

REVISTA GC BRASIL

A Revista da Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento. nº 11. Novembro de 2009

A aplicação da metodologia do *Sense-making* como diferencial competitivo nas organizações

Metodologia para o desenvolvimento de taxonomias

Comunicação e Gestão do Conhecimento:

O que as empresas precisam aprender para continuarem vivas



SUMÁRIO

Editorial	04
Depoimento	05
Artigo 01 A teoria da complexidade e das relações internacionais na Gestão do Conhecimento Por Christianne Coelho de Souza Reinish Coelho e Nelson Luiz Rocha Silveira	07
Artigo 02 Conduzindo um instituto tecnológico para ser um instrumento estratégico de desenvolvimento organizacional e empresarial por Antonio Pereira Cândido e Jorge Luiz Silva Hermenegildo	15
Artigo 03 A aplicação da metodologia do Sense-making como diferencial competitivo nas organizações por Carla Rosana da Veiga, Israel Honorino Nunes, Roberto Martins Silveira, Eduardo Alexandre C. de Machado, Angélica Conceição D. Miranda, Giovania Terezinha Lehmkuhl	19
Artigo 04 Comunicação e Gestão do Conhecimento: O que as empresas precisam aprender para continuarem vivas por Deborah Leite	26
Artigo 05 Metodologia para o desenvolvimento de taxonomias por Elaine Restier	28
Resenha de Livro por Lourdes Martins	32
Agenda Inernacional	34
Palavra da SBGC por Heitor Pereira	36

EXPEDIENTE

Uma publicação da:
SBGC – Sociedade Brasileira de
Gestão do Conhecimento
www.sbgc.org.br

Integrantes Permanentes do
Conselho Científico da SBGC

Presidente: Prof^ª Dr^ª Neusa
Maria Bastos F. Santos

Prof. Dr. Alberto Sulaiman Sade Junior
Prof^ª Dr^ª Aline França de Abreu
Prof. Dr. André Saito
Prof. Dr. Carlos Olavo Quandt
Prof. Dr. Chu Shao Yong
Prof. Dr. Eduardo Moresi
Prof^ª Dr^ª Faimara do Rocio Strauhs
Prof. Dr. Fernando Antonio Ribeiro Serra
Prof. Dr. Hélio Gomes de Carvalho
Prof. Dr. Gilson Schwartz
Prof. Dr. Guilherme Ary Plonski
Prof^ª Dr^ª Helena Pereira da Silva
Prof^ª Dr^ª Helena Tonet
Prof. Dr. João Amato Neto
Prof. Dr. Jorge Tadeu de Ramos Neves
Prof. Dr. José Ângelo Gregolin
Prof. Dr. José Rodrigues
Prof^ª Dr^ª Kira Tarapanoff
Prof. Dr. Marcio Kuniyoshi
Prof^ª Dr^ª Marília M.R. Damiani Costa
Prof. Dr. Moacir de M. Oliveira
Prof^ª Dr^ª Mônica Erichsen Nassif Borges
Prof^ª Dr^ª Raquel Balceiro
Prof^ª Dr^ª Resilda Rodrigues

Prof. Dr. Ricardo Roberto Behr
Prof. Dr. Roberto Pacheco
Prof. Dr. Rodrigo Baroni
Prof. Dr. Serafim Firmo
de Souza Ferraz
Prof. Dr. Silvio Aparecido dos Santos
Prof. Dr. Sonisley Machado
Prof. Dr. Walter Felix Cardoso Jr.

REVISTA GC BRASIL

Editora-Chefe:
Elisabeth Gomes

Produção Executiva:
Maria de Lourdes Martins

Jornalista Responsável:
Cristiano Pio MG 09315 JP

Revisão:
Isabella Gomes

Diagramação:
Ana Mambrini

Edição de Imagens:
Maria de Lourdes Martins e
Ana Mambrini

Design:
Quinto Elemento

Tecele conosco:
revistagcbrasil@gmail.com

EDITORIAL



Ola a todos,

Voces estão acostumados a ler meus editoriais sempre com um comentário sobre os artigos, uma citação a algum novo conceito na área, uma pequena brincadeira temática e algumas licenças poéticas....mas neste numero resolvi ser bastante formal. SE quiserem saber o porque...eu não saberia dizer. Talvez por conta de que estamos no final de ano. Mas vamos lá saber o que temos neste numero para voces.

Começamos com um texto sobre a relação da teoria da complexidade e das relações internacionais na Gestão do Conhecimento, de Christianne Coelho de Souza Reinish Coelho, Dra. e Nelson Luiz Rocha Silveira, ambos da UFSC /PPEGC. Neste artigo os autores abordam como esta relação se dá para gerar informação necessária ao desenvolvimento de políticas de gestão do conhecimento. Li o artigo e devo declarar que faz sentido esta ligação. Aproveitem para ler e comentar sobre o que acharam enviando seu email para gcbrazil@sbgc.org.br

A seguir o texto dos Prof. Dr. Antonio Pereira Cândido e Prof. Dr. Jorge Luiz Silva Hermenegildo apresenta a experiência do Núcleo Integrado de Pesquisa Científica e Tecnológica em Produção e Gestão do CEFET-SC para se tornar um instrumento estratégico de desenvolvimento organizacional e empresarial. Os autores mostram que o desenvolvimento das organizações necessita dentre outros aspectos, do concurso da cultura científica e tecnológica para o seu desenvolvimento e consolidação. Os Institutos Federais de Educação Ciência e Tecnologia podem contribuir como base para o fomento desta cultura, provendo as organizações com referenciais teóricos, produções em pesquisa aplicada e, o mais importante, ensinando, cultivando e mantendo vivo o propósito de buscar na educação científica e tecnológica os elementos essenciais para a promoção do desenvolvimento organizacional. Considerando a experiência do NPCT do IFET-SC, vamos ver os elementos constitutivos desta base, e o modo como eles influem na prática do ensino, da pesquisa e da extensão, tendo a perspectiva de compor uma forma por meio da qual estes elementos basilares contribuirão para a sincronização entre os Centros de Ciência e Tecnologias e as organizações. Seguindo na leitura, caso voces estejam lendo na ordem dos textos chegamos a um artigo interessantíssimo chamado: A aplicação da metodologia do sense-making como diferencial competitivo nas organizações. Este artigo, escrito por seis autores da EGC/UFSC. Ao longo do trabalho o leitor poderá compreender o conceito teórico do sense-making, sua importância como instrumento de competitividade organizacional, sua origem, bem como ter uma breve noção de sua aplicabilidade, através de um estudo de caso realizado em uma companhia italiana. Nas considerações finais é possível observar que por estar vinculado ao mundo das idéias, a aplicabilidade do sense-making possibilita o compartilhamento e a socialização do conhecimento. Desta forma, é viável mencionar que as organizações que fazem uso de tal prática, além de obter um ambiente organizacional mais saudável, tendem a apresentar estratégias diferenciadas no que se refere ao desenvolvimento de novos produtos e processos. Quem sabe não está aí a resolução de uma serie de questões que encontramos em nossas empresas? E, por falar em questões será que posso firmar que toda empresa, praticante de Gestão de Conhecimento, tem uma questaozinha com o tema comunicação? Por isso o artigo de Deborah Leite foi escolhido para tratar deste assunto. O titulo é desafiador: Comunicação e gestão do conhecimento. O que as empresas precisam aprender para continuarem vivas. A autora afirma que "Comunicar é tornar comum uma idéia, é compartilhar conhecimento. Gerir conhecimento, de maneira bem reducionista, é armazenar e disponibilizar informações que gerem aplicabilidade desse conhecimento. O que estas duas áreas de saber têm em comum? E como elas podem auxiliar as empresas no grande desafio da perpetuação de suas atividades? De antemão, digo que não tenho a pretensão de encerrar o assunto e nem muito menos responder as questões levantadas. Minha intenção é levantar discussões e provocar a reflexão." Que tal ler e fazer a tal reflexão? E, finalmente, neste numero, trouxemos um artigo que trata de uma Metodologia para o desenvolvimento de taxonomias, escrito por Elaine Restier. Todos sabem que é um assunto complexo e estudado desde há muito tempo, mas ainda muito atual.

A autora nos aponta que encontrar o documento certo no meio da massa documental espalhada nas redes corporativas pode ser considerado o desafio do século. Afirma ainda que por falta de organização, as empresas exigem das ferramentas tecnológicas funcionalidades cada vez mais específicas e algoritmos de busca avançados para encontrar a informação necessária. Um mínimo de organização produziria um efeito bem mais eficaz que vultosos investimentos em sistemas. Neste artigo, a autora apresenta duas metodologias de taxonomia, como formatos distintos para a organização e gestão documental corporativa, o que torna possível sua adequação às especificidades de empresas com diferentes características. Sendo assim ela descreve duas metodologias: A Taxonomia de navegação e a Taxonomia descritiva. Não vou dizer do que se trata para não estragar a leitura.

Ainda temos a resenha, feita por Lourdes Martins, do livro de Tom KELLEY e Jonathan LITTMAN intitulado As 10 faces da Inovação e um alista de eventos que devem interessar a todos, com certeza. Afinal reciclar é sempre positivo.

Termino por aqui desejando a todos um 2010 excelente.

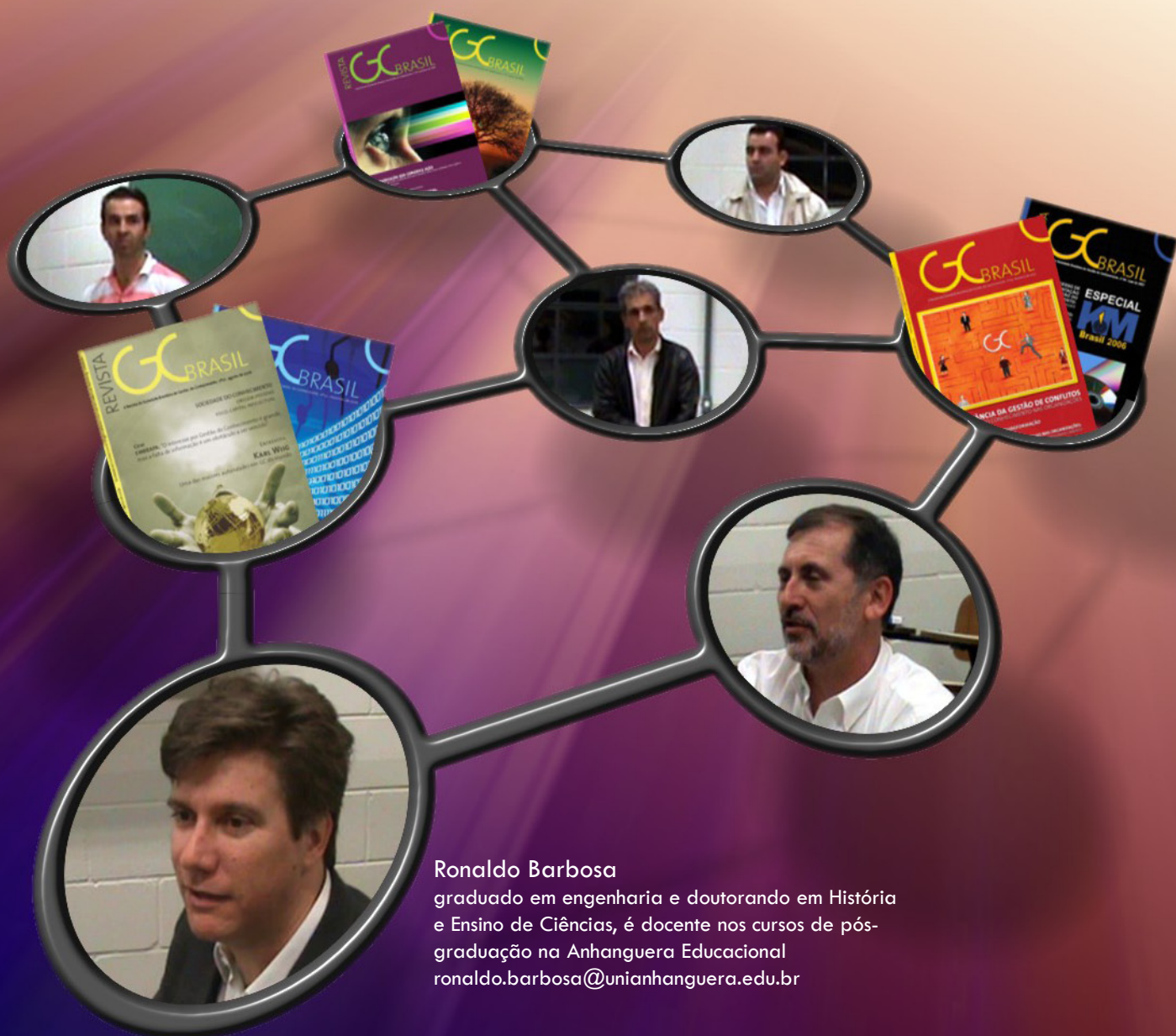
Elisabeth Gomes
Editora-Chefe da GC Brasil
Coordenadora de Conteúdo e Publicações
da SBGC



ABRANGÊNCIA DA

REVISTA **GC** BRASIL

Depoimento sobre a utilização da revista SBGC em sala de aula



Ronaldo Barbosa

graduado em engenharia e doutorando em História e Ensino de Ciências, é docente nos cursos de pós-graduação na Anhanguera Educacional
ronaldo.barbosa@unianhanguera.edu.br

Meu nome é Ronaldo Barbosa e desde 2008 tenho utilizado as revistas da SBGC em minhas aulas na disciplina Gestão do Conhecimento nas Faculdades Anhanguera, onde atuo como professor. Esta disciplina é parte dos cursos MBA em Gestão de Pessoas, MBA em Gestão Estratégica de Negócios e MBA em Gestão de Projetos, nível de especialização lato-sensu.

O uso da revista se insere no modelo de ensino e aprendizagem adotado nos cursos de pós-graduação da Anhanguera, denominado *WebQuest* (WQ).

O WQ consiste em um roteiro de atividades que atravessa cada disciplina e onde os alunos têm uma série de passos para cumprir com o intuito de desenvolver uma tarefa-guia. Esse roteiro especial tem uma estrutura própria onde estão claramente colocados a tarefa-guia, o objetivo da atividade, os passos e recursos a serem utilizados, a forma como o aluno será avaliado e ainda o que esperar ao fim da execução do WQ.

Esse método possui uma série de características bastante motivadoras: valoriza o trabalho em grupo, o pensamento crítico, a criatividade, o espírito de autoria, além de estimular o uso de recursos oriundos da Internet, cada vez mais necessários, daí o nome WQ.

Porém, a característica mais interessante de um WQ a meu ver, é que ele deve ser preparado pelo professor com antecedência e foco nos interesses do aluno, e que durante o transcorrer das aulas, o professor deve acompanhar a execução de cada um dos passos previstos no roteiro.

Isso está em sintonia com uma visão moderna da educação, onde o professor mais do que expositor de conteúdos, deve ser um orientador do aprendizado naquilo que ele pode ter de mais significativo para os estudantes.

O WQ que criei para a disciplina Gestão do Conhecimento e que venho utilizando, está diretamente vinculado à SBGC e às revistas que ela publica. No primeiro passo o aluno deve se cadastrar na SBGC, no segundo, baixar as revistas de GC do site, no terceiro, ler os artigos de interesse, selecionar dois desses artigos e então, finalmente, publicar resumos dos artigos no blog do grupo, especialmente criado para esta disciplina.

No último dos encontros presenciais, temos a apresentação do blog para a turma na forma de seminário e a discussão em torno do processo de gerir informações e conhecimento a partir de ferramentas contemporâneas como blogs. Costumamos filmar os seminários dos alunos e produzir um DVD que depois é entregue a cada uma das equipes.

O uso das revistas de GC da SBGC é muito interessante e enriquecedor nesse processo. Por um lado favorece um dos objetivos da pós-graduação, que é o de tratar os temas diretamente ligados à rea-

lidade das empresas, outro é estimular em nossos alunos o hábito da leitura, reflexão e produção do conhecimento. O terceiro e principal para os objetivos da disciplina, é favorecer o entendimento de que a área de Gestão do Conhecimento contempla uma ampla gama de interesses e é uma ferramenta indissociável da realidade das empresas em todos os setores. Cada artigo da revista constitui um depoimento claro de como a Gestão do Conhecimento é apresentada e tratada nas empresas e em instituições em suas muitas possibilidades.

No momento em que escrevo, temos a disciplina rodando em uma turma do curso MBA em Gestão de Pessoas da unidade de Sumaré, interior de São Paulo.

Creio que comentar sobre a realidade do município, perfil dos alunos e a relação com Gestão do Conhecimento neste caso seja aqui relevante.

Sumaré durante muito tempo figurou como um distrito dormitório de Campinas, carregando o estigma de uma área pobre e violenta. Recentemente elevou-se à condição de Município, tem crescido rápido nos últimos anos e atraído empresas importantes como a Honda, 3M, Villares, Pirelli entre outras. Além disso Sumaré integra o Pólo Tec Têxtil, que é o maior conglomerado do gênero no país.

A busca por melhor qualificação tem motivado funcionários dessas diversas empresas a buscarem uma pós-graduação. Temos também entre nossos estudantes, funcionários públicos, psicólogos e pedagogos todos em busca de recolocação ou melhor posicionamento no mercado de Sumaré, em franca expansão.

Observo que os alunos inscrevem-se no site da SBGC e baixam as revistas com avidéz logo na primeira semana de aula (a disciplina ocupa 4 semanas). As discussões em sala de aula são dessa forma facilitadas porque o material das revistas convida a que se faça paralelos com experiência profissional cotidiana de cada um. Um dos pilares da disciplina é frequentemente reforçado nos artigos: a ideia de que a gestão do conhecimento nas empresas depende de nós da tecnologia do que pode parecer e de que a maior parte do conhecimento que a empresa necessita está dentro dela mesma, de forma implícita nas pessoas.

Acredito que a SBGC ao publicar e disponibilizar o material das revistas no site com inegável qualidade, tem contribuído significativamente para promover os conceitos de Gestão do Conhecimento, mas vou além. Convido os editores e associados a imaginarem como esse espaço pode contribuir para atingir realidades em forte evolução como a do município de Sumaré e a de muitos outros do país. Faço votos de que o alcance da SBGC em 2010 cresça cada vez mais contribuindo para o debate acadêmico e o desenvolvimento profissional dos estudantes e trabalhadores brasileiros.

A teoria da complexidade e das relações internacionais na Gestão do Conhecimento

Christianne Coelho de Souza Reinish Coelho, Dra.

Professora permanente UFSC /PPEGC Doutora em Engenharia e Gestão do Conhecimento.
ccscoelho@terra.com.br

Nelson Luiz Rocha Silveira.

Bacharel em Relações Internacionais. Mestrando em Gestão do Conhecimento UFSC/PPEGC (Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento).
nlrs@terra.com.br



1. INTRODUÇÃO

Na era do conhecimento, em que a informação e a comunicação adquirem fundamental importância, a inovação em todas as áreas do conhecimento rapidamente se converte em um fator-chave para o acesso a esse notável e globalizado mundo pós-moderno.

A nova ciência, multidisciplinar, acompanha esse movimento, com um olhar multifacetado e projetando diversos modelos diferentes, cada um com suas vantagens e desvantagens, para explicar os mesmos fenômenos. Essa soma de olhares pode demonstrar a possibilidade da emergência de uma meta visão aplicada e relevante aos fenômenos das relações internacionais.

Segundo Robert R. Maxfield, nos recentes anos tem emergido o conhecimento científico interdisciplinar estimulado pelo pioneirismo do Instituto Santa Fé. Os sistemas complexos consistem em muitas interações que permitem a auto-organização, evolução e proporciona o novo, o moderno. Estes passam a existir baseados nos sistemas físicos, biológicos e sociais. A ciência dos sistemas complexos favorece ao descobrimento de leis que governam cada sistema, auxiliam aos povos e utiliza suas idéias formando uma teia transdisciplinar, possibilita que o inerente conhecimento da humanidade consubstancie a Gestão do Conhecimento.

Nas relações internacionais, os indivíduos, Estados e nações passam a serem vistos como sistemas adaptativos complexos que constroem conhecimentos de uma forma caótica. (ALBERTS, CZERWINSKI, 1997). Essa nova percepção, erigida a partir do pensamento complexo, agrega uma nova contribuição para o entendimento das relações, alinhando-as com os conceitos da ciência pós-moderna.

A utilização da teoria da complexidade no palco das relações internacionais pode parecer surpreendente. De fato,

esta se constitui uma nova maneira de explicar essas relações e a melhorar o entendimento da participação dos atores, utilizando os vários campos de análises, como a economia, o gerenciamento de corporações, os mercados, a ecologia, a política, o realismo, o pluralismo, o globalismo e o multilateralismo, dentre outros.

A teoria da complexidade pode ser vista como uma forma natural para a investigação das propriedades e comportamentos das dinâmicas de sistemas não-lineares (o mundo real em que vivemos). Esta propriedade contrasta com os modos não naturais inventados sob o domínio linear (oriundo da física e da matemática), formulados para provar o mundo não-linear. Este mundo linear que nos rodeia é baseado em cálculos, estatística, acumulados de regras e de previsibilidade ímpar.

Enquanto o conhecimento é gerenciável apenas caso os líderes abracem e apressem o dinamismo da criação de conhecimento. O papel da gestão do conhecimento é o de fornecedores de base para a criação de conhecimento. A tarefa deles é fazer com que o conhecimento surja. Os líderes devem apoiar os processos que surgem com propostas visionárias e um comprometimento pessoal de tempo e poder. O sucesso da criação de conhecimento depende da responsabilidade, justificação, apoio financeiro e cuidado do gerenciamento.

2. A TEORIA DA COMPLEXIDADE

No Instituto de Santa Fé o objetivo é estudar os diferentes pontos de vista sobre o assunto multidisciplinaridade; inclui os significados da simplicidade e da complexidade, assim como as formas em que a complexidade se eleva a partir da simplicidade fundamental, e do comportamento dos sistemas adaptativos complexos em que as inovações fazem parte, os complementam, e que os distinguem dos sistemas não adaptativos. O termo deste tema na língua inglesa é denominado de *plectics*, derivado do grego *plektós* significando entrelaçado ou intelectualizado, cognato com a forma latina *complexus*, originariamente “integrado pelo pensamento”, onde a palavra inglesa *complexity* é derivada, e traduzida

para a língua portuguesa complexidade. A palavra *plektós* é também originária da palavra latina *simplex* originalmente significando “elaborado uma só vez”, do qual tem origem a palavra inglesa *simplicity*, traduzida para a língua portuguesa “simplicidade ou clareza”. O termo *plectics* reflete a dialética entre ambos os termos o *simplex* e o *complexus* (GELL-MANN, 1997).

Os *plectics* podem estar conectados com questões de segurança nacional e global, especialmente quando o termo *security* é interpretado propriamente como elemento de origem mental ou criado pela mente humana: o que protege o determinado (GELL-MANN, 1997).

Existe uma tendência para que mais entidades complexas apareçam definidas diferentemente, cobrindo as noções mescladas de complexidade e seu oposto, a simplicidade.

Cada quantidade complexa seria um contexto-dependente (dependentes das situações). A complexidade não tem uma propriedade intrínseca de uma entidade descrita, esta é dependente de quem, do que e quando o contexto é descrito. É iniciada a partir da medida em que inúmeras vezes o contexto é descrito na ação ou do tamanho da mensagem descrita no contexto.

A complexidade diverge da biologia evolucionária, pois a exemplo das ciências da computação, faz a modelagem dos processos evolucionários, em vez da mera observação e explicação, em indivíduos inteligentes com linguagem e cultura, em lugar de plantas e animais que contam basicamente com a sua herança genética e em diferentes avaliações de sucesso, em vez de considerar-se a habilidade de ter uma descendência como a única medida do sucesso (GELL-MANN, 1997).

Diversamente da ciência da computação, a complexidade situa-se em sistemas compostos de pessoas ou organizações, em lugar de programas; em sistemas com histórias longas e ricas, em lugar daqueles com pouca ou nenhuma história; em sistemas nos quais os custos das tentativas necessárias à adaptação são medidos em termos de esforços ou mesmo vidas de pessoas, em vez de ciclos de tempo de computador (GELL-MANN, 1997).

Diversamente de algumas abordagens do planejamento social, a complexidade está principalmente interligada em problemas nos quais as preferências e até identidades dos participantes podem desenvolver-se com o tempo, em vez de situações nas quais os atores e suas preferências são fixos, como na teoria dos jogos; e em problemas nos quais a descentralização é tanto promissora quanto problemática, em lugar de situações em que a descentralização é considerada praticamente uma panacéia; como em algumas formas de economia neoclássica.

Existem três processos essenciais num Sistema Adaptativo Complexo. Estes processos-chave baseiam-se em três elementos centrais: Variação, Interação e Seleção. Mas a estrutura de referência proposta por Axelrod & Cohen (2000) é constituída de doze conceitos básicos:

- **Estratégia:** padrão de ação condicional que indica o que fazer em quais circunstâncias;
- **Artefato:** recurso material que tem uma localização definida e pode responder às ações dos agentes;
- **Agente:** um conjunto de propriedades (especialmente localização) estratégias e capacidades para interagir com artefatos e outros agentes;
- **População:** um conjunto de agentes ou, em algumas situações, conjunto de estratégias;
- **Sistema:** um conjunto maior, incluindo uma ou mais populações de agentes e possivelmente também de artefatos.
- **Tipo:** todos os agentes (ou estratégias) numa população que possui algumas características em comum;
- **Variedade:** a diversidade de tipos dentro de uma população ou sistema;
- **Padrão de interação:** as regularidades recorrentes do contato entre os tipos de agentes dentro do sistema;

- **Espaço (físico):** a localização no espaço geográfico e no tempo de agentes e artefatos;
- **Espaço (conceitual):** a “localização” num conjunto de categorias estruturadas de forma que agentes “próximos” tenderão a interagir;
- **Seleção:** processos que conduzem a um acréscimo ou decréscimo na frequência de vários tipos de agentes ou estratégias;
- **Crítérios de sucesso ou medida de desempenho:** um score (pontuação) usado por um agente ou designer para atribuir crédito na seleção de estratégias ou agentes com sucesso relativo (ou insucesso).

A estrutura proposta por Axelrod e Cohen (2000) aplica-se para qualquer outro sistema complexo.

Define-se: a variação, a interação e a seleção como conjuntos entrelaçados de conceitos que podem gerar ações produtivas num mundo que não pode ser plenamente compreendido. A mesma complexidade que faz o mundo difícil de entender oferece oportunidades e recursos para se progredir com o tempo (AXELROD, 2000).

A “complexidade” difere do “caos”, pois o caos lida com situações como a turbulência (GLEICK, 1987 apud AXELROD, 2000), que logo se tornam altamente desordenadas e incontroláveis. Por outro lado, a complexidade lida com sistemas compostos por muitos agentes interativos (AXELROD, 2000).

3. ANÁLISE DAS RELAÇÕES INTERNACIONAIS

A análise das relações internacionais perpassa por uma organização conceitual; o termo ator é a nação ou o governo concebido por ser elemento unitário dentro do cenário internacional onde outro ator o reconheça como tal (SARFATI, 2005). O cenário

internacional é a arena onde os atores interagem na busca de equilíbrio ou balanço de poder (CARR, 1964). Teoria é a busca de significado das relações entre os atores dentro de determinada linha de pensamento (SARFATTI, 2005). Quanto maior precisão tem a teoria significa que ela estará ligada à fidelidade da ação causal, mas continua sendo uma tentativa de explicar o como os atores foram levados a tomar determinadas decisões no cenário internacional. As imagens são alternativas construídas levando em consideração os atores-chave envolvidos e os seus posicionamentos no cenário internacional e o momento histórico. Essas imagens foram construídas por precursores intelectuais e perpassam por conceitos como determinismo, voluntarismo e sistema (BOBBIO, 2000).

As normativas ou valores considerados na teoria das relações internacionais formam as bases de questões empíricas criadas por escritores muitas vezes com formulações divergentes como Machiavelli, Kant, Carr, Madison, ou Marx; formadores de imagens dos discursos políticos sem os quais não teríamos referenciais que possibilitam as análises e a construção do entendimento entre os fatos e valores (WEFFORT, 2003). O foco da análise, o entendimento do que conduziu ao fato, quais os interesses envolvidos, porque os atores conformaram-se em blocos, quais as alianças, os motivos e interesses desta formação, que moral baseia o acontecimento e fizeram parte das mudanças políticas. A teoria da complexidade entra neste contexto como uma nova metáfora para o entendimento destas relações (ALBERTS, CAZERWINSKI, 1997).

A moral constitui uma circunspeção alternativa, critério e premissas intelectuais de autores que criaram imagens para sua construção dentro das relações internacionais (WALTZ, 2001).

A posição relativista desse valor, a moral, afirma não ser um valor universal e sim um conjunto de circunstâncias, particularidades culturais e um determinado contíguo de circunstâncias que criam determinados critérios. A visão relativista é contestada pela visão de Kant, com o utilitarismo que leva em consideração o contrato social que a base é a moral. Sendo que o contrato social é uma

construção moral que propicia a ação da justiça e a sua contenção social (DIZERGA, 2000).

Se a teoria do contrato social não pode ser aplicada aos atores internacionais, pois não é a fonte da moral ou das obrigações legais entre os Estados, aplicadas aos indivíduos, o contrato social é a fonte para a interpretação positivista das leis internacionais e o princípio *pacta sunt servanda* (os acordos devem ser respeitados).

Kenneth N. Waltz, nos idos 1950, identificou e distinguiu os níveis de análise: o indivíduo que está contido no nível Estado

e sociedade e que está contido no nível sistema internacional (SARFATI, 2005). O analista escolhe o nível que pode ajudar a análise internacional optando entre a visão macro quando quer perceber o todo ou a visão micro quando pequenos detalhes são importantes. A questão de nível da análise não deve ser confundida com a análise dos atores, estes são os protagonistas das relações internacionais e as análises são o passo a passo para compreensão das relações entre eles.

TABELA 01 - Visões das Relações Internacionais: Suposições teóricas

	<i>Realismo</i>	<i>Pluralismo</i>	<i>Globalismo</i>
<i>Unidade analítica</i>	1. O Estado é o principal ator	1. O Estado e atores não estatais são importantes	1. Classes, Estados e sociedades, e atores não estatais operam como parte do sistema capitalista.
<i>Visão dos atores</i>	2. O Estado é ator unitário	2. O Estado é desagregado em componentes, os quais podem operar transnacionalmente	2. As relações internacionais são vistas em uma perspectiva histórica, especializada no contínuo desenvolvimento do mundo capitalista
<i>Dinâmica Comportamental</i>	3. O Estado é ator racional que busca maximizar os próprios interesses e na política internacional objetiva a segurança nacional.	3. A política internacional e os processos transnacionais envolvem conflitos, barganhas, coalisões e compromissos - não necessariamente as resultantes são ótimas.	3. O foco está na supremacia e domínio com/e entre as sociedades
<i>Questões</i>	4. As questões de segurança nacional são as mais importantes	4. As múltiplas agendas com questões socioeconômicas ou bem estar social são mais importantes que as questões de segurança nacional.	4. Os fatores econômicos são os mais importantes

Fonte: International Relations Theory, VIOTTI, KAUPPI, 1990.

Apesar da diversidade das visões para as relações internacionais, é consenso que três visões: a realista, a pluralista e a globalista, formam a base para o entendimento das relações internacionais. Essas visões possuem como características principais: a segurança nacional é o tema mais import ante e o Estado é o principal ator na visão realista. A múltipla agenda com aspectos socioeconômicos são mais importantes que as questões de segurança nacional e o Estado e atores não estatais são importantes na visão pluralista. Os fatores econômicos são mais importantes, e o Estado, classes, sociedade e atores não estatais operam como parte do sistema capitalista na visão globalista (VIOTTI, 1990). (Vide tabela 01).

A segurança nacional é um tema constante na relação entre Estados e a teoria da complexidade utiliza este tema para aprimorar e minimizar esse problema sistêmico internacional, pois são anárquicas as relações entre os atores (ALBERTS, CZERWINSKI, 1997). As relações são anárquicas, pois inexistente um governo mundial fazendo com que os Estados se relacionem de forma soberana, bem como na ação oposta à hierarquia, pois as entidades soberanas, os Estados, se dedicam às suas próprias sobrevivências e, portanto, utilizam a força para se impor perante o sistema internacional.

Interações entre nação-estado tradicionais, incluindo a extrema da guerra na teoria da complexidade, são comparadas à interação entre corpos microscópicos na física. Relativamente poucas variáveis são requeridas para descrever o processo; o curso dos eventos é basicamente previsível, essas variáveis podem ser descritas como: ocasionais, baseadas em contingências e bifurcações (resultados de batalhas ou de colisões específicas). Guerras sub-nacionais (étnicas ou conflitos tribais, guerrilhas e insurgências) então são comparadas às interações meso-

físicas (flutuações longe do meio tornam-se pelo menos tão importantes quanto o meio). As palavras que descrevem esses eventos geralmente são: caos, complexidade, não previsibilidade, etc. (SAPESTEIN, 1997).

O papel da complexidade unida às relações internacionais estabelece um leque de metáforas do nosso mundo humano e mostram que a estabilidade não é algo difícil de encontrar. Todas estas metáforas quando utilizadas com responsabilidade social e ambiental, organizadas pela gestão do conhecimento favorecem a sustentabilidade, foco necessário a manutenção da vida como a conhecemos.

A gestão do conhecimento tem sido uma área de investigação interdisciplinar, durante muitos anos e atualmente existe um foco sobre se processos de gestão podem ser investigados como sistemas adaptativos e de auto-organização. A aplicação da teoria da complexidade na gestão do conhecimento parece oferecer as soluções possíveis para este objetivo (DANN, BARCLAY, 2006). A Teoria da Complexidade oferece uma visão distinta e não é dependente de retrospecção nem é contingente.

4. GESTÃO DO CONHECIMENTO

O gerenciamento de conhecimento se tornou um assunto freqüentemente discutido na literatura sobre gerenciamento. Quais as condições fundamentais para a criação de conhecimento? Onde a criação de conhecimento está localizada? É realmente possível gerenciar o conhecimento assim como se faz com outros recursos? Para direcionar essas questões Nonaka e Konno (1998) introduziu o conceito japonês, “ba” que pode ser, grosso modo, traduzido para o Inglês como sendo “lugar”.

Segundo Nonaka e Konno (1998) o conceito de ba foi originalmente proposto pelo filósofo Japonês Kitaro Nishida , e foi posteriormente desenvolvido por Shimizu. Embora o nosso conceito de ba seja , extensivamente traçado a partir desses trabalhos, foi adaptado com o propósito de elaborar o modelo de criação de conhecimento. Para aquelas pessoas que não são familiarizadas com o conceito, ba pode ser entendida como um espaço compartilhado para o surgimento de relacionamentos. Esse espaço

pode ser físico (por exemplo, escritório, espaço de negócio disperso), virtual (por exemplo, e-mail, teleconferência), mental (por exemplo, experiências compartilhadas, idéias, ideais), ou qualquer combinação entre os citados tipos. O que diferencia *ba* da interação humana normal é o conceito de criação de conhecimento. *Ba* fornece uma plataforma para promover um conhecimento individual e/ou coletivo. É de uma plataforma como essa que uma perspectiva transcendental integra todas as informações necessárias. *Ba* também pode ser entendido como o reconhecimento de si mesmo em todos. De acordo com a teoria do existencialismo, *ba* é um contexto que engloba, acolhe o significado. Logo, consideramos *ba* como um espaço compartilhado que serve como uma fundação para a criação de conhecimento.

O gerenciamento do conhecimento como um estoque estático não considera o dinamismo essencial da criação do conhecimento. O conhecimento gerencial emergente em *ba* necessita de um tipo diferente de liderança. O gerenciamento deve entender que para que o conhecimento aconteça, ele deve ser alimentado, apoiado, expandido e cuidado. Pensar em termos de sistemas e ecologias, pode ajudar na criação de plataformas e culturas onde o conhecimento pode surgir livremente. Os “ativistas” do conhecimento apoiam *ba*, se comprometendo com idéias, experimentos e companheirismo. Dessa forma, eles gerenciam e vivem como catalisadores da criação de conhecimento e conectores de iniciativas e previsões atuais. Juntamente com esse comprometimento, a visão dos mesmos sobre que conhecimentos criarem e como apoiar o *ba* que surge, é a força propulsora de todos os membros organizacionais. Esse tipo de liderança de conhecimento oferece um espaço definido no tempo para que corpo e mente caminhe junto em um *ba* originário, onde os processos de criação de conhecimento surgem. Isso cria a agenda para um novo tipo de gerenciamento.

5. CONSIDERAÇÕES GERAIS

A informação pode ser obtida de várias formas, a teoria da complexidade abre um leque de informações a serem alcançadas pela visão complexa, enquanto que as teorias

das relações internacionais abrem outro leque de informações a partir das visões do realismo, pluralismo e globalismo. O conhecimento é obtido através destas percepções entorno de um problema internacional ao utilizar estas visões. A tentativa é de substabelecer parâmetros que possam diminuir o gap em relação a um problema futuro semelhante a fim de estabilizar ou solucionar. O tratamento destas informações na produção do conhecimento é o foco da gestão do conhecimento. As ações emergem deste tratamento no contexto da Sociedade do Conhecimento, à medida que implicam numa nova revolução que tenta resolver problemas cruciais do mundo moderno, ao observar e compreender as interações sistêmicas simples e complexas entre fatores ecológicos, econômicos, ambientais, entre outros, com pontos comuns de alertas globais, como poluição, saúde e fontes de energia. Esta revolução simboliza a emergência de um novo éthos enfatizando uma rede de relacionamentos que interconectados suplantem este desafios, através da realização de pesquisas científicas e implantação de inovações tecnológicas. O principal foco é o estabelecimento de políticas de gestão do conhecimento para que este compêndio informacional basilar possa favorecer o desenvolvimento da sociedade do conhecimento.

6. REFERÊNCIAS

- AXELROD, Robert; COHEN. Harsening Complexity. New York: Perseus, 2000.
- AXELROD, Robert. The Complexity of Cooperation: Agent-Based Models of Competition and Collaboration. New Jersey: Princeton University, 1997.
- BOBBIO, Norberto. Teoria Geral da Política. Rio de Janeiro: Campus, 2000
- CARR, Edward Hallett. The Twenty Years' Crisis 1919-1939. New York:

Harper, 1964.

CERVO Amado L. BERVIAN, Pedro A. Metodologia Científica. 5. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002

CHESNAIS, François. A finança mundializada. São Paulo: Boitempo, 2005.

DANN, Zoë; BARCLAY, Ian,. Complexity Theory and Knowledge Management Application. Electronic Journal of Knowledge Management Volume 4 Issue 1 2006 (11-20). Liverpool John Moores University, UK

DIZERGA, Gus. Persuasion, Power and Polity. New York. Hampton, 2000.

GELL-MAMM, Murray. The Simple and the Complex. In; ALBERTS, D.S.; CZERWINSKI, T.J. INSTITUTE FOR NATIONAL STRATEGIC STUDIES. Complexity, Global Politics and National Security. Washington: National Defense University, 1997.

GOWAN, Peter. A roleta global. São Paulo: Record, 2003.

HEARTNEY, Eleanor. Defending Complexity: Art, Politics, and New World Order. Lenox: Hard, 2006.

JOHNSTON, Thomas. Freud & Political Thought. New York: Citadel, 1965.

MORIN, Edgar. O pensar complexo. Rio de Janeiro: Garamond, 1999.

NONAKA, Ikujiro; KONO, Noboru. The concept of "ba": Building a foundation for knowledge creation. California Management Review; Spring 1998; 40, 3; ABI/INFORM Global, pg. 40

RUGGIE, John Gerard. Multilateralism Matters. The Theory and Praxis of an Institutional Form. New York: Columbia, 1995.

SAPERSTEIN, Alvin M. Complexity, Global Politics, and National Security. In; ALBERTS, D.S.; CZERWINSKI, T.J. INSTITUTE FOR NATIONAL STRATEGIC STUDIES. Complexity, Global Politics and National Security. Washington: National Defense University, 1997.

SARFATTI, Gilberto. Teorias das Relações Internacionais. São Paulo: Saraiva, 2005.

VIOTTI, Paul R; KAUPPI, Mark V. International Relations Theory: Realism, Pluralism, Globalism. New York: Macmillan, 1987.

WALTZ, Kenneth N. Man The State and War: A Theoretical analysis. New York: Columbia, 2001.

WEFFORT, Francisco C. Os clássicos da Política. Vols 1 e 2. 10 ed. São Paulo: Ática, 2003.

ZOLO, Danilo. Democracy and Complexity. A Realist Approach. Pennsylvania: Pennsylvania State University, 1992.

CONDUZINDO UM INSTITUTO TECNOLÓGICO PARA SER UM INSTRUMENTO ESTRATÉGICO DE DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL E EMPRESARIAL: A experiência do Núcleo Integrado de Pesquisa Científica e Tecnológica em Produção e Gestão do CEFET-SC



Prof. Dr. Antonio Pereira Cândido
Professor do Instituto Federal de Educação,
Ciência e Tecnologia de Santa Catarina – IFETSC
apec@ifsc.edu.br

Prof. Dr. Jorge Luiz Silva Hermenegildo
Coordenador do programa UAB
no Instituto Federal de Educação, Ciência
e Tecnologia de Santa Catarina – IFETSC
jorge.jlsh@gmail.com

O Centro Federal de Educação Tecnológico da Santa Catarina / CEFET-SC, assim como outras instituições similares foi transformado em Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Santa Catarina – IFETSC pela Lei 11.892 em 29/12/2008.

1. Introdução

As mudanças ocorridas no mundo do trabalho e das organizações, baseadas no desenvolvimento tecnológico e social, exigem uma mudança de modelo em relação às estruturas acadêmicas. Estas mudanças devem promover o desenvolvimento e composição de novos formatos que permitam às instituições de ciência e tecnologia, uma participação mais efetiva na construção de uma sociedade voltada para o futuro, contribuindo na formação de profissionais e na construção e aplicação de soluções que permitam a sociedade e ao cidadão conviver com estas mudanças de forma harmônica, adaptados e com competência para aceitar e encaminhar os novos desafios.

Um Instituto de Educação Ciência e Tecnologia necessita assumir um papel de entidade geradora e difusora de conhecimento tecnológico. É fundamental o aprimoramento dos processos de pesquisa e extensão para continuar atuando em consonância com as expectativas do setor produtivo da sociedade, no sentido de dar respostas a partir da utilização da tecnologia de ponta às demandas oriundas do desafio de inovar.

2. Elementos basilares

A formação de núcleos ou grupos de pesquisa e a discussão sobre as condições da produção do conhecimento adquirem significativa importância, em especial para instituições de ensino tecnológico com as características dos Institutos Federais de Educação Ciência e Tecnologia que tenham o propósito de implementar ações integradas de Ensino, Pesquisa e Extensão.

A formação de um grupo de pesquisa passa por várias fases que vão desde a capacitação técnico/científica até a conquista de recursos financeiros e

de infra-estrutura adequada. Todas as etapas são fundamentais. Algumas são necessárias e presentes no início do funcionamento do grupo, outras devem se implementar a médio e longo prazo. Porém todas, sem exceção, repercutem no processo de funcionamento do grupo de pesquisa e na composição de suas respectivas linhas de pesquisa.

As linhas de pesquisa se organizam com a finalidade de sistematizar a experiência de pesquisa, desenvolver novos projetos, pautar a construção de novos planos de estudo, captar e organizar recursos humanos institucionais e técnicos. E propiciam a elaboração de investigações em grupo, integrando pesquisadores e outros agentes de diferentes níveis. O desenvolvimento de linhas de pesquisa efetivas exige necessariamente a integração com situações e problemas concretos e que sejam indicados por organizações e empresas em particular. Não é passível de ser pensada a existência concreta de uma linha de pesquisa sem um grupo de pesquisadores esteja articulado com a realidade que permeia as organizações, e mais concretamente, com o mercado e as necessidades da sociedade.

3. A experiência do NPCT - Núcleo de Pesquisa Científica e Tecnológica em Produção e Gestão

O NPCT iniciou as suas atividades em 1998, e atualmente é integrado por dois Grupos de Pesquisa, o Grupo de Desenvolvimento Organizacional e Empresarial e o Grupo de Pesquisa de Modelagem do Conhecimento. É formado por profissionais na área de engenharia, administração e ciências da computação, e têm na sua essência a motivação de aprender, e de aperfeiçoar a prática pedagógica, e a perspectiva de oferecer soluções para a comunidade e para as organizações.

Procurando estabelecer um contínuo aprimoramento de suas atividades, tem como foco de atuação:

- elaboração de modelos de domínios de conhecimento;
- organização de processos e estruturas voltados para o planejamento organizacional e o

desenvolvimento de inovação tecnológica de produto e processo;

- promoção e sustentabilidade de um processo de aprendizagem organizacional e de gestão do conhecimento considerando a gestão de projetos e processos;
- construção e suporte de ambientes de apoio a aprendizagem na modalidade EaD;
- promoção do sincronismo entre o processo de empreender e a sua relação com o ciclo de vida das organizações; e
- desenvolvimento e consolidação do uso de ambientes simulados - jogos de empresas, como vetor de geração de competências, habilidades e atitudes em nível individual e organizacional.

Neste sentido varias ações de pesquisa e extensão tem sido desenvolvidas oportunizando a criação de novos processos e produtos. Como resultado, além do atendimento das necessidades específicas das organizações e empresas envolvidas e da formação de novos pesquisadores, tem sido gerado uma base de conhecimento que passa a ser disseminado nas atividades de ensino buscando o desenvolvimento de competências dos estudantes, e a mesmo tempo criticada em seminários e ações de avaliação do Núcleo.

Alguns exemplos de trabalhos desenvolvidos pelo Núcleo:

- a) Seprol Inovação – Edital FVA/CNPQ 2006 – projeto concluído que teve por objetivo a definição e sistematização de um processo de desenvolvimento integrado de produtos e serviços adequado à realidade da empresa SEPROL S.A, especificamente no que diz respeito ao desenvolvimento e implantação de uma estrutura e metodologia para a Pesquisa e Desenvolvimento Tecnológico na Empresa - Gestão da Inovação Tecnológica;
- b) PDP Tijucas - Plano Diretor Participativo do Município de Tijucas/SC, Edital CNPQ/MCT 2006. Projeto concluído que teve por objetivo auxiliar na composição Plano Diretor Participativo para o Município de Tijuca/SC.
- c) Projeto Produza +: projeto concluído que teve por objetivo compor solução tecnológica em parceria com Empresa de Base Tecnológica envolvendo a entrega de uma solução composta por 03 módulos: produtividade, capa-citação e

não-conformidade visando o aumento da produtividade, através da otimização dos recursos produtivos, humanos e financeiros.

d) Projeto LABTRANS – Laboratório de pesquisa da Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC para a Agencia Nacional de Transportes Terrestres – ANTT - Metodologia de modelagem e documentação de processos (MIP): projeto concluído que teve por objetivo compor uma solução de suporte aos processos de identificação, modelagem e documentação de processos em sistemas produtivos.

e) Aplicação de Metodologia de planejamento no Departamento Acadêmico de Saúde e de Serviço – DASS do Centro Federal de Educação Tecnológica (em andamento). Trata-se de um projeto de acordo de cooperação entre o NPCT, através do qual é oferecido aporte tecnológico para que o departamento acadêmico realize seu planejamento de longo prazo.

4. Considerações finais

Um Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia para cumprir a sua missão, necessita estabelecer medidas concretas para mobilizar a estrutura de ensino, pesquisa e extensão (docentes, técnicos administrativos corpo discente e comunidade em geral), no sentido de aperfeiçoar a prática pedagógica, e visualizar a necessidade de oferecer soluções para a comunidade, organizações e para as empresas em particular.

Assim é fundamental atentar para o atendimento dos seguintes objetivos:

- a) Construir mecanismos e estruturas internas que dê aos IFETs mobilidade e agilidade para fazer frente as necessidades da pesquisa, ensino e extensão.
- b) Estabelecer indicadores que permitam avaliar o grau de interferência

e o papel do Instituto Tecnológico na ação estratégica organizacional;

c) Criar e consolidar estrutura que favoreçam a comunicação entre os IFETs e destes com a comunidade em geral.

d) Criar mecanismos de compartilhamento de experiência entre os IFETs, e entre IFETs e comunidade, com o objetivo de aprimoramento dos processos e redefinição de estratégias.

Neste novo movimento que vai além de outras perspectivas circunstanciais, se

têm a proposta de buscar dar respostas efetivas a necessidade de integração do Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia com a comunidade e especialmente com o setor produtivo da sociedade, no que diz respeito a organização de processos e estruturas voltados para o desenvolvimento de novos conhecimentos e da inovação tecnológica.

O processo educativo transformador necessita criar um novo movimento para estabelecer condições para vencer o desafio de mudar um paradigma que apresenta uma sociedade geradora de tecnologia ao invés de uma sociedade que busca apenas consumir tecnologia.



A APLICAÇÃO DA METODOLOGIA DO **SENSE-MAKING** COMO DIFERENCIAL COMPETITIVO NAS ORGANIZAÇÕES



Carla Rosana da Veiga
Historiadora e Mestranda EGC/UFSC
Campus Universitário S/N, Trindade
veiga@icablenet.com.br

Israel Honorino Nunes
Economista e aluno especial doutorado
EGC/UFSC
Campus Universitário S/N, Trindade
israelhn@click21.com.br

Roberto Martins Silveira
Contador e aluno especial doutorado
EGC/UFSC
Campus Universitário S/N, Trindade
rmsilveira@hotmail.com

Eduardo Alexandre C. de Machado
Economista e Mestrando EGC/UFSC
Campus Universitário S/N, Trindade
eacmachado@egc.ufsc.br

Angélica Conceição D. Miranda
Bibliotecária e Doutoranda EGC/UFSC
Campus Universitário S/N, Trindade
angelicam@egc.ufsc.br

Giuvana Terezinha Lehmkuhl
Especialista - EGC/UFSC
Eletrosul Centrais Elétricas S.A
Administradora
giulehmkuhl@eletrosul.gov.br

1 INTRODUÇÃO

A necessidade de mudar para adaptar-se ao novo sempre esteve presente em nosso cotidiano. Pessoas, organizações, todos aqueles que primam por melhorar, buscam o estado ideal, ou, ao menos, uma forma de aproximação. Miranda (2003), expõe que com o avanço da ciência e tecnologia novos conceitos surgiram, outros foram reformulados, e organizações adotaram nova postura para manter sua clientela. Assim, pode-se afirmar que a competitividade passou a fazer da rotina das organizações, visando sua sobrevivência.

Cabe destacar ainda, que esse avanço tecnológico proporcionou uma visão diferenciada do ambiente de negócios. Davenport (1998), atenta para a supervalorização da tecnologia, em detrimento de outros valores também importantes. Dentro da visão de competitividade, o presente artigo aborda a aplicação da metodologia do *sense-making*, como diferencial competitivo nas organizações.

2 CONCEITOS DE SENSE-MAKING

A literatura mostra que Brenda Dervin foi a primeira autora a usar o termo *sense-making*, em 1972, sob o enfoque de como as pessoas dão sentido aos seus mundos e como as pessoas visualizam uma situação Dervin, (2003), enquanto que Karl Weick usa o mesmo termo no sentido da organização definir a idéia de que certos fenômenos (as organizações) são construídos por relacionamentos. Do ponto de vista de Weick (1979):

“Managers construct, rearrange, single out, and demolish many ‘objective’ features of their surroundings. When people act they unrandomize variables, insert vestiges of orderliness, and literally create their own constraints” (Weick, p243).

Para melhor compreensão do termo em questão a seguir serão mostrados alguns conceitos de *sense-making*.

Weick (1995) citado por Henrique e Henrique (2004), diz que “*sense-making* refere-se claramente a uma atividade ou a um processo, enquanto a interpretação pode ser um processo, mas pode também descrever um produto”.

No mesmo texto de Henrique e Henrique (2004) encontramos o dizer de Wesley (1990) pontuando como:

“A formulação de estratégias empresariais como um caso específico de *sense-making*: a estratégia faria o papel do quadro de referência o qual envolve a busca, a produção, a manipulação e a difusão de informação de tal forma a dar significado, propósito e direção à organização”.

De acordo com as exposições acima, pode-se afirmar que sob a ótica da administração o *sense-making* é uma excelente fonte de informação, uma vez que apresenta uma visão real do que a empresa dispõe. Ferreira (1997) destaca o *sense-making* como sendo as interações entre cliente/organização, já Weick (1995) como um processo onde o resultado será um produto, algo tangível e Wesley (1990) visualiza como um caso específico de estratégia empresarial onde a busca, produção, manipulação e difusão, onde os resultados proporcionarão uma visão privilegiada à administração da organização.

3 ORIGEM DO SENSE-MAKING

Analisando os conceitos teóricos sobre a administração, percebe-se que a busca por novas estratégias organizacionais voltadas à competitividade no ambiente de negócios tem sido objeto de trabalho, principalmente, a partir de meados do século XX.

Os modelos inflexíveis, burocráticos e estáticos que ditaram as estratégias organizacionais ao longo de muito tempo entraram em crise. A antiga concepção nas palavras de Motta (2001) apud Zanelli; Andrade e Bastos (2004) levou à construção de novos modelos de estrutura organizacional que implicaram a revisão de princípios e crenças gerenciais.

Segundo Henrique e Henrique (2004), “... com

os trabalhos de Selznick (1957), March e Simon (1958) e Ansoff (1965), seguidos da contribuição de Porter (1980-1985), foram estabelecidas a práxis prevalecente no meio empresarial, determinando, por assim dizer, os caminhos através dos quais a estratégia empresarial deveria ser concebida e formulada”.

Embora essa nova estrutura permanecesse destacando o projeto racional da estrutura burocrática, deixou de lado os fundamentos baseados em hierarquia, trabalho especializado e distribuição de autoridade, passando a englobar novas estratégias disseminadas por estudiosos da área da administração. De acordo com Zanelli, Andrade e Bastos (2004), a estrutura ideal passou a depender da adequação entre a organização e seu ambiente – uma adequação dependente de uma série de fatores contingências, como tecnologia, pessoal, tamanho, idade, estratégia e assim por diante.

Em detrimento da resumida abordagem sobre as mudanças nas estratégias das organizações elencadas nos parágrafos acima, cabe destacar que o propósito em específico, deste tópico do artigo, é identificar a origem da metodologia do *sense-making* no espaço organizacional e, para tanto, se torna imprescindível relacioná-lo ao embasamento teórico da “escola cognitiva” preconizada por March e Simon (1958), bem como o da “escola de aprendizagem”, fundamentada por Lindblom (1963), Weick (1973 e 1995) e Mintzberg (1978 e 1985), que apregoavam conceitos distintos daqueles em voga na administração tradicional.

Sobre as idéias defendidas pelos autores cabe, a título de esclarecimento ao leitor, citar um trecho do artigo “Concepção da Estratégia e o Processo de *Sense-making*: Explorando Tendências e Integrando Conceitos”. Nele Henrique e Henrique (2004), de uma forma clara e sucinta apresentam o enunciado conceitual das referidas Escolas, que quando analisado sob o real sentido do que vem a ser o *sense-making* é perceptível identificar uma analogia sobre sua origem e, a aplicação da metodologia no campo das estratégias organizacionais. Na visão dos autores, ambas as escolas:

“Apresentam-se como associadas à percepção do ambiente externo como mais imprevisível e aos processos internos como naturais, em

oposição à percepção desses processos como eminentemente racionais. Estas escolas destacam a concepção de estratégias como processo dependente de aprendizagem e da construção de mapas mentais e, por conseguinte, da cognição e incluem, na visão dos autores, uma abordagem mais recente interpretativa ou construtivista, através da qual a cognição seria empregada para construir estratégias como interpretações criativas e não somente mapear a realidade”.

Ao considerar os conceitos de “sense-making” discutidos neste trabalho encontram-se fundamentos acadêmicos para justificar sua origem baseada nas idéias dos pontificadores de ambas as escolas e, também para validar a citação acima.

De acordo com Weick (1995), a aprendizagem é resultado do conceito de sense-making e Reissner (2005), corroborando com o autor teoriza que *sense-making* é um processo de aprendizagem que conduz a uma nova compreensão do mundo. Dodgson, (1993), Crossan et al., (1999), apud PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0014388/CA, enfatiza que os conceitos de aprendizagem não só valorizam a tendência à mudança contínua nas organizações, como também podem unir diferentes níveis de análise: individual, grupal e organizacional.

Downey e Brief (1986), apud Zanelli, Andrade e Bastos (2004), se referem a sense-making como à tendência dos indivíduos a produzirem um sentido para o mundo. Para tanto, desenvolvem explicações para atividades importantes que os cercam. Os conceitos dos autores remetem à visão cognitiva e pode ser ratificada pela teoria de Zanelli, Andrade e Bastos (2004), quando afirmam que os indivíduos fazem escolhas e respondem às pressões de seu entorno com base em idéias bem desenvolvidas sobre

como o mundo no qual estão imersos operam.

A partir dos enunciados envolvendo a aprendizagem e a cognição é possível obter argumentos para embasar que tanto a “escola de aprendizagem”, como a “escola cognitiva”, propiciaram as bases para aplicação metodológica do *sense-making* nas organizações. O próprio Senge (1990) abordou que organizações “controladoras” tenderiam a se transformar em organizações de aprendizagem – *learning organizations* – para se adaptarem à sociedade pós-industrial.

Embora as escolas de aprendizagem e cognição versem sobre metodologias capazes de contribuir positivamente nos processos organizacionais, se faz necessário lembrar que para uma organização deixar de utilizar conceitos tidos como tradicionais e se tornar uma organização que aprende, é essencial conforme Senge (1990) apud Nonaka e Takeuchi (1997), um processo de mudança adaptativo influenciado pela experiência passada, centrado no desenvolvimento ou na modificação de rotinas e apoiado pela memória organizacional. A organização que aprende na concepção de Senge (1990) apud Nonaka e Takeuchi (1997) é um lugar onde as pessoas descobrem continuamente como criam sua realidade. E como podem modificá-la. Fica então a pergunta não é está a organização voltada para a prática do *sense-making*?

4 O SENSE-MAKING NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL:

O novo cenário organizacional, sem dúvida alguma, sofreu muitas alterações nos últimos anos. Estas mudanças fizeram com que as empresas, de um modo geral, precisassem adequar sua forma de atuação, no intuito de se manterem competitivas em seu mercado e flexíveis com as novas regras mercadológicas a

serem seguidas. Apenas com o entendimento claro destas novas exigências de mercado, uma organização poderá tomar ações corretas e eficientes para o seu crescimento. Santiago Jr (2004).

Wood Jr (2004), afirma que organizações de todos os tipos têm se deparado com cenários substancialmente modificados e significativamente mais dinâmicos que os anteriores, o que as têm feito buscar firmemente a adaptação a esses cenários. O Autor afirma que as organizações estão gradativamente abandonando uma atitude reativa, para assumir uma postura pró-ativa em relação às mudanças. As organizações vêm-se compelidas a criar, desenvolver, tentar novas formas de agir e antecipar os movimentos do ambiente. Antes de responder às mudanças, deve existir um esforço de fazer a mudança.

Diante desse cenário, Henrique e Henrique (2004), destaca que:

“A formulação de estratégias vem se constituindo um dos grandes desafios das organizações modernas. O crescimento, quando não a mera sobrevivência, tem exigido excelência em escolhas cada vez mais complexas em função da incerteza e, sobretudo, da ambigüidade crescentes do ambiente de negócios”.

Em conseqüência, a abordagem convencional referente à concepção e à elaboração de estratégias, começa a ser questionadas no que se refere a sua efetividade de criar valor e, emerge uma nova metodologia, com destaque para a importante influência dos processos cognitivos pertinentes a seleção e a interpretação de dados e informações sobre o ambiente.

Para CHOO (1998),

“As organizações do conhecimento são aquelas que fazem uso estratégico da informação para atuação em três arenas distintas e imbricadas, a saber:

- a) *sense-making* ou construção de sentido,
- b) criação do conhecimento, por intermédio da aprendizagem organizacional e
- c) tomada de decisão, com base no princípio da racionalidade”.

Sendo que o objetivo deste artigo está foco no

sense-making, optou-se por analisar de forma mais detalhada a teoria do autor acerca do conceito “construção do sentido”. Sobre este aspecto, Choo (1998), afirma que o objetivo imediato do *sense-making* é permitir aos membros da organização a construção de um entendimento compartilhado do que é a organização e o que ela faz.

Já o objetivo de longo prazo, é a garantia de que as organizações se adaptem e, continuem a prosperar em um ambiente dinâmico através da prospecção do ambiente organizacional, em busca de informações relevantes que as permitam compreender mudanças, tendências e cenários acerca de clientes, fornecedores, concorrentes, ou seja, toda a cadeia produtiva da organização. O processo de construção do *sense-making* pode ser exemplificado atra-vés do quadro 1.

Necessidade de informação	Busca de informação	Uso da informação
Quais são as novas tendências da indústria/setor?	Escaneamento ambiental	Redução de incerteza e ambigüidade
Quais são as competências essenciais dos concorrentes?	Sistema de informações	Construção de conhecimento compartilhado
O que os nossos clientes valorizam?	Pesquisas	Processo decisório

Fonte: Choo (1998)

Segundo Zanelli; Andrade e Bastos (2004) apud Weick (1995):

“O processo de *sense-making* é considerado atividade central, tanto na construção da organização como dos ambientes com os quais se interage. Se *sense-making* significa inventar um novo significado para algo que já ocorre nos processos de organizar, mas que ainda não fora nomeado, ele consiste no mecanismo que gera os componentes do mundo organizacional. Assim, organizar pode ser visto como “fabricar significado”.

O sucesso do desenvolvimento do *sense-making* na organização está associado ao estabelecimento de forma coordenada da definição da cadeia produtiva, pois o *sense-making* ocorre em grupos de pessoas que estão envolvidas em conversações, debates, interações de toda a ordem que se transforma nos meios pra a construção social da organização.

Diante das novas exigências do mercado as organizações que fazem uso da metodologia do *sense-making* focado no público interno, vislumbram maiores possibilidades na busca de solução de problemas, desenvolvimento de novos produtos, bem como aprimoramento do

processo. Neste contexto a prática do *sense-making* proporciona um ambiente organizacional mais saudável.

Na teoria de Freud, apud Zanelli; Andrade e Bastos (2004), a saúde mental é a “capacidade mental de amar e trabalhar”. Pelo amor reproduzimos, pelo trabalho produzimos – produzir e reproduzir explicam a nossa existência.

As organizações necessitam entender que as mudanças nas estratégias organizacionais revelam suas pressões em todas as áreas de negócios e de trabalho. Conforme Santiago Jr (2004):

“As ações voltadas para a gestão do conhecimento devem objetivar melhorias nas mais variadas atividades desenvolvidas pela empresa. Dentre elas é possível destacar a melhor administração do relacionamento com clientes, adoção e compartilhamento da melhores práticas...”.

5 UMA VISÃO SOBRE O USO DO SENSE-MAKING EM UMA EMPRESA DE ALIMENTOS NA ITÁLIA.

Ao longo deste artigo discutiu-se a metodologia do *sense-making* como uma estratégia organizacional voltada a competitividade. Para melhor ilustrar a teoria optou-se por apresentar um caso prático de processo de redução de custos em uma organização italiana, baseado na metodologia de *sense-making* e, aplicado por uma empresa de consultoria sediada na Itália denominada *Creatctive Consulting*.

O estudo de caso ocorreu em uma indústria de alimentos na Itália, que havia sofrido diversas operações de aquisição e fusão que geraram inúmeros escritórios, cada um com sua cultura, políticas, e rotinas diferentes.

Na referida empresa os consultores coletaram e analisaram dados de

todas as várias divisões da empresa, pesquisando soluções para a redução de custos. Como resultado a consultoria identificou que a economia do processo produtivo estaria centrada nas “embalagens”, caso as mesmas fossem melhor adaptadas e sua utilização aproveitadas adequadamente.

A redução de custos focados nas embalagens ocorreu através da construção de um entendimento compartilhado com ênfase nos seguintes pontos:

- As embalagens eram caras – desenvolvidas para o transporte de alimentos, enquanto seu uso não era somente destinado a este fim;
- As embalagens tinham as mesmas dimensões, e não estavam adequadas as características dos produtos;
- As embalagens não eram sempre preenchidas em sua totalidade, e difíceis de segurar por conta da fragilidade do material com que era constituída.

Os funcionários da empresa demonstravam resistência por acreditar que as embalagens até então utilizadas atendiam plenamente as necessidades da organização. Após a explanação dos consultores sobre a real situação das embalagens, um choque cognitivo foi causado, oportunizando a busca de novas idéias e soluções.

Com a colaboração efetiva de todos os funcionários da empresa, um novo tipo de embalagem foi desenvolvido – elaborado com material mais resistente, com menor custo e características que permitissem um preenchimento e transporte mais adequado. Esta

parceria efetiva, bem como a confiança nos consultores foi adquirida quando em uma ocasião especial, o CEO da empresa decidiu testar as embalagens utilizadas anteriormente saltando sobre elas. As embalagens não resistiram e quebraram. Ao repetir o feito, as novas embalagens resistiram e não quebraram. Após este evento, os consultores foram legitimados também pelo CEO, permitindo um novo modelo mental por parte dos empregados.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O mundo está mudando numa velocidade alucinante. Essas transformações são reflexos das mudanças observadas no decorrer dos tempos. A força física, tão aplicada nas antigas linhas de montagem, está sendo substituída pela força do intelecto, pelo mundo das idéias.

Ao longo deste artigo foi possível perceber que a metodologia do *sense-making* está diretamente vinculada ao mundo das idéias, da cognição, da aprendizagem e da gestão do conhecimento.

Mediante o grau de incerteza e ambigüidade em que os gestores são confrontados, não há como negligenciar a importância do *sense-making* nas organizações. A prática do *sense-making* possibilita o compartilhamento do conhecimento focado em estratégia de soluções de problemas e gerenciamento de decisões organizacionais. Os indivíduos participam de forma mais ativa porque integram o processo.

A adoção da metodologia do *sense-making* nas organizações possibilita a criação de um diferencial competitivo à medida que ocorre o envolvimento dos relacionamentos tanto interno como externo, propiciando a construção do sentido e, conseqüentemente, melhor compreensão dos objetivos e soluções mais rápidas e eficazes.

7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- CUEL, Roberta. Knowledge based methods in cost reduction processes. In: KAZI, A S; WOLF, P. Real-life knowledge management: Lessons from the field. Finland: Knowledgeboard, 2006. p. 195-212.
- CHOO, C.W. The Knowing Organization: How Organizations Use Information for Construct Meaning, Create Knowledge and Make Decisions. Nova Iorque: Oxford Press, 1998.
- DAVENPORT, Thomas H. Ecologia da informação: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação. 4. ed. São Paulo: Futura, 1998. 316p.
- DERVIN, B. (2003). Audience as listener and learner, teacher and confidante: The sense-making approach. In B. Dervin, L. Foreman-Wernet, & E. Launerbach (Eds.), Sense-making methodology reader: Selected writings of Brenda Dervin (pp. 215-231). Cresskill, NJ: Hampton Press, Inc., 2003.
- FACHIN, Gleisy Regina Bóries. Modelo de avaliação para periódicos científicos on-line: proposta de indicadores bibliográficos e telemáticos. 2002. 206 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002.
- FERREIRA, Sueli M. D. P. Estudo de necessidades de informação: dos paradigmas tradicionais à abordagem sense-making. Disponível em: <http://www.eca.usp.br/nucleos/sense/textos/sumar.htm> Acesso em: 15/01/2007
- FIORELLI, José Osmir. Psicologia para administradores: integrando teoria e prática. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2004
- HENRIQUE, Luiz Cláudio Junqueira; HENRIQUE, Gabriel Guimarães. Concepção da estratégia e o processo de sense-making: explorando tendências e integrando conceitos. Caderno de idéias, CI 0403, abril de 2004. Disponível em: http://www.fdc.org.br/pt/sala_conhecimento/dinamica.asp?CodEspaco=0&CodMenu=15&IndDocumentoCI=S Acesso em 14/01/2007
- LINDBLOM, C.E.; BRAYBROOKE, D. A strategy of decision. New York: Free Press, 1963
- MARCH, J. G.; SIMON, H. A. Organizations. New York: Wiley, 1958.
- MINTZBERG, H. Patterns in strategy formulation. Management Science, vol 24 (9), May 1978.
- MIRANDA, Angélica Conceição Dias. Proposta metodológica para inovação de produtos em unidades de informação/bibliotecas disponíveis na Internet, focada no cliente: uma aplicação na Fundação Universidade Federal do Rio Grande. 2003. Dissertação [Mestrado em Engenharia de Produção] Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003.
- NEVES, Jorge Tadeu de Ramos; CARVALHO, Ana Cristina Marques de. Análise das necessidades e usos de informação em empresas incubadas de biotecnologia de Minas Gerais, (2001) Disponível em: http://www.desenvolvimento.gov.br/arquivo/sti/publicacoes/futAmaDilOportunidades/rev20010402_05.pdf. Acesso em 10/01/07
- PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0014388/CA, Disponível em www.maxwell.lambda.ele.puc-rio.br/cgi-bin/PRG_0599.EXE/6603_2.PDF?NrOcoSis=18466&CdLinPrg=en. Acesso em: 18/01/2007.
- REIS, Daniel Gomes dos; ANTONELLO, Cláudia Simone. Ambiente de mudanças e aprendizagem nas organizações: contribuições da análise da narrativa. Revista Eletrônica de Gestão Organizacional, v. 4, n. 2, mai./ago., 2006, p. 177-193. Disponível em: <http://www.gestaoorg.dca.ufpe.br> Acesso em: 15/01/2007
- REISSNER, S.C. Learning and innovation: a narrative analysis. Journal of Organizational Change Management, vol 18, n.5, 2005.
- SANTIAGO Jr. José Renato. Gestão do Conhecimento: A chave para o sucesso empresarial. São Paulo: Novatec, 2004.
- SENGE, P. A quinta disciplina. 2.ed. São Paulo: Best Seller, 1990.
- WEICK, K. E. Psicologia social na organização. São Paulo: Edgard Blucher, EDUSP, 1973.
- WEICK, K. E. Sensemaking in organizations. Thousand Oaks, CA: Sage, 1995.
- WEICK, K. E. The Social Psychology of Organizing. 2nd Ed. McGraw Hill, 1979.
- WESTLEY, F. R. Middle managers and strategy: microdynamics of inclusion, Strategic Management Journal, 11, p.337-351, 1990.
- WOO JR, T. Mudança organizacional: uma introdução ao tema. In __. Mudança organizacional. 4ª. Ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- ZANELLI, J.C; ANDRADE, B.E.J e BASTOS, B.V.A. Psicologia, organizações e trabalho no Brasil. Porto Alegre: Artmed, 2004.

COMUNICAÇÃO E GESTÃO DO CONHECIMENTO

O que as empresas precisam aprender para continuarem vivas

Comunicar é tornar comum uma idéia, é compartilhar conhecimento. Gerir conhecimento, de maneira bem reducionista, é armazenar e disponibilizar informações que gerem aplicabilidade desse conhecimento. O que estas duas áreas de saber têm em

comum? E como elas podem auxiliar as empresas no grande desafio da perpetuação de suas atividades? De antemão, digo que não tenho a pretensão de encerrar o assunto e nem muito menos responder as questões levantadas. Minha intenção é levantar discussões e provocar a reflexão.

Deborah Leite
Gerente de Marketing da TW Services.
Deborah_leite@yahoo.com.br



COMUNICAÇÃO

GESTÃO DO CONHECIMENTO

Para isso, começo com uma definição tirada da maior biblioteca interativa atual, a wikipedia. Segundo ela, Gestão do Conhecimento (GC) “é um processo sistemático, articulado e intencional, apoiado na geração, codificação, disseminação e apropriação de conhecimentos, com o propósito de atingir a excelência organizacional.” Partindo desta definição, vou me concentrar na importância da disseminação, que está intimamente ligada à comunicação.

E o que GC e Comunicação têm em comum? As duas áreas estão intrinsecamente relacionadas a ponto de uma não poder existir sem a outra? Comunicar é disseminar conhecimento, visa gerar atitude ou mudança de comportamento e, sobretudo busca equalizar informações. Na interseção das duas áreas, observamos que GC também visa disseminar (e reter) conhecimento, gerar mudança de atitude – quando colaboradores passam a contribuir voluntariamente para o incremento da base de conhecimento e a acessam o portal, por saber que lá obterão informações – e disponibilizar para uso da organização memórias de projeto, bases de conhecimento, artigos e melhores práticas, por exemplo.

Hoje, através da pesquisa das Melhores Empresas para se trabalhar, as que possuem melhores práticas de comunicação seja interna ou externa, são as que mais se destacam no mercado, inclusive obtendo melhores resultados financeiros que suas concorrentes. A dimensão Comunicação que a pesquisa avalia tem um peso relevante no resultado final. Creio que, em breve, as melhores empresas serão aquelas que melhor souberem gerir seu ativo intelectual. E não é demais dizer que fazer Gestão do Conhecimento só faz sentido numa empresa que comunica, sensibiliza e fomenta esta prática. Do que adianta ter base de conhecimento atualizada se ninguém sabe que ela existe, quem dirá se está atualizada ou não. Reter capital intelectual passa, necessariamente, por sensibilizar e comunicar para as pessoas a causa dessa necessidade, o objetivo e as conseqüências que GC trará para a organização. Neste sentido, facilitar o acesso às informações disponibilizadas, criar um ambiente de trabalho motivador e desafiador, valorizar os produtos gerados da prática de GC (tais como: documentações de projetos, artigos sobre temas relevantes para a empresa,

textos interessantes etc.) e reconhecer as propostas de idéias inovadoras e os resultados advindos da implantação de idéias, devem ser ações integradas de comunicação que devem deixar claro para a empresa onde se quer chegar com os processos de Gestão de Conhecimento. Logo, me arrisco a dizer que o que elas têm em comum são a responsabilidade de contribuir significativamente para a melhora na gestão da empresa como um todo. Em tempos de fluxos enormes de informações rodopiando a nossa frente, priorizar, destacar e focar no mais importante e relevante para o desempenho e permanência da empresa neste, mais do que nunca, competitivo mercado, é fundamental. Sendo que este alvo, só consegue ser acertado quando GC e Comunicação trabalham juntas e em harmonia.

Comunicar bem gera confiança. Fazer uma boa gestão do conhecimento gera satisfação pessoal, aprendizado contínuo e encantamento do cliente.

O caminho para se fazer bem Gestão do Conhecimento é estar intimamente integrado a comunicação. Ter o desenho de processos bem definidos, valorizar as pessoas que contribuem e manter constante atualização das bases de conhecimento, também são importantes no processo como um todo.

E você concorda com esta interação de Gestão do Conhecimento e Comunicação?

Quer propor alguma ação de Gestão do Conhecimento ou de Comunicação que poderia contribuir para a permanência da sua ou de alguma outra organização. Escreva. Vamos trocar informações.

Referências Bibliográficas

LAPA, Eduardo. Gestão de conteúdo como apoio à gestão de conhecimento. Ed Brasport. 2004, Rio de Janeiro.

Gomes, Elisabeth. Gestão de Empresas na Sociedade do Conhecimento: um Roteiro para Ação. Ed Campus, 2001, Rio de Janeiro, 12 edição.

INTRODUÇÃO

Aproveitar os trabalhos e conhecimentos desenvolvidos ao longo de toda a trajetória de uma empresa representa um forte elemento de ganho de produtividade. No entanto, encontrar o documento certo no meio da massa documental espalhada nas redes corporativas pode ser considerado o desafio do século. Por falta de organização, as empresas exigem das ferramentas tecnológicas funcionalidades cada vez mais específicas e algoritmos de busca avançados para encontrar a informação necessária. Um mínimo de organização produziria um efeito bem mais eficaz que vultosos investimentos em sistemas.

É disso que a taxonomia trata. Um tema bem atual, a taxonomia tem por objetivo criar categorias de classificação que facilitem a pesquisa e a recuperação de informações. Sendo assim, a taxonomia é uma forma de representação do conhecimento. As empresas podem aplicar formas de classificação distintas. Desde as mais superficiais às mais específicas ou granulares. O tipo de classificação a ser adotado depende, em parte, da multidisciplinaridade do negócio, mas, também, da maturidade da empresa e do tempo médio de casa dos colaboradores.

DESENVOLVIMENTO

Neste artigo, apresentamos duas metodologias de taxonomia, como formatos distintos para a organização e gestão documental corporativa, o que torna possível sua adequação às especificidades de empresas com diferentes características.

Taxonomia de Navegação

A taxonomia de navegação é uma modalidade que tende a responder mais rapidamente para empresas que atuam em áreas multidisciplinares, porém, com conhecimentos mais commodities, ou seja, um tipo de conhecimento que é possível formatar e tornar padrão. Uma análise preliminar da estrutura e do negócio da empresa permite construir um diagrama com a arquitetura de informação atual. A pesquisa em material institucional, como *folders*, prospectos de venda, balanços anuais e perfil da empresa, pode auxiliar nessa fase inicial do trabalho.

Na etapa seguinte, são realizadas entrevistas com o corpo executivo para investigar seus modelos mentais e construir um Mapa Mental Corporativo. Nesse mapeamento, o relacionamento das

categorias é mais relevante que sua subordinação. Esse tipo de classificação pode ser feito por unidade de negócio, por projeto ou cliente, por tipo de produto/serviço, mas também pode seguir a cadeia de valor da empresa ou até mesmo o seu organograma. É importante observar que a taxonomia deve ter, necessariamente, um critério definido, para permitir sua atualização dentro do conceito pré-estabelecido e evitar possíveis conflitos futuros.

A melhor alternativa será aquela que facilita a gestão do acesso dos usuários às informações. Esse ponto não pode ser menosprezado, uma vez que o acesso indevido é a maior falha de segurança nas empresas. Sendo assim, facilitar a manutenção e o controle de acesso é fator determinante nessa escolha. Por outro lado, a empresa não deve exagerar na importância desse fator, sob pena de cair na armadilha de uma divisão por estrutura funcional na qual grupos de usuários são tratados como departamento. Apesar de parecer simples, não podemos esquecer que o organograma é bastante dinâmico e, muitas vezes, apresentam uma vida curta.

A taxonomia de navegação deve ser corporativa e abranger toda a empresa. A maior vantagem desse tipo de classificação é que pode ser facilmente aplicado e explicado para os colaboradores. Vale ressaltar que a plataforma (ou ferramenta) para a implantação de uma taxonomia é a primeira definição necessária e antecede qualquer tipo de análise de estrutura.

Aplicada em portais corporativos, intranet e extranet, esse tipo de taxonomia apresenta algumas características que garantem sua eficácia:

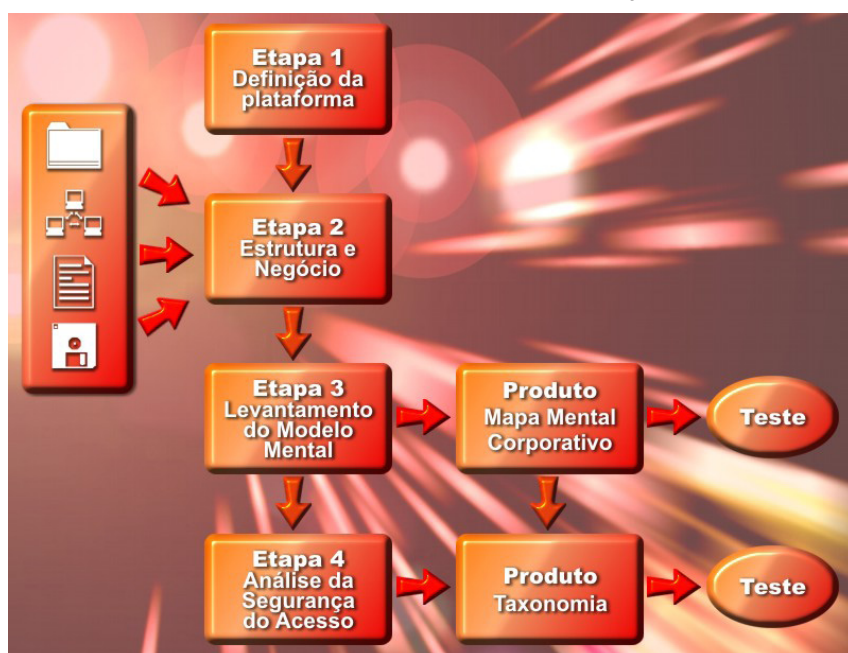
- Intuitiva - a navegação deve ser facilmente entendida por novos usuários;
- Dinâmica - deve permitir a atualização sem comprometer sua lógica;
- Até quatro sub-níveis - para uma localização rápida da informação.

As duas últimas etapas devem ser validadas com testes aplicados junto às áreas operacionais. O teste é um fator crítico de sucesso, uma vez que os líderes que formam a comissão técnica podem não estar acostumados com algumas especificidades do dia-a-dia e desconhecer certas práticas.

Uma metodologia bem eficiente a ser aplicada nos testes é a de Card Sorting, que prevê a confecção de cartões com os exemplos de documentos e uma descrição de seu objetivo. Os usuários devem 'posicionar' os cartões junto à classificação mais adequada. Somente os cartões com estrutura de navegação de 1º nível devem estar abertos. Na medida em que o usuário começa a classificar os 'documentos', ele mesmo abre os sub-níveis. Um monitor deve acompanhar o teste e anotar as possibilidades de classificação.

O teste, além de assegurar a classificação proposta, tem o objetivo de tirar dúvidas quanto aos documentos com classificações dúbias. Nesse sentido, a escolha dos documentos que irão fazer parte do teste é essencial para refinar a estrutura sugerida. Todos os participantes devem classificar os documentos, independentemente de conhecerem ou não sua função e conteúdo. A tabulação do resultado é que permitirá esclarecer as dúvidas.

Figura 1 – Desenvolvimento da Taxonomia de Navegação



Os testes devem abranger todas as áreas envolvidas no projeto, porém, cada um deles deve ser aplicado junto a um grupo específico de colaboradores. Após a análise do seu resultado, são realizados os ajustes necessários na estrutura criada e uma nova validação é aplicada com outro grupo de colaboradores que não participaram do primeiro teste. Deve ser repetido o mesmo conjunto de documentos utilizado no primeiro teste.

Taxonomia Descritiva

A definição dos temas ou assuntos mais relevantes para a atividade da empresa é o primeiro passo para a taxonomia descritiva. A taxonomia descritiva tem seus benefícios potencializados em assuntos de natureza técnica, nos quais o conhecimento adquirido representa parte importante do capital intelectual da empresa. Dessa forma, para a escolha dos temas ou assuntos relevantes, deve ser formada uma comissão técnica com profundos conhecimentos sobre o negócio da empresa. Essa comissão será responsável pela elaboração da lista de assuntos.

Com base na lista de assuntos, são pesquisados os termos mais utilizados na empresa. Os termos podem ser capturados em fontes internas da empresa, tais como documentos, relatórios, nomes de arquivos, estrutura da rede interna e site corporativo. Além disso, dicionários e glossários técnicos podem ser importantes fontes externas, porque ajudam a enriquecer e aprimorar o vocabulário.

A uniformização desses termos oferece uma visão corporativa única, que é o alinhamento pretendido por todo diretor executivo. Ou seja, 'todos' passam a conhecer as 'atividades' pelo mesmo nome. Para garantir a eficácia do Vocabulário Controlado, as relações semânticas de sinonímia e homonímia devem ter sua equivalência tratada, para agilizar a consulta dos usuários e orientar os responsáveis pela manutenção do vocabulário. A frequência do uso dos termos é um importante indicador de sua relevância. Nessa etapa, é construída a base terminológica.

A partir do entendimento dos temas, cabe à comissão técnica estruturar os

termos de forma hierárquica e estabelecer os relacionamentos entre eles. O objetivo é que essa estrutura hierárquica tenha abrangência suficiente para reunir os principais aspectos do tema.

A estrutura de termos denominada 'Vocabulário Controlado' tem como suas principais características:

- Incremental – para se manter vivo, sempre que necessário, deve incorporar novos termos;
- Isonomia de conflito – mitigar o risco da busca ser trabalhosa, selecionando diversos termos;
- Tamanho administrável – facilitar sua manutenção.

Figura 2 – Desenvolvimento da Taxonomia Descritiva



A aplicação do Vocabulário Controlado como técnica da taxonomia descritiva permitirá reunir material com atributos afins. Conseqüentemente, os trabalhos anteriormente desenvolvidos são reaproveitados.

A taxonomia é dinâmica. Portanto, é fundamental

estabelecer sua governança tomando-se como base a definição dos eventos de atualização e dos procedimentos de revisão dos ter-mos. Dessa forma, a comissão técnica é mantida mesmo após a implantação do Vocabulário Controlado.

CONCLUSÃO

Nada impede que os primeiros passos de Gestão do Conhecimento da empresa aconteçam a partir do desenvolvimento de uma taxonomia descritiva. Porém, deve ser considerado que não basta construir

um Vocabulário Controlado. O uso eficaz dessa ferramenta implica em uma mudança cultural e comportamental dos colaboradores. A taxonomia de navegação pode ser a introdução do conceito de classificação na empresa. Com o amadurecimento dessa prática, a empresa pode evoluir para uma classificação mais detalhada, com maior impacto em sua produtividade.

Se a taxonomia de navegação oferece uma organização primária, a taxonomia descritiva cria relacionamentos funda-

mentais para a produção e evolução do conhecimento. No entanto, é necessária certa maturidade dos colaboradores da empresa para entender os benefícios e definir termos relevantes que não apre-sentem especificidade técnica de baixo impacto.



As 10 faces da Inovação

Resenha do livro As 10 faces da Inovação
Autor: Tom KELLEY (com Jonathan LITTMAN)
Ed. Campus Elsevier, 2007
Por Lourdes Martins



Tom Kelley é um renomado especialista em design de produtos – ele e o irmão dirigem a Ideo, conhecida empresa norte-americana do setor. No seu livro – As 10 faces da inovação, Kelly diz que para ter uma equipe com intensa vontade de inovar deve ter vários tipos de pessoas – personas. Ele propõe 3 categorias de personas que são os: Aprendizes, Organizadoras e Construtoras e suas subdivisões que seguem abaixo:

Categoria Aprendizes:

Antropólogo - raramente é uma pessoa que se aventura no campo para observar como os outros interagem com os produtos, serviços e

experiências a fim de chegar a novas inovações.

Experimentador - comemora o processo, não a ferramenta, testando e reexaminando os cenários possíveis para tornar as idéias tangíveis.

Polinizador Cruzado - pessoa com um vasto conjunto de interesses, uma curiosidade ávida, e uma aptidão para o ensino e aprendizagem, a polinização cruzada traz grandes idéias do mundo externo para animar e motivar a sua organização.

Categoria Organizadores:

Saltador de Obstáculos - é um incansável solucionador de problemas. Ele recebe uma carga enorme de problemas que tem enfrentá-los no dia a dia.

Colaborador - é a pessoa que valoriza mais a equipe que os indivíduos. Ele tem valores raros que o facilita formar uma grande equipe e é capaz de persuadir todas as pessoas para formar equipes multidisciplinares.

Diretor - tem uma compreensão focada para ver o sistema e mostra-se sempre com pulso firme diante de todos na organização.

Categoria Contrutores:

Designer de Experiências - Ele é uma a pessoa focada na criação de experiências individuais e

facilita o encontro positivo com a sua organização por todas as possibilidades de comunicação.

Cenógrafo – promove e faz a energia circular por onde atuam e se inspiram em diversas culturas para criar ambientes de trabalho que celebram o indivíduo e estimulam sua criatividade.

Contador de Histórias ou Narrador – cria conexões emocionais com a equipe e os clientes por meio de narrativas que reforçam valores culturais da empresa.

Cuidador – trabalha para entender cada ator de um projeto procurando estreitar o relacionamento. É a base da força humana que propulsora da inovação.

Tornar uma empresa inovadora é muito complexo e é preciso profissionais com habilidades diversas – conforme apontam os autores e também requer da empresa uma estrutura organizacional inovadora. É bastante interessante ver a gestão com os olhos de um designer.

Em resumo, o livro de Kelley é uma boa leitura embora haja lacunas principalmente na área de gestão. Sugiro que tais lacunas sejam preenchidas com a leitura de outros autores.

AGENDA: EVENTOS INTERNACIONAIS

FEVEREIRO 2010

ICI-1

Competitive Intelligence Basics Workshop

Local: Berlin, Germany

Data: 15 e 16 de Fevereiro de 2010

Link: <http://institute-for-competitive-intelligence.com/events/icalrepeat.detail/2010/02/15/175/-/Y2M1NTkxMTE4ODJjM2Q4YWVlYWUzMWQ4OGZkMzFmMTU=.html>

MARÇO 2010

Strategic Management of Intellectual Capital and Organizational Knowledge

Local: Manager (MDP) Indian Institute of Management Vastrapur Ahmedabad 380 015 India

Data: 17 a 20 de março de 2010

Link: http://www.iimahd.ernet.in/programmes/MDP_Programme2009-10.pdf

2nd European Conference on Intellectual Capital

Local: ISCTE Lisbon University Institute Lisboa, Portugal

Data: 29 e 30 de março de 2010

Link: <http://academic-conferences.org/ecic/ecic2010/ecic10-call-papers.htm>

ABRIL 2010

International Congress of Information

Data: 19 a 23 de Abril de 2010

Local: Havana International Conference Center em Cuba

Link: www.congreso-info.cu / www.congreso-info.com





MAIO 2010

Info Annual Conference and Exhibition

Local: Tel-Aviv Hilton hotel.

Data: 3 a 5 de maio de 2010

Link: <http://www.teldan.com/Templates/showpage.asp?DBID=1&LNGID=1&TMID=84&FID=664>

JUNHO 2010

ICI-1 - Competitive Intelligence Basics Workshop

Local: Julius-Hatry-Str. 1, 68163 Mannheim

Data: 14 e 15 de Junho de 2010

Link: <http://institute-for-competitive-intelligence.com/events/icalrepeat.detail/2010/06/14/211/-/OTZmMWRkZjk5MTBIYjM3YTQ3Mjk3ZjQxYTkwOWU5N2U=.html>

ICKMKE 2010

“International Conference on Knowledge Management and Knowledge Economy”

Local: Paris, France

Data: 28 a 30 de Junho de 2010

Link: <http://www.waset.org/conferences/2010/paris/ickmke>



PALAVRA DA SBGC

Caros Leitores,

Estamos na última edição de 2009 da Revista GC BRASIL e aproveitamos para informar as conquistas da gestão 2007/2009 da SBGC e apontar os próximos caminhos que serão trilhados pela nova gestão de 2010/2011.

No dia 15 de dezembro foi eleita a chapa única registrada para a nova Diretoria Executiva da SBGC, conforme os procedimentos estatutários, estando a posse marcada para o dia 21 de janeiro de 2010, que marca o início da nova gestão. A formação desta diretoria é o resultado de consenso a partir de consultas e opiniões de vários diretores, coordenadores, man-tenedores e principais parceiros da entidade. A nova diretoria ficou assim constituída: Sonia Maria Akiko Wada Tomimori (SP) como Diretora-Presidente; José Jerônimo de Menezes Lima (RS) - Diretor Vice-Presidente; Fábio Batista Câmara (SP) – Diretor Administrativo e Financeiro; e Elizete Pereira Sá (BA) – Diretora Secretária.

A nova diretoria representa o equilíbrio entre os que já atuam na SBGC há mais tempo e com pessoas que precisam atuar mais diretamente na direção nacional com sangue novo mas trazendo um bom trabalho na unidade regional e resgatando um colega para colaborar numa área importante. Há também um equilíbrio em termos de gênero – duas mulheres e dois homens, e tem o forte símbolo da presença feminina pela primeira vez presidindo a SBGC. Buscamos também uma maior representatividade regional (Sul; Sudeste e Nordeste).

Sendo esta a última edição da GC Brasil que eu tenho honra de abrir como Presidente da SBGC, gostaria de destacar duas importantes conquistas ao final da nossa gestão. Primeiro, informar sobre a participação da SBGC no Seminário

“Melhoria da Gestão para o Desenvolvimento da Cadeia Nacional de Fornecedores de Bens e Serviços da Petrobras”, nos dias 15 e 16/12/2009, que foi direcionado para algumas entidades governamentais, de representação empresarial e sindical, e relacionadas a áreas de gestão, referente a um programa estratégico para capacitação das empresas fornecedoras da Petrobras, especialmente com foco no Projeto Pré-Sal (2010-2020). Ficamos honrados com o convite e acreditamos que foi um reconhecimento da importância da SBGC no contexto nacional, como também premia toda a equipe que hoje conduz as diversas áreas tanto no âmbito nacional como nas Unidades Regionais. A Petrobrás poderá contar com a participação da SBGC, incluindo nossas competências individuais, que desenvolverão soluções de Gestão do Conhecimento para este programa, como por exemplo, a criação e manutenção de uma rede de conhecimento com o objetivo de compartilhar as boas práticas entre fornecedores focados no Pré-Sal.

E finalmente, outro fato que demonstra a confiança conquistada pela SBGC, foi um convite do SEBRAE Nacional, que nos solicitou a estruturação de um programa nacional de palestras para sensibilização em Gestão do Conhecimento, direcionadas aos empresários das MPEs e equipes internas dos Sebraes Estaduais.

Esperamos que estas notícias renovem a credibilidade e confiança de vocês na SBGC e cremos que a nova gestão que assume em janeiro de 2010 possa ter uma nova perspectiva de continuar desenvolvendo a SBGC.

Nosso grande desafio depende da participação dos atuais diretores, coordenadores, parceiros e convido a todos leitores que venham a se incorporar na comunidade SBGCiana.



Heitor J. Pereira

Presidente da SBGC - Gestão
2007-2009

organizações comprometidas com o conhecimento

