

A COMUNICAÇÃO NO SÉCULO XXI: PROPOSTA DE UM MODELO ORGANIZACIONAL PARA UM AMBIENTE UNIVERSITÁRIO

GLÁUCIA A P. FONSECA¹

(e-mail: gauararipe@yahoo.com.br)

MARCUS VINICIUS A. FONSECA²

(e-mail: vfonseca@iq.ufrj.br)

As reflexões em torno de um sistema de comunicação integrada e das limitações de um modelo departamentalizado, bastante usual nas estruturas universitárias vigentes, ainda não trouxeram uma proposta efetiva de um modelo organizacional para uma Assessoria de Comunicação (AC).

Curvello (Legitimação das assessorias de comunicação nas organizações) constata que, na prática, tem-se ainda “resultados pífios quando se fala de integração das ações de comunicação” e acredita que tal desempenho esteja na crença de que bastaria uma gestão unificada para garantir a integração das ações.

O modelo a ser apresentado inclui: **Unidades de Negócios** (UN) – compostas por Grupos de Trabalho (GT) que farão a interface com o mercado e que, entre si, formarão Comunidades de Prática; **Comitê de Articulação** – formado pelos coordenadores das UN; **Comitê Estratégico** (CE) – define, em caráter amplo, referenciais estratégicos da Comunicação, observando seu mercado e a necessidade dos clientes; **Comitê de Planejamento** (CP) – traça o planejamento da comunicação na universidade, definindo prazos, atribuindo responsabilidades e acompanhando as atividades da AC a partir das orientações e políticas do CE; **Diretoria Executiva** – com funções articuladora e gestora das atribuições relacionadas ao cumprimento das estratégias definidas pelo CE e das metas traçadas pelo CP, servindo como referencial na resolução de impasses, imprevistos e novas questões; **Processos Permanentes e Projetos** - atendem e dão suporte a todos os GT e a **Unidade de Relações com o Mercado** - propõe estratégias de marketing, divulgando tecnologias e negócios que acontecem na universidade. Essa Unidade também realiza o *feedback* junto aos GT, visando à identificação de oportunidades e a minimização dos problemas.

Para que essa proposta seja implementada, os profissionais de comunicação precisam mudar seus modelos mentais, conscientizando-se de sua plena participação nos processos e atividades organizacionais desde seu início, evitando sua vinculação como elemento que apenas divulgue acontecimentos ou que gerencie situações frágeis.

Palavras-chave: Comunicação na Universidade; Modelo Organizacional; Sistema de Comunicação Integrada; Políticas de Comunicação; Comunidades de Prática; Mapas Conceituais

¹ Mestre em Ciências da Engenharia de Produção – Coordenação de Pós-graduação de Engenharia, COPPE / Universidade Federal do Rio de Janeiro Funcionária da Assessoria de Imprensa da Universidade do Estado do Rio de Janeiro.

² Doutor em Engenharia pela USP. Professor Adjunto do IQ/UFRJ e do Programa de Engenharia de Produção da COPPE/UFRJ.

Ao pensar em um modelo de Assessoria de Comunicação para a universidade do ambiente XXI, vale reiterar, primeiramente, a importância da comunicação nas ações humanas. Em *A Sociedade em Rede*, Postman *apud* Castells, cita que

nós não vemos (...) a realidade (...) como ela é, mas como são nossas linguagens. E nossas linguagens são nossos meios de comunicação. Nossos meios de comunicação são nossas metáforas. Nossas metáforas criam o conteúdo de nossa cultura. (Castells, 2003, p. 414).

Cassirer, em *Ensaio sobre o homem*, afirma que reações orgânicas e as respostas humanas são intermediadas por um sistema simbólico. As primeiras, respostas diretas e imediatas, são dadas por estímulo externo. As outras são “interrompidas e retardadas por um lento e complicado processo de pensamento. (...) São os variados fios que tecem a rede simbólica, o emaranhado da experiência humana. Todo progresso humano em pensamento e experiência é refinado por essa rede, e a fortalece” (Cassirer, 1997, p. 62).

Essas constatações remetem às exaustivas pesquisas no campo da linguagem, da representação simbólica e da construção de uma nova dimensão da realidade.

A Comunicação é uma dessas faces do sistema simbólico onde a linguagem, a escrita, as imagens e o pensamento relacional, entre outros, lhe dão forma e contornos.

Ainda que manifestada desde os sofistas e filósofos, seja exercitando o uso da palavra ou a arte do discurso, somente no início do século XX é que se configuram novas técnicas, profissionalizam-se antigas práticas e estabelecem-se novas discussões em torno do ato comunicativo (França, 2001, p. 52).

Neste contexto, a universidade vem sendo chamada a ampliar seu espectro de atividades ao mesmo tempo em que o Estado restringe seu financiamento e interfere em sua estrutura.

Arelada ainda a uma rigidez funcional e organizacional, que dificultam e engessam ações que dêem a ela mobilidade, é fundamental que ações sejam tomadas no âmbito da Comunicação Institucional. Se antes a universidade priorizava o trabalho acadêmico e, segundo Boaventura Santos, era a formadora de alta cultura, de lugar de formação do espírito crítico das elites, hoje, essa visão se amplia a espaços mais plurais, onde camadas menos favorecidas da sociedade nela ingressam, onde a formação do aluno pretende

também prepará-lo para o mercado de trabalho, sem perder as características de local onde erro e acerto, pesquisas básicas, experimentos sem pretensão comercial têm que ter, necessariamente seu lugar.

Assim, a atuação da Assessoria de Comunicação (AC) torna-se medular como mediadora das ações e acontecimentos dentro da universidade.

Percebe-se, historicamente, que os modelos organizacionais das universidades permanecem “taylorizados”, ainda que guardem em si as áreas tradicionais de comunicação. Dessa forma, prepondera a especialidade, em detrimento de cooperatividade e trabalho em equipe. Existe uma forte tendência, dentro de uma empresa e, particularmente, dentro da universidade, de cada setor ou grupo de trabalho desconfiar da legitimidade do trabalho “alheio”, ainda que sob a mesma direção. Essa dificuldade de relacionamento dificulta a circulação de informação, atrapalha relacionamentos e embarga a geração de novas idéias.

As unidades acadêmicas, alunos, órgãos administrativos desconhecem as funções de uma AC no ambiente universitário e, muitas vezes, desconfiam de sua necessidade.

Normalmente, a Comunicação só é lembrada quando questões graves acontecem na instituição ou apenas para o trabalho de divulgação, quando, na verdade, todo o processo anterior deveria ser acompanhado.

A universidade não deve se isolar do resto da sociedade e sim, junto a ela, corrigir as distorções do processo de aceleração de mudanças e trazer para si os benefícios da migração da sociedade de consumo para uma comunidade que se volta a novos princípios, que questiona os poderes hegemônicos e que deseja resgatar valores humanos.

Neste contexto, há que se avaliar seu público. Os “clientes” da universidade são múltiplos: unidades acadêmicas, alunos, reitoria e seus órgãos administrativos, secretarias de governo, veículos de mídia e a comunidade por ela assistida, entre outros. Uma das funções da Assessoria é saber o que eles desejam, tendo pleno domínio do que eles fazem com os produtos e serviços a eles oferecidos. Existe a necessidade de uma divulgação do sistema de comunicação nos diversos setores da universidade. Ele precisa oferecer seus serviços e mais, precisa convencer a esse seu “cliente” que ele é o meio de divulgação e enobrecimento, não só da instituição como um todo, como também da unidade específica.

Imagem boa, maior facilidade de investimentos externos, maior prestígio de seu corpo docente, maior o número de bons alunos querendo nela ingressar.

Outra deficiência dentro do ambiente universitário é que, tradicionalmente, os alunos não são contemplados nesse processo de divulgação de suas iniciativas. Sendo esse grupo exatamente a mola propulsora de todo o processo de funcionamento da universidade, soa como paradoxo que sua produção acadêmica fique restrita a colóquios e feiras, sem uma maior evidência das atividades por eles desenvolvidas. Seus quereres, anseios e propostas devem integrar alguns nós dessa rede.

A universidade, além de não ter despertado para a riqueza de seus produtos, ainda *carece de estrutura tecnológica que a respalde, numa sociedade dinâmica e em constante mutação*. Monografias, dissertações, teses e outros trabalhos se reduzem a sua nota, que levarão seus autores a algum diploma. Não há uma política dentro da universidade que os agrupe, os interprete e os divulgue. Mais: um processo de transformação desse trabalho em produto.

Além de conhecer seus clientes, não menos importante é a equipe de profissionais que se insere na universidade. Como preconiza Curvello, necessário é que, para além da estrutura burocrática existente, mudem os modelos mentais dos profissionais de comunicação, muitas vezes afastados dos negócios da organização.

Diante desse quadro, duas propostas são lançadas: trabalhos com microcomunidades, aqui chamadas Comunidades de Prática e um modelo menos hierarquizado para a Assessoria de Comunicação.

Assim como o relacionamento com os clientes é de vital importância para a sustentação de um empreendimento, também o são os relacionamentos entre as pessoas que trabalham numa mesma organização. O excesso de ênfase na tecnologia da informação e ferramentas de mensuração têm mascarado outras perspectivas de criação do conhecimento.

Ao se falar de inovação, flexibilização, mudanças contínuas etc., está-se incluindo a construção de conhecimento. Vale registrar aqui o alerta de Prahalad e Ramaswamy (2000, p. 52):

O novo mercado vai valorizar aqueles que tiverem capacidade de negociação e colaboração. Aprender, ensinar e

transferir conhecimentos entre diversas áreas será uma habilidade importante. Igualmente importante será a capacidade de atrair – e reter – os funcionários certos.

Pode parecer paradoxal, mas mudanças rápidas também exigem um centro estável. Embora os produtos, serviços, canais e negócios possam mudar impunemente, os seres humanos ainda precisam de algumas âncoras emocionais. O grande desafio para a alta gerência será prover estabilidade ao mesmo tempo em que adota mudanças. (grifo nosso)

Essas comunidades se auto-organizam e discutem temas e projetos que foram o motivo de sua união. Seu objetivo é criar e transferir conhecimentos e valores. Seus membros compartilham conhecimentos, valores e objetivos comuns (Krogh, Ichijo, Nonaka, 2001, p. 13-14). Seu trabalho só é percebido no momento em que esses valores, adquiridos nessas comunidades, são levados para seus grupos formais de trabalho.

Esse processo depende de um novo senso de conhecimento e solicitude emocional. É possível que a empresa, em sua declaração de missão, se refira a um ambiente de trabalho solícito, mas a maioria não as pratica, muitas vezes porque a linguagem da solicitude, do relacionamento e da capacitação talvez lhe pareça alienígena no ambiente dos negócios (Krogh, Ichijo, Nonaka, 2001, p. 12).

Essas microcomunidades – aqui denominadas Comunidades de Prática – são formadas por “equipes de profissionais informalmente induzidos a somar expertises e com predileção por um empreendimento conjunto”. Elas são de natureza espontânea, orgânica e informal, tornando-se resistentes à supervisão e interferência. Cooperam entre si, sondam-se mutuamente, ensinam umas às outras, exploram juntas um novo assunto. Elas são as “oficinas do capital humano” e o “lugar onde as coisas acontecem” (Fonseca, 2004, p. 33)

Assim, as CPs podem contribuir no desenvolvimento de estratégias, implantação de novas linhas de negócio, solução rápida de problemas, transferência de boas práticas, desenvolvimento de perfis profissionais, seleção e retenção de talentos.

As CPs possuem diferenças marcantes se comparadas às outras formas tradicionalmente presentes de geração de conhecimento e inovação nas organizações, conforme quadro 1 a seguir:

	PROPÓSITO	CONSTITUIÇÃO	MANUTENÇÃO	DURAÇÃO
COMUNIDADES DE PRÁTICA	Capacitação membros / criar e transferir conhecimentos	Auto-seleção de participantes	Paixão, compromisso e identificação com a expertise da CP	O interesse na permanente atualização da CP
GRUPOS FORMAIS DE TRABALHO	Desenvolvimento P&S	Todos os que se reportam ao gerente do grupo	Metas do trabalho	Até a próxima reorganização
TIMES DE PROJETO	Realização de tarefas específicas	Selecionados pelo gerente senior	As metas e objetivos do projeto	O término do projeto decreta o fim
REDES INFORMAIS	Coleta e transmissão de informações relativas a negócios	Amigos e colegas de trabalho	Necessidades mútuas	As razões da conexão

Quadro 1: Formas tradicionalmente presentes de geração de conhecimento e inovação nas organizações Fonte: Fonseca, 2004, p. 35

Segundo Fonseca (2004, p. 37),

A dificuldade em reconhecer o valor das CPs pode ser caracterizada em dois momentos. O resultado de suas atividades acaba só sendo visualizado nos times de projeto e nas unidades de negócio e não nas CP propriamente ditas. Da mesma forma, uma vez que é indeterminada a forma pela qual uma idéia é lançada, sua germinação irá ocorrer num determinado setor da organização e não internamente à CP.

Sabe-se que as formas de mensuração e avaliação das CPs são difíceis de serem computadas. Apesar de ainda insólitas nas organizações hodiernas, aposta-se que serão muito comuns na reformulação das estruturas organizacionais do Ambiente XXI.

Quanto à proposta de um modelo menos hierarquizado, algumas características são premissas básicas para sua implantação.

Comitê Estratégico - A existência dessa instância é nevrálgica para que se definam estratégias, diretrizes e políticas de atuação da Assessoria de Comunicação, com um olhar para o ambiente externo e suas interfaces com a universidade. Trata-se de um grupo que colabora com os responsáveis pela política de comunicação da universidade a olhar para

fora, evitando o foco apenas nas peculiaridades da instituição, correndo o risco de não aplicá-las, caso elas se fechem nas questões internas.

Deve-se identificar, para a constituição desse comitê, segmentos do cenário externo, que possam representar a contento um amplo universo de idéias que venham convergir positivamente para as estratégias de comunicação investigadas. Como representantes possíveis, poder-se-ia incluir, nesse comitê: representantes da Secretaria de Ciência, Tecnologia & Inovação, da Secretaria de Educação, de algum órgão de fomento, da Assembléia Legislativa, representantes dos veículos de mídia. Como representantes da própria entidade, seriam incluídos o diretor e coordenadores da Assessoria de Comunicação, um representante da reitoria, outro das sub-reitorias e representante de outros órgãos de comunicação da universidade.

Esse grupo deve se reunir semestralmente, ou sempre que um fato de maior relevância impuser outros encontros.

Comitê de Planejamento - Partindo dessas metas, onde a missão e visão da Assessoria devam ser delineadas, um grupo de planejamento deve colocá-las em prática, a partir de objetivos definidos, tais como: a) fortalecer a identidade e a imagem da universidade; b) criar planos estratégicos na área de comunicação para as diversas unidades e públicos da universidade, procurando integrá-los num planejamento sistêmico, que diga respeito à universidade como um todo; c) criar agentes multiplicadores em cada unidade, de forma que eles alimentem o órgão de comunicação da universidade com informações de suas respectivas unidades; d) estabelecer uma política de informática; e) sensibilização dos profissionais de Comunicação; f) *workshops* permanentes, que devem sensibilizar e renovar os objetivos da Comunicação aos integrantes da universidade – sejam eles docentes, funcionários ou alunos.

Essa instância, a partir das previsões, orientações e políticas do Comitê Estratégico, deve traçar o planejamento da comunicação da universidade, definindo prazos, atribuindo responsabilidades e acompanhando essas atividades. Devem fazer parte desse grupo, representantes dos centros de tecnologia em comunicação, da faculdade de comunicação, da reitoria, outro das sub-reitorias, do órgão de informática e de coordenadores da AC. Como se pode observar, o Comitê de Planejamento seria composto basicamente de um

grupo interno à instituição, mas referendado por um mercado externo, representado pelo Comitê Estratégico.

Grupos de Trabalho - Na interface com o mercado, encontram-se os Grupos de Trabalho, que contarão, em sua estrutura, com pessoal qualificado para trabalhar em: relações institucionais, divulgação científica, assessoria de imprensa, publicações e Internet . Cada um desses grupos é responsável pelo atendimento das demandas de determinados setores específicos, dentro de uma política geral para todas elas, como por exemplo:

a) Grupo de Trabalho da área de Humanidades – responsável pelas áreas de letras, filosofia, história, sociologia etc.;

b) Grupo de Trabalho da área Tecnológica – responsável pelas áreas de matemática, informática, física, química etc.;

c) Grupo de Trabalho da área Biomédica – responsável pelas áreas de medicina, odontologia, biologia, psicologia, serviço social etc.;

d) Grupo de Trabalho da área Administrativa – responsável pela reitoria, sub-reitorias de graduação, pós-graduação e cultura, outros órgãos administrativos, alunos, ex-alunos etc.

As pessoas dentro desses grupos podem migrar de uma unidade a outra, conforme a demanda de solicitação dos diversos públicos. A composição desses grupos de trabalho pode ser variada, dependendo da maior ou menor demanda do próprio público, de modo que não haja desequilíbrio entre as atividades desses grupos, sobrecarregando alguns em detrimento de outros.

A idéia é que esses grupos atuem como centros de resultados, de forma sistêmica e integrada com os outros, e que os processos permanentes e os projetos fluam de maneira similar e uniforme em cada grupo.

Cada grupo de trabalho terá um coordenador. Esses, por sua vez, formarão o Comitê de Articulação, juntamente à direção da Assessoria de Comunicação.

Profissionais de diversas áreas de conhecimento deverão compor o Grupo de Trabalho e não devem ter uma lotação definida. Outros profissionais irão compor os times que atuam nos processos e projetos, formando assim as unidades cooperativas de conhecimento.

Comitê de Articulação - A idéia é que haja permanente contato entre os integrantes desse comitê. Como já mencionado, ele será formado pelos coordenadores dos Grupos de Trabalho, os quais desenvolvem atividades síncronas e devem obedecer a um mesmo sistema de atividades. Além das atividades junto ao Comitê de Planejamento, esse grupo deve estar atento às questões do dia a dia de sua equipe, receber clientes, discutir casos e ações inter-unidades.

Processos Permanentes e Projetos - Há determinados processos que atendem a todos os Grupos de Trabalho. O *clipping*, o *mailing*, os Bancos de Dados e a equipe de criação e arte são exemplos disso. Há projetos que também podem dar suporte a todos os Grupos: um Banco de Especialistas, um Guia de Ramais ou um Banco de Eventos, por exemplo, serão de uso comum.

Unidade de Relações com o Mercado - O mercado mostra o ambiente, o cenário de possibilidades que fará a interface com a AC. O cliente se personaliza no canal de efetivos serviços a serem executados por essa assessoria.

É necessário que os processos e os resultados sejam avaliados, que se verifique o grau de satisfação do cliente, qual era sua expectativa e os reais resultados. Essa unidade deve propor as estratégias de marketing, divulgando tecnologias e negócios que acontecem dentro da universidade. Deve também realizar o *feedback* junto aos Grupos de Trabalho, visando a identificação de oportunidades e a minimização dos problemas.

Outra função dessa Unidade é a comercialização de produtos e serviços da própria AC, estabelecendo contatos com futuros parceiros, avaliando custos e valores a serem cobrados.

Diretoria Executiva – Essa diretoria terá as funções articuladora e gestora das atribuições relacionadas ao acompanhamento do cumprimento das estratégias definidas pelos Comitê Estratégico e das metas traçadas pelo Comitê de Planejamento, servindo como referencial na resolução de impasses, imprevistos e novas questões. Deverá

acompanhar, *pari passu*, as atividades do Comitê de Articulação e também estabelecer os critérios e indicadores que irão medir e avaliar o desempenho da Assessoria de Comunicação. Deverá também acompanhar a obtenção de recursos de financiamento a serem obtidos com entidades externas que venham a colaborar com o melhor desempenho das propostas planejadas.

A Diretoria Executiva deve cuidar da indução das CPs no âmbito dos Grupos de Trabalho. Os grupos devem estar interligados e as trocas interequipes devem ser incentivadas para que as especificidades de cada Grupo sejam conhecidas por todos. Eles juntos funcionarão como um fórum de discussão de idéias. Formam-se vários times de profissionais de Grupos diferentes que reúnem-se semanal ou quinzenalmente e trocam experiências a respeito do método de trabalho, das novas questões, das dificuldades e dos resultados. Essa troca de conhecimento tácito é levada ao Comitê de Articulação, que poderá encaminhar idéias e propostas desses grupos ao Comitê de Planejamento ou às próprias mudanças operacionais dentro do órgão de comunicação.

UM MAPA CONCEITUAL PARA UMA AC DO AMBIENTE XXI

Mapeamento conceitual é uma técnica utilizada como uma linguagem para descrição e comunicação de conceitos e relações entre conceitos. Os mapas conceituais são apresentados na forma de diagramas hierárquicos e indicam as inter-relações entre conceitos, com o objetivo de “refletir a organização da estrutura cognitiva do indivíduo sobre um dado assunto” (disponível em <http://www.clubedoprofessor.com.br/diariodebordo/Textop4a.html#Mapas>), acesso em 24 dez. 2004).

Esses diagramas funcionam como elementos de navegação em hipertextos que, segundo Pierre Levy, são um conjunto de nós ligados por conexões. Os nós podem ser palavras, páginas, imagens, gráficos ou partes de gráficos, seqüências sonoras, documentos complexos que podem eles mesmos ser hipertextos (disponível em <http://www.clubedoprofessor.com.br/diariodebordo/Textop4a.html#Mapas>), acesso em 24 dez. 2004).

Os mapas conceituais são constituídos por nós ligados por arcos. Cada nó tem um identificador único e um conteúdo, enquanto as ligações entre nós podem ser direcionadas

ou não direcionadas, representados visualmente por linhas entre os nós, com ou sem flechas nas extremidades. Os conceitos são conectados por arcos, formando proposições mediante frases simplificadas. Como pode ser notado, o mapa conceitual pode ser tratado como uma coleção organizada de proposições, relacionando um conjunto de tópicos (Souza, disponível em <<http://www.edutecnet.com.br/Textos/Alia/MISC/edrenato.htm>>, acesso em 24 dez. 2004).

A *University of West Florida – UWF* vem desenvolvendo um conjunto de ferramentas, chamado "CMap Tool", que permite a construção de mapas conceituais que sejam compartilhados com outros usuários (Souza, disponível em <<http://www.edutecnet.com.br/Textos/Alia/MISC/edrenato.htm>>, acesso em 24 dez. 2004).

A figura 1 a seguir apresenta um Mapa Conceitual que reflete o modelo recém proposto, com o objetivo de facilitar sua compreensão, estabelecer claramente os links entre os nós e, portanto, identificar todos os componentes do modelo organizacional, bem como suas interfaces com os outros nós. É pertinente enfatizar que essa técnica permite uma mobilidade, na medida em que novos nós podem ser incluídos, alterados e mesmo excluídos, facilitando assim a adequação do diagrama a possíveis mudanças.

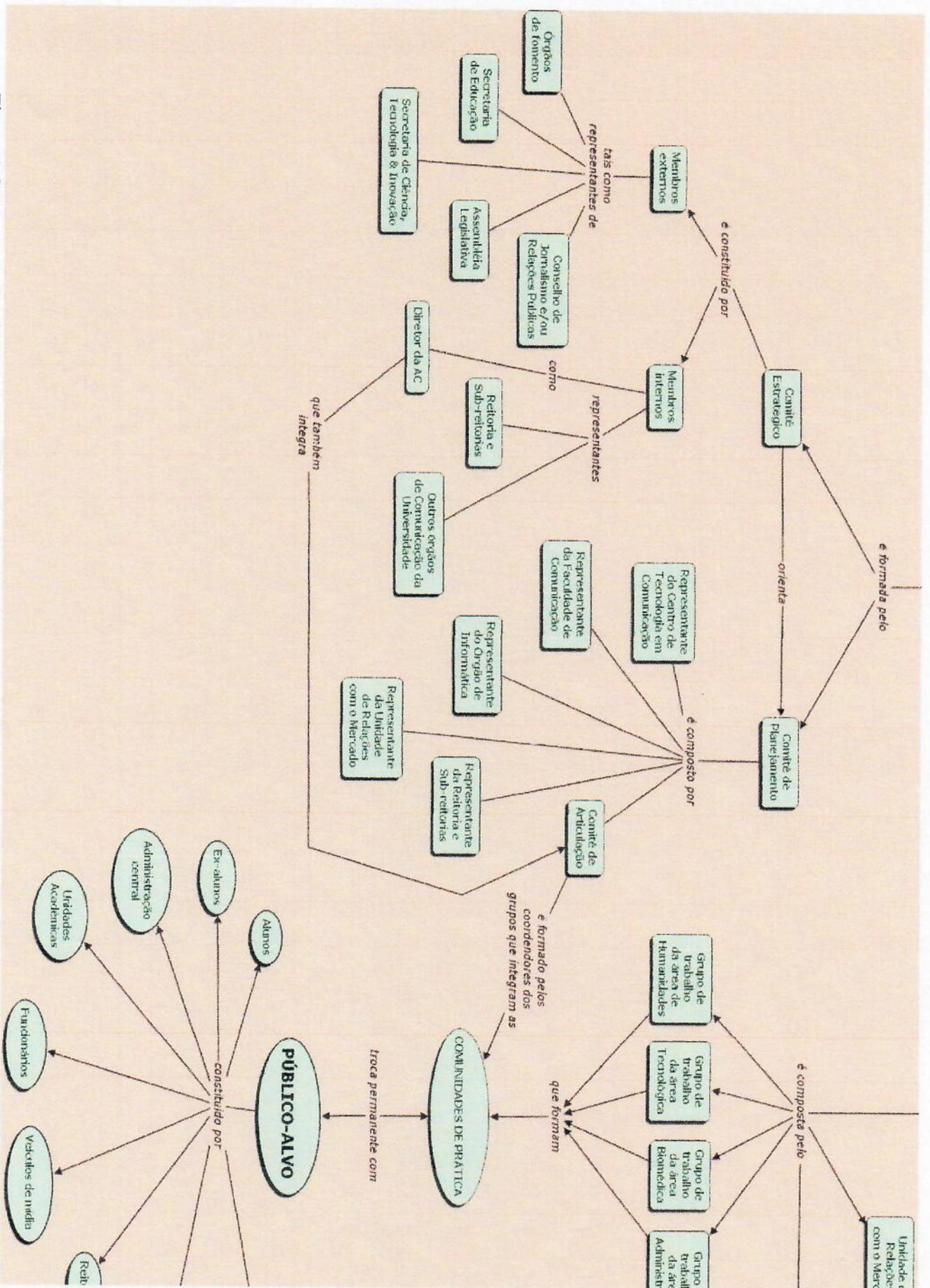


Figura 1: Mapa conceitual para um modelo organizacional de uma AC no ambiente XXI

CONCLUSÃO

Ao adotar novas políticas de comunicação – aqui representadas pelas Comunidades de Prática e por um modelo menos hierarquizado – a Assessoria de Comunicação pode gerar uma verdadeira revolução – seu exemplo seria de grande valor para o restante da universidade.

A construção de conhecimento entre os profissionais de Comunicação e a mudança de seus modelos mentais devem sensibilizar o restante da universidade para um trabalho conjunto. Sem se render aos malefícios da produção desmesurada, mas buscando uma mediação entre o saber acadêmico e seus aplicativos para a construção de um mundo menos destrutivo.

Ao se adotar um novo modo de gestão na Comunicação do ambiente universitário, permite-se que seu trabalho seja reconhecido pelo restante da universidade.

Assim sendo, a educação para uma Comunicação eficiente, sustentável e participativa só será conquistada se houver conhecimento e conscientização daqueles que vivem a universidade, mas que não são profissionais de Comunicação. Esse duplo intento deve ser alcançado a partir dos profissionais de Comunicação – são eles os *signatários dos meios e modos de levar ao público* – nesse caso, leigo – a real importância da Comunicação como alavanca passível de mudar o destino da universidade.

Referências bibliográficas

ALONSO, P.S.R. **O gás natural na matriz energética brasileira: avaliação global de seus impactos, estratégias para disseminar sua utilização e criação de um suporte de tecnologias para o Brasil**. 1999. 278 f. Dissertação (Mestrado em Ciências da Engenharia de Produção) – Coordenação de Pós-graduação de Engenharia, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 1999.

ARARIPE, G.P.F. **Proposta de um Modelo de Comunicação para um Ambiente Universitário do Século XXI**. 2005. 227 f. Dissertação (Mestrado em Ciências da Engenharia de Produção) – Coordenação de Pós-graduação de Engenharia, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 1999.

CASSIRER, E. **Ensaio sobre o homem: introdução a uma filosofia da cultura humana**. São Paulo: Martins Fontes, 1997. 391 p.

CASTELLS M. **A Sociedade em Rede. A era da informação: economia, sociedade e cultura**. São Paulo: Paz e Terra, vol. 1, 2001. 569 p.

FONSECA, M. V. A. **Gestão da inovação: elos de valor do ambiente 21**. Apostila da disciplina Inovação nas Organizações do Programa de Engenharia de Produção da Coppe. 2004, 96 p.

FONSECA, M. V. A. **Gestão tecnológica e do conhecimento**. Curso de Especialização para gestores de instituições de ensino técnico. Santa Catarina: FIESC / SENAI / UFSC. 1998, 96 p.

FONSECA, M. V. A. **Relacionamento com o cliente**. Apostila do curso MBQ, 2002. 50 p.

FRANÇA, V. V. O objeto da comunicação / a comunicação como objeto. In: HOHFELDT, Antonio; MARTINO, Luiz C.; FRANÇA, Vera Veiga (Orgs.) **Teorias da comunicação: conceitos, escolas e tendências**. Petrópolis: Vozes, 2001. 277 p.

KROGH G., ICHIJO K., NONAKA I., **Facilitando a criação de conhecimento: reinventando a empresa com o poder da inovação contínua**. Rio de Janeiro: Campus, 2001

MAPAS CONCEITUAIS. Disponível em <http://www.clubedoprofessor.com.br/diariodebordo/Textop4a.html#Mapas>. Acesso em 24 dez. 2004.

PRAHALAD, C.K. ; RAMASWAMY, V. **Como incorporar as competências do cliente**. HSM Management , v. 20, maio/jun. 2000. p. 42-52.

SANTOS, B. S. **Pela mão de Alice**: o social e o político na pós-modernidade. São Paulo: Cortez, 2003. 348p.

SOUZA R. R. **Usando Mapas Conceituais na Educação Informatizada Rumo a um Aprendizado Significativo**. Disponível em <<http://www.edutecnet.com.br/Textos/Alia/MISC/edrenato.htm>>. Acesso em 24 dez. 2004.