comportamentos identificados por Gibb (1961) *apud* Gil (2001) que enumera como comportamentos de apoio a descrição, a orientação do problema, a espontaneidade, a empatia, a igualdade e a abertura.

### **3 COMUNICAÇÃO INTERNA**

#### **3.1 Fluxos de Comunicação**

As organizações, como seres vivos, estabelecem-se e mantêm-se pela comunicação. É a comunicação interna que permite a organização aprender, ter consciência de si mesma, ser adaptativa e criativa. Em outras palavras, ela dissemina o conhecimento, apóia o processo decisório, produtivo e negocial, além de orientar e motivar os funcionários. Para tanto, é preciso que se estabeleça uma comunicação interna com diversos canais e instrumentos.

O fluxo de comunicação dentro das organizações estende-se em todas as direções e sentidos, permitindo que informações, idéias e conhecimentos circulem, garantindo, assim, um desempenho coordenado.

A comunicação pode ser formal ou informal. Os canais formais são aqueles que permitem que as informações circulem pela cadeia de comando da organização segundo os fluxos indicados no organograma. Desempenham o importante papel de informar sobre os principais aspectos que regem a administração e as políticas da organização. Ao mesmo tempo, evitam ou minimizam os eventuais problemas criados pelos canais informais de comunicação.

A comunicação informal não se apresenta de maneira tão visível quanto a formal. Ela está inserida em outros tipos de estrutura que não considera a hierarquia da organização. A mais conhecida das comunicações informais tem várias designações, tais como "rádio-peão, rádio-corredor ou rádio-mexerico". Em geral propagam rumores, boatos e outras notícias alarmantes.



Os temas prediletos costumam ser remuneração, mudanças, promoções, entre outros. Os gestores devem estar sempre atentos ao que circula pela comunicação informal para poder desmentir as informações sem fundamento ou esclarecer as informações deturpadas e os pontos obscuros.

A comunicação pode fluir na direção vertical e horizontal. A direção vertical pode ter dois sentidos: descendente e ascendente.

A comunicação descendente é aquela que parte das chefias ou superiores hierárquicos até chegar ao nível operacional. Esse fluxo orienta os funcionários fornecendo as informações de que precisam para desempenhar suas funções. Informam sobre normas, procedimentos, métodos e processos. Além disso, respondem pelo clima organizacional utilizando instrumentos e ações para construir o comprometimento dos funcionários com as atividades que exercem.

Para Brum (2003, p. 43) a informação deve descer para a base da pirâmide organizacional por dois caminhos:

- 1) através de canais, instrumentos e ações de Comunicação/Marketing Interno, cujo conteúdo deve ser uma preocupação corporativa; e**
- 2) através das chefias intermediárias (diretores de áreas, gerentes, supervisores, encarregados), que são vistas pelo público interno como um canal de comunicação da empresa e que têm como desafio repassar a informação, se possível como fator de motivação.**

Pode ocorrer, na comunicação realizada pelas chefias intermediárias, a filtragem fazendo com que as informações percam-se na medida que vão passando por vários níveis organizacionais ou, ainda, a distorção com o acréscimo de interpretações pessoais.

Daí a importância de se ter gerentes que são comunicadores habilidosos, especialmente, quando precisam repassar informações e conhecimentos importantes para o desempenho das atividades. Esses gerentes intermediários estão na interseção do fluxo de comunicação vertical. Servem como ponte entre os ideais visionários do alto escalão e a realidade daqueles que atuam na linha de frente.

As comunicações que partem do nível operacional e chegam aos altos escalões são chamadas ascendentes. Podem ser sugestões de melhorias, pesquisas de clima organizacional, relatórios etc. Esse fluxo permite que se conheça como o trabalho está desenvolvendo-se, as realizações, os problemas e as atitudes dos funcionários. A comunicação de baixo para cima também propicia o surgimento de novas idéias e facilita a comunicação descendente.

Geralmente são poucas as vias que movimentam as informações num fluxo ascendente. A mais evidente é a cadeia humana formada por uma pessoa que fala para outra pessoa. Para ilustrar, vamos criar um exemplo de processo de manutenção de aeronaves: o mecânico fala para o encarregado, o encarregado fala com o inspetor, o inspetor irá comunicar a engenharia, onde também poderá haver fluxo ascendente. Para que essa cadeia de comunicação funcione é preciso que todos que dela façam parte sejam bons ouvintes.

Desta forma, os superiores ao ouvirem seus subordinados devem aplicar o que chamam de “audição não-diretiva”:

**O ouvinte ouve, realmente tenta entender e depois mostra ter entendido, tomando as providências quando necessário. Acima de tudo, durante um discurso oral, o ouvinte abstém-se de apartear com seus próprios pensamentos quem está falando, ou de demonstrar seu desagrado ou desaprovação quanto a suas expressões ou gestos; ele só fala para pedir esclarecimento de algum ponto. (NICHOLS e STEVENS, 2001, p. 22).**

O exemplo criado onde o fluxo de informação começou no mecânico e percorreu alguns degraus na hierarquia até chegar no engenheiro é também um exemplo de uma rede de comunicação rígida, onde os funcionários são desencorajados de falar com qualquer pessoa que não seja o seu chefe imediato. Entretanto, se inspetores e engenheiros permitem e encorajam uma comunicação livre com mecânicos e encarregados, tem-se, então, um exemplo de rede de comunicação flexível.

O fluxo de comunicação ascendente vem sendo gradativamente desobstruído por práticas mais informais de gerenciamento e ações de comunicação interna que fazem parte das estratégias de marketing interno, dentre as quais destacamos:

- Café com o Diretor;
- Uso autorizado do *bypass*;
- Reuniões periódicas onde a direção responde perguntas feitas diretamente pelos funcionários;
- Programas de sugestões para que os funcionários tenham a oportunidade de apresentar sugestões, reclamações, críticas e elogios;

- Estímulo à prática de elogios por meio de atividades onde os líderes devem distribuir elogios escritos aos funcionários, criando um campeonato de elogios dentro das unidades.

Bateman e Snell (1998, p. 414) mencionam a prática de MBWA (*Management By Wandering Around* – Administração Através de Visitas) nas organizações. Segundo os autores, **“o termo, cunhado por Ed Carlson, da United Airlines, refere-se simplesmente à atitude de sair do escritório, andar pela empresa e conversar com frequência e de maneira informal”**.

Todas essas ações provocam o *feedback*, permitem a aproximação das pessoas e estimulam o relacionamento saudável. Por meio delas os bloqueios emocionais podem ser reduzidos e as pessoas percebem que são importantes para a organização.

A Diretoria Geral de Gestão do Conhecimento - DGCON, atenta à necessidade de estabelecer laços integradores entre as unidades já existentes e que foram reunidas na nova estrutura organizacional do PJERJ, procurou utilizar formas eficazes e inovadoras de comunicação. Dentre as quais destacam-se:

- A indicação de um assessor do Gabinete da DGCON, chamado pelos funcionários de padrinho ou madrinha, para funcionar como elemento de ligação entre as unidades e a Diretoria Geral;
- A valorização do uso do correio eletrônico;
- A criação do Informativo DGCON.

O Informativo DGCON é uma publicação bimestral, produzido pelo Serviço de Difusão, da Divisão de Disponibilização do Conhecimento<sup>4</sup>, que tem como público alvo os servidores da DGCON e demais parceiros. Sua proposta é ser um espaço disponível para que servidores divulguem projetos, idéias e experiências do dia-a-dia. Já foram produzidos dois Informativos que se encontram disponíveis no *site* do PJERJ<sup>5</sup>.

Outras iniciativas da DGCON tiveram por objetivo integrar e sensibilizar os servidores para aderirem e comprometerem-se com as mudanças que estão sendo realizadas no PJERJ. É o que demonstra a Tabela 1 - extraída do Relatório de Informações Gerenciais da DGCON – Ano 2004.

---

<sup>4</sup> Sobre as atribuições destas unidades, vide artigos 275 e 280 da Resolução 19/2004, do Órgão Especial.

<sup>5</sup> Os Informativos DGCON estão disponíveis nos seguintes endereços:

[www.tj.rj.gov.br/dgcon/informativo.pdf](http://www.tj.rj.gov.br/dgcon/informativo.pdf)

[www.tj.rj.gov.br/dgcon/informativo\\_fev\\_2005.pdf](http://www.tj.rj.gov.br/dgcon/informativo_fev_2005.pdf)

**Tabela 1 - INTEGRAÇÃO DOS GESTORES/EQUIPES DA DGCON**

METAS	INICIATIVAS
Estabelecimento de um canal aberto de comunicação	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Realização de reuniões periódicas com os gestores;</li> <li>○ Indicação de um assessor do Gabinete da DGCON para funcionar como elemento de ligação entre as unidades e a Diretoria Geral;</li> <li>○ <b>Realização do Seminário Desafios do Gestor.</b></li> </ul>
Desenvolvimento de Pensamento Sistêmico	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Compartilhamento de projetos e atividades;</li> <li>○ Promoção de ações conjuntas (visitas externas relacionadas aos projetos de cada unidade, capacitação de servidores, etc.);</li> <li>○ <b>Criação do Informativo DGCON.</b></li> </ul>
Tratamento isonômico entre as equipes	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Realização de reuniões de sensibilização;</li> <li>○ Participação efetiva da Diretoria Geral nas atividades de cada Departamento;</li> <li>○ Vedação de tratamento diferenciado entre as equipes de cada unidade, salvo casos excepcionais (questões médicas).</li> </ul>

Fonte: Relatório de Informações Gerenciais da Diretoria Geral de Gestão do Conhecimento – Ano 2004

Por fim, vale registrar que a eficácia da comunicação ascendente depende também dos subordinados. Estudos realizados por Porter e Roberts mencionados por Stoner e Freeman (1999, p. 398) sugerem que:

**a comunicação provavelmente será menos aberta e exata quanto maiores forem as aspirações do subordinado para subir de cargo. Esses subordinados provavelmente serão ambiciosos, com opiniões fortes, pressionadores e agressivos, e conseqüentemente estarão mais preocupados em defender sua imagem pessoal do que em chegar a um acordo ou a uma avaliação objetivamente correta de uma situação.**

A comunicação horizontal ou lateral ocorre entre pessoas do mesmo nível hierárquico, podem ser membros do mesmo grupo de trabalho ou de diferentes departamentos. Por meio dela é possível a coordenação das atividades e a solução de problemas sem a necessidade de direcionar a comunicação para um superior comum. Ela adquire especial importância nas organizações descentralizadas e baseadas em equipes. O fluxo de comunicação horizontal propicia o compartilhamento de informações e conhecimentos, além de integrar os membros de diversos grupos.

### **3.2 A Difusão do Correio Eletrônico nas Organizações**

Os avanços tecnológicos são capazes de produzir notáveis mudanças, porém os avanços da tecnologia da informação e da comunicação são responsáveis por uma verdadeira revolução, reformulando práticas e quebrando paradigmas relacionados à comunicação entre pessoas e grupos.

A invenção do telégrafo por Samuel Finley Morse e do telefone por Alexandre Graham Bell constituem marcos na evolução da comunicação. Da mesma forma, a invenção do correio eletrônico por Ray Linson, no final de 1971. A troca de mensagens eletrônicas se popularizou

pela rapidez, pelo baixo custo e pela desnecessidade de remetente e destinatário estarem simultaneamente disponíveis.

A comunicação dentro das organizações públicas, que, até pouco tempo, era realizada quase exclusivamente mediante documentos oficiais como: ofícios, circulares, memorandos, pareceres etc, está mudando. Nos dias de hoje, paralelamente a estes tradicionais canais de comunicação, o uso do correio eletrônico está se difundindo rapidamente. Por meio dele, pessoas trocam conhecimentos e informações relevantes para a solução de problemas e execução de suas tarefas. A utilização do correio eletrônico para correspondência interna do Tribunal de Justiça está prevista no Ato Executivo Conjunto TJ/CGJ nº 4, de 27/01/2004.

São muitas as vantagens trazidas pelo progresso nas telecomunicações. A quebra de barreiras hierárquicas e isolamentos entre departamentos, a democratização da informação, a possibilidade de comunicação à distância, a economia e a agilidade são apenas alguns exemplos.

A popularização do correio eletrônico nas organizações gerou um aumento do tráfego de mensagens e um crescimento de mensagens com arquivos anexados. Muitas delas permanecem armazenadas repetidas vezes em diferentes caixas postais. Em consequência, o espaço de armazenamento no meio eletrônico fica lotado de cópias e mais cópias das mesmas mensagens. Por outro lado, as pessoas passaram a ter dificuldades para organizar suas mensagens recebidas e enviadas, tornando difícil recuperar o conteúdo relevante sempre que necessário. A organização deve gerenciar a utilização do correio eletrônico criando padrões e critérios, sem, contudo, elitizar seu uso.



Outra preocupação decorrente da crescente utilização do correio eletrônico dentro das organizações consiste na preservação do remetente e da integridade da mensagem. Para proteger as informações eletronicamente transmitidas, mecanismos como *login* e senha estão sendo substituídos por tecnologias de criptografia que garantem um canal de comunicação seguro e confiável.

É importante ressaltar que os sistemas modernos de informação e comunicação eletrônica não substituem totalmente os sistemas tradicionais e, principalmente, a comunicação face-a-face onde se estabelecem interações humanas como debates e entrosamento de idéias.

Tem-se, portanto, uma grande riqueza de canais de comunicação à disposição, proporcionada pela tecnologia. O desafio do profissional que deseja ser um comunicador habilidoso e eficaz é saber utilizar as ferramentas certas para o tipo de mensagem que deseja compartilhar com seus receptores. A escolha por um determinado canal de comunicação pode variar quando o receptor é o colega da mesma equipe, o subordinado ou o superior hierárquico. O tipo de mensagem que se deseja transmitir também determina a escolha. A comunicação que visa transferir e gerar conhecimento pode ser enriquecida quando realizada em encontros pessoais. Isso ocorre porque a linguagem não-verbal como gestos corporais, tom de voz e expressão facial podem auxiliar e dar apoio às palavras.

Em outros casos, o mais relevante é fazer a mensagem chegar rapidamente a diversas pessoas. Todos esses fatores devem ser levados em consideração no momento da escolha do canal de comunicação.

Após estudar as práticas de desenvolvimento de produtos na Microsoft, Cusumano e Selby (1995, p. 329), *apud* Terra e Gordon (2002, p. 64) concluíram:

**Nós também suspeitamos que o aprendizado possa ser mais fácil na Microsoft do que em outras empresas maiores que espalham operações críticas ao redor do mundo [...] a Microsoft localizou quase todos os seus grupos de desenvolvimento de produto em sua base em Redmondi, Washington. Apesar de depender amplamente de e-mails, Gates e outros gerentes também insistiram em que as pessoas estivessem perto fisicamente para resolver problemas cara a cara. Nossa observação é que grande parte do aprendizado que ocorre na Microsoft é informal – em conversas nos inúmeros corredores, assim como nos escritórios individuais, nas mesas de almoço, em descansos, e em cenários mais casuais.**

Sob esse aspecto, remetendo-se ao século XX, pode-se observar um desenvolvimento notável nas organizações. Mudanças consideráveis são sentidas em razão da necessidade de ser mais competitiva, mais pró-ativa, tendendo a um maior nível de comunicação informal do que formal, em função da necessidade das pessoas interagirem, sentirem-se mais próximas uma das outras.

## 4 O CONHECIMENTO NAS ORGANIZAÇÕES

### 4.1 Criação e Compartilhamento do Conhecimento nas Organizações

A informação e o conhecimento são os bens mais importantes da humanidade. Diferente do ouro, da soja e do petróleo, não podem ficar guardados e não podem ser trocados, só podem ser compartilhados.

O conhecimento existe enquanto fluxo, isto é, o conhecimento não é estático, ele muda a cada momento. Não é difícil perceber como ocorre o crescimento do conhecimento quando compartilhado.

Quando duas pessoas trocam conhecimentos entre si, ambas ganham novos conhecimentos e crescem de maneira linear. Porém, se ambas compartilham seus novos conhecimentos com outras pessoas, que geram *feedback* sob a forma de questionamentos ou ampliações, o conhecimento cresce exponencialmente.

A organização deve facilitar o desenvolvimento deste fluxo com a criação de uma rede de comunicação onde as áreas e as pessoas são estimuladas a interagir. A criação do conhecimento organizacional é possível através do diálogo, das divergências e do compartilhamento de experiências entre indivíduos e grupos.

Acrescentando-se ainda, que as organizações devem motivar seus funcionários a compartilhar o bem mais importante que possuem. Isso só será possível se houver

reconhecimento e confiança. Além disso, devem fornecer tecnologia de comunicação e informação que facilite e incentive as pessoas a unirem-se, a participarem de grupos e a trocarem informações relevantes para o seu dia-a-dia sobre as melhores práticas e soluções para os problemas mais comuns.

O conhecimento humano pode ser de duas naturezas: o conhecimento tácito e o conhecimento explícito.

O conhecimento explícito é formal e sistemático. Pode ser expresso em palavras e números como manuais de procedimentos, planilhas, fórmulas científicas ou conjunto de normas. As organizações utilizam maciçamente seus arquivos eletrônicos para o armazenamento desse tipo de conhecimento. Entretanto, todo esse conhecimento representa apenas a ponta do *iceberg*. Além dele existe um vasto recurso que não pode ser negligenciado pelas organizações, trata-se do conhecimento tácito.

Enquanto o conhecimento explícito é facilmente transmitido, inclusive eletronicamente, o conhecimento tácito tem natureza subjetiva e intuitiva, o que dificulta sua transmissão e compartilhamento.

Segundo Nonaka e Takeuchi (1997, p. 7) **“conclusões, *insights* e palpites subjetivos incluem-se nessa categoria de conhecimento”**. Para estes autores **“o conhecimento tácito está profundamente enraizado nas ações e experiências de um indivíduo, bem como em suas emoções, valores ou ideais”**.

Interagindo conhecimentos de natureza tácita ou explícita, a organização adquire a capacidade de criar e difundir novos conhecimentos dentro da organização. O grande desafio é construir o que Nonaka e Takeuchi (Ibid.) chamaram de espiral do conhecimento, que transforma o conhecimento de quatro modos diferentes: pela socialização, pela externalização, pela combinação e pela internalização.

**Figura 2** ESPIRAL DO CONHECIMENTO



Fonte: NONAKA e TAKEUCHI, **Criação de Conhecimento na Empresa**. 1997, p. 80.

A socialização – é um processo de compartilhamento de experiências. Por meio dela ocorre a conversão do conhecimento tácito em conhecimento tácito, com a criação de modelos mentais ou com o compartilhamento de habilidades técnicas. É possível aprender um novo ofício ou absorver determinadas habilidades, utilizando-se da observação, da imitação e da prática. Como esse conhecimento permanece tácito, a organização não consegue disseminá-lo com facilidade.

A externalização – consiste na conversão do conhecimento tácito em conhecimento explícito. Algumas ferramentas da tecnologia da informação, tais como *e-mails*, fóruns e listas de discussão, podem ser utilizadas para disseminação do conhecimento detido pelo indivíduo e não documentado. São ferramentas habilitadoras do compartilhamento tácito, que propiciam a sua incorporação aos ativos da organização.

Para Nonaka e Takeuchi (Ibid., p. 269) é possível revelar o conhecimento tácito oculto e de difícil comunicação por meio de diálogos significativos entre membros da equipe que utilizam metáforas e analogias. Para os autores **“nossos palpites, percepções, modelos mentais, crenças e experiências são convertidos em algo que pode ser comunicado e transmitido por meio da linguagem formal e sistemática”**.

A combinação utiliza o conhecimento explícito para gerar novos conhecimentos por meio da sistematização, organização e exploração de dados e informações. Quando uma área necessita solucionar um problema deve pesquisar um padrão já documentado que atenda total ou parcialmente sua necessidade. Existindo esse documento, a área poderá adotá-lo na íntegra ou fazer combinações com outros conhecimentos também explícitos e, assim, adaptar e criar soluções para os problemas.

A internalização – é a conversão do conhecimento explícito em conhecimento tácito por meio da aplicação de métodos e ferramentas nas tarefas dos indivíduos e das equipes. Os membros da equipe utilizam o conhecimento explícito para ampliar e reenquadrar seu próprio conhecimento tácito. Com a internalização, o primeiro ciclo da espiral é concluído.

A externalização e a internalização são as fases críticas da espiral do conhecimento porque ambas exigem o comprometimento pessoal.

O conhecimento representa um importante recurso que precisa ser gerenciado pelas organizações por meio de **“uma coleção de processos que governa a criação, disseminação e utilização do conhecimento para atingir plenamente os objetivos da organização”** (TEIXEIRA FILHO, 2001, p. 22). O maior desafio consiste em gerenciar o conhecimento tácito, não apenas para torná-lo explícito e documentado, mas, principalmente, para compartilhá-lo. Um dos meios de transferir conhecimento tácito entre as pessoas é a criação de comunidades de prática que será vista mais adiante.

#### **4.2 Portal Corporativo**

Muito mais do que uma evolução tecnológica da Intranet, o Portal Corporativo incorpora a essa tecnologia novas ferramentas que possibilitam a identificação, captura, armazenamento, recuperação e distribuição de grandes quantidades de informações internas e externas, além de interligar indivíduos e equipes de uma instituição num ambiente integrado e que permite a colaboração.

Quando surgiram as Intranets, as informações vinham de cima para baixo, isto é, poucas pessoas publicavam e muitas liam. Na era da Gestão do Conhecimento as Intranets estão se transformando nos Portais Corporativos ou Portais de Conhecimento Corporativo onde todos têm condições de publicar seus conhecimentos e colaborar para o crescimento da organização.

Para que seja de fato mais do que uma *website*<sup>6</sup>, o Portal deve ser personalizado. Nele cada usuário pode ter uma interface individualizada, acessível com autorização individual. No Portal personalizado as informações são filtradas de acordo com o foco de interesse. Dessa forma o usuário obtém informações importantes e relevantes de acordo com o papel, perfil, função, tipo de decisão que realiza.

O objetivo final é proporcionar um ponto de acesso único e através dele, os serviços mais utilizados pelos usuários, alinhado às necessidades e preferências dos mesmos.

O Portal Corporativo muda a forma como as pessoas trabalham e relacionam-se. A sua utilização beneficia a gestão e a disseminação do conhecimento explícito. Porém, o maior desafio é servir de ferramenta para o compartilhamento do conhecimento tácito, estabelecendo conexões entre pessoas e especialistas que de outro modo, provavelmente, não ocorreria.

O sucesso da implantação de um Portal Corporativo vai além da eficiência e da rapidez. É fundamental que o funcionário perceba o valor da sua utilização e esteja disposto a cooperar. Para isso, é preciso conhecer o perfil do cliente interno, a maneira como trabalha, suas necessidades, expectativas e dificuldades. Devem ser realizadas pesquisas de satisfação, relatórios estatísticos com informações sobre as páginas mais acessadas e números de visitantes, além de enquetes on-line. Aliado a isso, é preciso desenvolver estratégias de comunicação interna que demonstre os benefícios do Portal Corporativo para os funcionários. Não basta

---

<sup>6</sup> “Web” significa rede e “site” significa lugar. *Website* significa uma localização na Internet, com endereço e conteúdo, que pode ser acessada por visitantes.



comunicar os benefícios para a organização. O funcionário deve ser motivado a usar e a contribuir com o Portal.

### **4.3 Formação de Comunidades**

As Comunidades de Prática são formadas por grupo de pessoas que voluntariamente se reúnem para discutir e compartilhar experiências. São estruturas orgânicas que podem estabelecer um conjunto de ligações dentro da organização que vai além da tradicional estrutura funcional. As comunidades podem ser virtuais ou presenciais e desenvolvem-se por área de interesse ou de atuação. Normalmente não possui disciplina rígida, como cronograma de ações ou liderança específica.

Um dos principais objetivos das comunidades de prática é facilitar a troca de conhecimento tácito, criando um ambiente de aprendizagem coletiva. Além disso, elas impulsionam a criação do conhecimento. Por meio das comunidades de prática as pessoas trocam informações, novas idéias, experiências sobre determinada área de interesse. Outras vantagens das comunidades de prática são a integração dos funcionários, a criação de um sentimento de pertença e a redução da superposição de esforços.

O grande desafio é criar um ambiente propício ao desenvolvimento das comunidades de prática. O crescimento destas comunidades e a obtenção de resultados dependem das pessoas e do desenvolvimento de um trabalho cooperativo.

Do mesmo modo que a confiança entre interlocutores é fundamental para que se estabeleça uma comunicação eficaz, nas comunidades de prática as relações precisam ser reguladas pelo respeito mútuo e pela confiança. As pessoas precisam reconhecer em seus interlocutores intenções claras de que o conhecimento compartilhado será empregado de maneira idônea.

As organizações que pretendem estruturar comunidades de prática devem estar atentas ao fluxo de comunicação existente. Muitas vezes as comunidades já existem, embora não estejam estruturadas. Muito conhecimento pode estar sendo socializado nas conversas face-a-face e nas mensagens eletrônicas desses grupos. No caso das organizações mais fragmentadas onde cada área é vista de modo estanque, a criação de comunidades de prática pode gerar novos fluxos de comunicação, servindo de instrumento para superar a fragmentação e estimular pessoas a se desapegarem da rotina e participarem da troca de experiências e do compartilhamento das lições aprendidas.

O ciclo de vida das comunidades de prática apresenta fases com características específicas e que exige cuidados próprios. Teixeira Filho (2002, p.61) relaciona as seguintes fases:

- concepção e catalisação;
- conexão das pessoas;
- compartilhamento;
- construção da confiança;
- colaboração;

- criação do conhecimento e
- renovação.

Na fase de concepção e catalisação podem surgir preconceitos contra a idéia e disputas de poder. Na conexão das pessoas os problemas que ocorrerem podem estar relacionados com falta de suporte para o grupo, como falta de espaço próprio, seja ele físico ou virtual. Quando a comunidade entra na fase do compartilhamento as pessoas podem não conhecer bem os interesses dos participantes. O ponto crítico para toda comunidade é a fase de construção da confiança. Nesta fase é preciso superar o ceticismo e o isolamento dos participantes.

Superado o ponto crítico do ciclo de vida da comunidade, ela inicia a etapa de co-criação onde se dá as fases de colaboração, de criação do conhecimento e de renovação. Na colaboração pode ocorrer o acúmulo de mensagens e excesso de formalidades. Na fase de criação de conhecimento, Teixeira Filho (2002, p. 63) menciona como obstáculos mais comuns **“o temor do que é novo, o estabelecimento de feudos e a existência de agendas ocultas, isto é, objetivos velados dos participantes”**. Segundo Amoedo (2004, p. 54), a expressão “agenda oculta” foi criada para descrever um tipo de carreirismo encoberto. Para o autor, **“ele não é honesto e é muito destrutivo para a coerência da equipe. Boas equipes reconhecem o fato de que, a fim de construir confiança, elas devem revelar suas próprias agendas ocultas e expô-las à luz do dia”**.

Por fim, a comunidade entra na última fase do ciclo de vida, a renovação. É nesta fase que se reconhece e capitaliza os resultados da aprendizagem contínua. A comunidade decide, então, se continua, se vai ser dividida ou se será extinta.

As Comunidades de Propósito são **“grupo de pessoas que são convidadas a participar de um projeto específico, com regras pré-estabelecidas e prazo determinado para conclusão. Normalmente, são formadas por pessoas de diferentes áreas (multidisciplinaridade)”**<sup>7</sup>.

A estruturação da rede de conhecimento do PJERJ foi iniciada no ano de 2004 sob a coordenação da DGCON. Foram constituídos grupos de trabalho baseados no conceito de comunidades de propósito que desenvolveram duas ações estratégicas iniciais. A primeira delas foi o "Desenvolvimento do Banco do Conhecimento em matéria de pessoal", implementado através do projeto “Enunciados Administrativos” e realizado por um grupo multidisciplinar como mostra a Tabela 2 mais adiante.

Magistrados e servidores de diversas unidades participaram, **“fortalecendo o pensamento sistêmico, a visão compartilhada e a idéia de que o engajamento de todos os ‘trabalhadores do judiciário’ é essencial para o aperfeiçoamento de nossas atividades”**<sup>8</sup>.

---

<sup>7</sup> Relatório de Informações Gerenciais da Diretoria Geral de Gestão do Conhecimento – Ano 2004, p.5.

<sup>8</sup> Relatório de Informações Gerenciais da Diretoria de Gestão do Conhecimento - Ano 2004, p. 16/17.

**Tabela 2 COMPOSIÇÃO DO GRUPO DE TRABALHO**

**Projeto Enunciados Administrativos**

<b>ÓRGÃOS PARTICIPANTES</b>	<b>Nº DE REPRESENTANTES</b>
MAGISTRADOS	5
DGPES	18
CGJ	15
DGCOI	1
DGCON	6
<b>Total</b>	<b>45</b>

Fonte: Relatório de Informações Gerenciais da Diretoria Geral de Gestão do Conhecimento (DGCON) – Ano 2004

O grupo apresentou 18 (dezoito) propostas de enunciados. Foram aprovados, por unanimidade, 17 (dezesete) enunciados pelo Egrégio Conselho da Magistratura<sup>9</sup>.

A segunda ação foi a "Definição das Políticas de Disseminação das Informações do Poder Judiciário". Foram formuladas políticas norteadoras da preservação, da disseminação, da comercialização, da gestão do conteúdo e da publicação das informações e conhecimentos produzidos no âmbito do PJERJ. Novamente o projeto foi realizado por um grupo multidisciplinar como mostra o quadro a seguir.

---

<sup>9</sup> Os Enunciados Administrativos em matéria de pessoal foram aprovados, por unanimidade, no Processo nº 2004.013.01245

**Tabela 3 COMPOSIÇÃO DO GRUPO DE TRABALHO**

**PROJETO ESTRUTURAÇÃO DA REDE DE CONHECIMENTO**

<b>ÓRGÃOS</b>	<b>Nº DE PARTICIPANTES</b>
Magistrados	3
DGPES	2
CGJ	2
DGTEC	4
DGCON	4
DGLOG	1
COMAQ	2
DGJUR	1
13ª Vara Cível	2
EMERJ	1
CEDES	1
DGPCF	2
<b>Total</b>	<b>25</b>

Fonte: Relatório de Informações Gerenciais da Diretoria Geral de Gestão do Conhecimento (DGCON) – Ano 2004

Os resultados apresentados pelos grupos de trabalho demonstraram a importância de se criar condições para a interação entre as pessoas e para a geração de novos conhecimentos.

## 5 CONCLUSÃO

Vivencia-se a transição da era industrial para a era do conhecimento. O avanço constante da ciência e da tecnologia exige uma rápida circulação de informações e conhecimentos. Organizações fragmentadas onde a comunicação é restrita e o conhecimento permanece entre feudos não podem prosperar. As organizações públicas precisam estimular a comunicação e a prática do compartilhamento do conhecimento para que ele se transforme realmente num ativo a serviço da sociedade.

As pessoas precisam sentir-se confiantes e, principalmente, motivadas para discutirem, trocarem experiências e entenderem que a comunicação e a socialização também fazem parte de seu trabalho e de que a troca de informações e conhecimentos agrega valor não só pessoal, mas, sobretudo, organizacional.

O trabalho apresentado teve a intenção de contribuir com reflexões sobre a comunicação interna e o compartilhamento de conhecimentos. Algumas destas reflexões dependem de um processo sistemático e articulado para sua implantação. Outras, no entanto, podem ser promovidas por cada um de nós, colaboradores do PJERJ, no dia-a-dia, nas equipes e nos grupos a que pertencemos.

## 6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AMOÊDO, Sebastião. **Gestão do Processamento Integrado**. Apostila do Curso de Qualificação Gerencial.

BARTOLOMÉ, Fernando. Ninguém confia plenamente no chefe – e agora? In: **Comunicação nas empresas**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

BATEMAN, Thomas S. e SNELL, Scott A. **Administração: construindo vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 1998.

BEKIN, Saul Faingaus. **Endomarketing: como praticá-lo com sucesso**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

BRUM, Analisa de Medeiros. **Respirando endomarketing**. Porto Alegre: L&PM, 2003.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.

MARANHÃO, Mauriti e MACIEIRA, Maria Elisa Bastos. **Processo nosso de cada dia: modelagem de processos de trabalho**. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 2004.

NICHOLS, Ralph e STEVENS, Leonard A. Ouvir as pessoas. In: **Comunicação nas empresas**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

NONAKA, Ikujiro e TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de conhecimento na empresa**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

STONER, James A. F. & FREEMAN, R. Edward. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

TEIXEIRA FILHO, Jayme. **Gerenciando conhecimento**. Rio de Janeiro: Senac, 2001.

\_\_\_\_\_. **Comunidades virtuais: como as comunidades de prática na Internet estão mudando os negócios**. Rio de Janeiro: Senac, 2002.

TERRA, José Cláudio Cyrineu & GORDON, Cindy. **Portais corporativos: a revolução na gestão do conhecimento**. São Paulo: Negócio Editora, 2002.