

REVISTA

GC
BRASIL

A Revista da Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento. nº 05. novembro de 2007



A COMUNICAÇÃO QUE COMUNICA AÇÃO

QUEM ACREDITA TER ALGO A OFERECER DEVE DAR O PRIMEIRO PASSO QUE É APRENDER TUDO SOBRE O ALVO DE SUA COMUNICAÇÃO

WEB 2.0:

GESTÃO DO CONHECIMENTO E ÉTICA INFORMACIONAL

INTELIGÊNCIA COMPETITIVA SETORIAL:

APLICAÇÃO & RESULTADO PARA MICRO-EMPRESAS

SUMÁRIO

Editorial Por Elisabeth Gomes	04
Artigo 01 A comunicação que comunica ação. Por Mário Persona	07
Artigo 02 Informação, representação e comunicação: Os pilares para a Web Semântica. Por Cláudio José Silva Ribeiro	14
Artigo 03 Inteligência competitiva setorial: Aplicação & resultados para micro-empresas. Por Sandro Albuquerque	18
Artigo 04 Gerenciando valor: Gestão dos riscos integrados ao negócio. Por Ana Flávia Corujo	23
Artigo 05 Web 2.0: Gestão do Conhecimento e ética informacional. Por Jaime S. Yamassaki Bastos	26
Resenha do livro A melhor estratégia é saber mudar de estratégia. Por Tiago Mota da Silva Pereira	31
Agenda Eventos internacionais de GC.	34
Direto do Pólo Notícias dos pólos da SBGC	35
Palavra da SBGC Por Heitor Pereira	37

EXPEDIENTE

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

Integrantes Permanentes do
Conselho Científico da SBGC

Presidente:
Maria Terezinha Angeloni

Alberto Sulaiman Sade Júnior
Aline França de Abreu
Carlos Olavo Quandt
Chu Shao Yong
Eduardo Moresi
Faimara do Rocio Strauhs
Fernando Antônio Ribeiro Serra
Hélio Gomes de Carvalho
Gilson Schwartz
Guilherme Ary Plonski
Helena Pereira da Silva
Helena Tonet
João Amato Neto
Jorge Tadeu de Ramos Neves
José Ângelo Gregolin
José Rodrigues
Kira Tarapanoff
Marília M.R. Damiani Costa
Moacir de M. Oliveria
Mônica Erichsen Nassif Borges
Raquel Balceiro
Resilda Rodrigues
Ricardo Roberto Behr

Rivadavia Correa Drummond de
Alvarenga Neto
Roberto Pacheco
Rodrigo Baroni
Serafim Firmo de Souza Ferraz
Silvio Aparecido dos Santos
Sonisley Machado
Walter Félix Cardoso Jr.

REVISTA GC BRASIL

Editora-Chefe:
Elisabeth Gomes

Produção Executiva:
Maria de Lourdes Martins

Supervisor Editorial:
Anderson Fagundes de Paula

Jornalista Responsável:
Cristiano Pio MG 09315 JP

Revisão:
Cristiano Pio e
Anderson Fagundes de Paula

Diagramação:
Fator Um Comunicação e Eventos

Edição de Imagens:
Maria de Lourdes Martins e
Ana Mambrini

Design:
Quinto Elemento

Tecele conosco:
gcbrazil@sbgc.org.br



EDITORIAL

Prezados leitores da GC Brasil,

Recentemente, eu almoçava com alguns amigos e descobrimos que cada um de nós queria falar sobre seu assunto preferido, ou o que o incomodava no momento, e ao mesmo tempo. Parecia uma feira, de tantas palavras trocadas simultaneamente. E o que acontecia? Ninguém era ouvido por ninguém, o que causava a todos certa angústia. Ao final do almoço, alguém disse: “vou para casa conversar com vocês usando o MSN porque desta forma poderemos conversar todos ao mesmo tempo sem tanta confusão”. Agora, imaginem vocês: este episódio não poderia ser tratado como um exercício de compartilhamento de conhecimento? Acredito que sim, mas feito de forma totalmente descontrolada. Usar o MSN seria uma solução? Talvez não. Mas porque toquei neste assunto que parece não ter nada a ver com uma revista sobre GC? A resposta é simples: significa que temos que mostrar a vocês que nos lêem, vários assuntos, mas de forma ordenada. Foi este o direcionamento que demos a este número da revista.

O primeiro artigo, de Mário Persona, apresenta a arte de usar a Comunicação para efetivamente comunicar uma ação. Vamos aprender a desenvolver nossa percepção, a dissecar a comunicação, a alinhar nossos lábios com nossos corações, eliminar distâncias na comunicação, a ser flexível e, claro, ao mesmo tempo. Finalmente, Persona nos mostra 15 idéias para se comunicar melhor. Vejam só quantos assuntos em um único texto. Parece a conversa dos meus amigos no almoço, não é mesmo?

Mas vamos em frente e vocês encontrarão um texto do Cláudio José Ribeiro da Silva, que trata de Informação, Representação e Comunicação: Os pilares para a web semântica. A discussão se dá em torno do crescimento, cada vez mais intenso, do uso da rede, que permite que pessoas tenham acesso, pesquisem e recebam as informações de maneira ágil. Contudo, é necessário melhor contextualizar o conjunto de informações disponíveis na Web para aumentar a precisão dos resultados apresentados pelos mecanismos de busca. Tema novo e complexo? Vá até lá e confira!

Na linha dos meus amigos de almoço vamos partir para outro assunto: Inteligência Competitiva Setorial. Ou seja, analisar informações e entregá-las à várias empresas ao mesmo tempo. Empresas concorrentes, empresas parceiras, empresas que fazem parte de um setor. Será possível? Eu afirmo que sim. Já desenvolvi vários núcleos setoriais de Inteligência Competitiva (IC), nos meus trabalhos de consultoria, inclusive este é o objeto do artigo de Sandro Albuquerque. Os resultados mostrados por ele em seu artigo confirmam minha afirmativa.

E o tema “risco”? Está na moda, não é mesmo? Portanto, para que a GC Brasil não fique fora desta discussão, temos o artigo da Ana Flávia Corujo, cujo título é: “Gerenciando Valor: Gestão dos riscos integrados ao negócio”. Neste artigo a autora mostra a integração entre risco e governança tratando, principalmente, da TI ligada ao negócio da empresa. No próximo número vamos continuar a explorar este tema sob aspectos de gestão empresarial. Convido a todos que se sentirem confortáveis a escrever sobre o assunto e incentivo que o façam e enviem para a revista.

Em seguida, Jaime Bastos discute, em seu artigo intitulado “Web 2.0: Gestão do Conhecimento e Ética Informacional”, a interatividade e a convergência e a geração de conteúdo pelo próprio usuário. Ele mesmo se pergunta no texto: “Será que ainda existe algo a ser dito sobre a Web 2.0”? O artigo trata das diversas possibilidades de uso corporativo relacionado a essa revolução na oferta e no uso de serviços na internet e as suas relações com a Gestão do Conhecimento.

E, para finalizar, temos uma resenha do 11º capítulo do livro “Safári de Estratégia: Um Roteiro Pela Selva do Planejamento”, de Henry Mintzberg, Bruce Ahlstrand e Joseph Lampel. O capítulo trata da Escola da Configuração, que, em resumo, afirma que a melhor estratégia é saber mudar de estratégia. Ou seja, o mundo muda, logo as empresas também tem que aprender a mudar. O autor desta resenha, Tiago Pereira, descreve de forma fácil e simples como fazer esta mudança segundo os autores do livro.

Temos, ainda, uma agenda de eventos sobre Gestão do Conhecimento, a seção Direto do Pólo, que é um espaço para que os pólos e núcleos da SBGC divulguem suas realizações e as palavras finais do presidente da associação – Heitor Pereira.

Heitor nos estimula a discutir os assuntos da revista nos fóruns da SBGC que podem ser acessados no portal www.sbgc.org.br, e eu estimulo vocês, leitores, a escreverem para a revista. Envie suas idéias, seus artigos e suas críticas para gcbrazil@sbgc.org.br.

Um abraço e até a próxima.

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



A sua empresa depende de como você enxerga e age na área em que atua



Informação e conhecimento: é preciso saber usá-los a seu favor.

Promover a **Gestão do Conhecimento** e desenvolver a **Inteligência Competitiva** da sua empresa é um desafio que a Gomes & Braga pode resolver.

É preciso estar atento à concorrência e às tendências de mercado para garantir a sobrevivência do seu negócio e, para isto, é preciso monitorar o ambiente e avaliar as informações recebidas para tomar as decisões acertadas.

Com a implantação de um processo sistemático e ético, a Gomes & Braga tem o know-how necessário para oferecer à sua empresa soluções que a tornarão muito mais competitiva.

A COMUNICAÇÃO QUE COMUNICA AÇÃO

“Ainda que eu falasse as línguas dos homens e dos anjos, e não tivesse amor, seria como o metal que soa ou como o sino que tine.”

1ª Coríntios 13:1


Mário Persona
Autor, palestrante, consultor e
professor de estratégias de
comunicação e marketing
www.mariopersona.com.br
contato@mariopersona.com.br



Um frio percorreu minha espinha ao receber nos braços aquele volume peso-pena. Peso e pena foram também os sentimentos que se aninharam em meu peito enquanto meu cérebro parava de funcionar, como não devia estar funcionando quando tomei aquela decisão. A idéia da adoção havia brotado nos inescrutáveis recônditos da fé e do coração, um universo à parte da razão. Teria feito a coisa certa? Agora já não importava. O que recebi não era um vasilhame retornável, mas um ser humano nem um pouco descartável.

Olhei para aqueles quatro anos de criança acondicionados num corpinho esquelético que não aparentava mais do que um ou dois. Pedro não falava e os médicos apostavam que nunca seria capaz de falar, em razão de sua paralisia cerebral. Tampouco seria capaz de andar ou coordenar seus movimentos com precisão. Suas deficiências lhe impediam de se comunicar com o exterior e os únicos estímulos que chegavam ao seu cérebro eram provenientes dos quatro sentidos que restavam. Pedro nascera cego¹. Sua chegada em 1986 foi um marco em meu processo de aprendizado de comunicação. Sim, era eu quem iria aprender a me comunicar.

APRENDENDO A DESENVOLVER SUA PERCEPÇÃO



“Para uma comunicação eficaz, devemos compreender que somos todos diferentes em nossa percepção do mundo e usar esta compreensão como guia para nossa comunicação com os outros.” *Anthony Robbins*


Quem acredita ter algo a oferecer deve dar o primeiro passo, que é aprender tudo sobre o alvo de sua comunicação. Comunicação nada mais é do que comunicar uma ação, ou fazer com que nosso interlocutor responda a um estímulo com uma palavra ou uma ação qualquer. Porém, obter essa resposta do outro pode não ser tão simples assim. É preciso desenvolver a percepção, capacidade de interpretar corretamente o outro, o que não se faz sem envolvimento e dedicação.

O primeiro passo no desenvolvimento da percepção é abrir mão dos preconceitos e filtros que vão sendo incorporados à nossa visão crítica à medida que os anos passam. Não quero dizer com isso que a experiência de vida não seja importante. Ela é, mas alguém já definiu experiência como sendo o

pente que só ganhamos quando já não resta um fio de cabelo. Então, antes que não exista mais o que fazer com a experiência, é melhor ir se desvencilhando daquilo que traz o rótulo de experiência, mas não passa de preconceito nocivo à sua capacidade de perceber o mundo exterior e interagir com ele.

Para você entender a profundidade do que estou dizendo aqui, e de como a comunicação depende de você como receptor, lanço uma pergunta: Existiria som na queda de uma folha na floresta se nenhum ser vivo estivesse ali para ouvir? Ou seria ela verde ou marrom, se nenhum olho existisse para perceber sua cor? Os estímulos que acontecem ao nosso redor não passam de estímulos. Os efeitos reais de sons, cores ou significados dependem de como os recebemos, interpretamos e reagimos a eles como um todo. Essa visão holística da comunicação nos leva a outro ponto bastante importante desse processo que envolve elementos como emissor, receptor, meio, mensagem, ruído, *feedback* e resposta.

DISSECANDO A COMUNICAÇÃO



“Talvez não existam respostas fáceis, mas existem respostas simples.” *Ronald Reagan*

Pense em emissor como tudo aquilo que gera alguma mensagem, e esta, como o conteúdo mais importante do processo. Essa mesma mensagem precisa de um meio para circular

ou ser transportada por ele até seu destino, que chamamos de receptor. É claro que a coisa nunca acontece de modo fácil, pois são inúmeros os elementos que tentarão se interpor no processo para fazer a mensagem tropeçar ou perder o fôlego na viagem. São os chamados “ruídos ou interferências da comunicação”, que podem tanto ser uma caixa acústica vomitando centenas de decibéis na sala onde conversamos, ou um ato singelo como enfiar as mãos no bolso ou cruzar os braços. Qualquer coisa que seja um obstáculo à comunicação pode ser considerado ruído.

Como a própria palavra “comunicação” sugere, quem comunica espera que seu ato gere uma ação. É aí que acontece o caminho de volta, quando o receptor da mensagem, após estimulado por ela, gera uma resposta que deverá chegar ao emissor passando pelos mesmos ruídos e gerando algo mais, o *feedback* ou conjunto de informações relevantes para uma avaliação que será feita pelo emissor original.

COMUNICAÇÃO INTEGRAL

“O que faz meu “Pensador” pensar é que ele pensa, não só com o cérebro, a testa franzida, as narinas dilatadas e os lábios comprimidos, mas com cada músculo de seus braços, costas e pernas; com seu punho cerrado e os dedos retesados dos pés.” *Auguste Rodin*

Iniciada na percepção dos estímulos exteriores e sua interpretação, a comunicação, como processo integral, continua em nossa mente, concebendo e ordenando os pensamentos que irão gerar nossa resposta a esses mesmos estímulos. Tantas quantas são as portas pelas quais os estímulos chegam, idênticas em número e poder são as que deixam a resposta sair. Nosso corpo se comunica e tudo aquilo com que somos capazes de interagir acaba se comunicando também.

Transporte a idéia para o mundo da comunicação empresarial. Sérgio Zyman, ex-diretor de *marketing* da Coca-Cola, ensina em seu livro “A Propaganda que Funciona” que tudo comunica. Isso mesmo, tudo! Cores, formas, sons, imagens, enfim, tudo aquilo que recebemos ou geramos, comunica algo sobre o elemento que o gerou, seja uma pessoa, seja uma empresa. Daí a importância de coerência na

comunicação corporativa – no uso das cores, da marca, das formas ou mesmo do discurso – para que não existam dúvidas quanto aos seus objetivos.

Às vezes pensamos que basta criar uma logomarca bonita, um luminoso brilhante ou um outdoor atraente para nossa marca conversar com o mercado de maneira satisfatória. Ledo engano. Seria ingenuidade acreditar que uma logomarca ou algum outro tipo de comunicação visual conseguisse criar uma imagem real de uma empresa ou produto, quando há tantos geradores de estímulos funcionando e competindo em paralelo. Os produtos, as notícias na mídia, as atitudes dos funcionários, as opiniões de clientes, fornecedores e parceiros, tudo comunica. Tendo isso em mente, é prudente cuidar de nossa comunicação em todas as frentes, para não deixar dúvidas quanto aos nossos objetivos, mas isso só acontece quando conseguimos um perfeito sincronismo com nosso interlocutor.

ALINHANDO LÁBIOS E CORAÇÕES

“O beijo é um truque adorável inventado pela natureza para interromper o discurso quando as palavras se tornam supérfluas.” *Ingrid Bergman*


Qualquer tentativa de comunicar algo a alguém estará fadada ao fracasso se antes não existir um perfeito sincronismo de sinais. Às vezes são sinais incompreensíveis, como os gerados por um modem tentando se conectar à Internet. Ele troca uma seqüência de códigos com o modem do provedor do serviço antes de permitir uma comunicação inteligível para o usuário. É como um ritual de iniciação, que estabelece certos parâmetros como velocidade e freqüência de resposta, antes que o usuário do computador esteja pronto para navegar.

Quando a comunicação não é entre máquinas, mas entre pessoas, tudo

fica mais complexo. Usamos a palavra francesa *rapport* para descrever essa capacidade de se estabelecer uma relação de sincronismo e equilíbrio na comunicação. O termo vai muito além dos elementos usuais de um processo de comunicação, como emissor, receptor, codificação, meio, mensagem e resposta. *Rapport* exprime a capacidade de se entrar numa mesma frequência; é o glacê que transforma o bolo da comunicação em algo mais complexo do que um simples pão-de-ló.

Postura, expressões, entonação, gestos, olhares - tudo isso tem um peso enorme no sucesso de uma conexão usando uma frequência comum aos interlocutores. Garantir um *rapport* entre dois modems configurados com precisão é uma coisa, mas fazer o mesmo com pessoas é algo bem mais complexo. Algo como fazer um telégrafo se comunicar com um celular.

ELIMINANDO DISTÂNCIAS NA COMUNICAÇÃO



“Amar não é algo passivo. Amar está na voz ativa. Quando amo, faço algo, funciono, dou. Não amo para ser amado, mas pela alegria criativa de amar. E todas as vezes que amo assim, fico livre – ao menos por um momento, pelo fluir desse amor – de ser escravizado por aquele que é o mais intolerável tirano: eu mesmo.”
Bernard Iddings Bell


Um telégrafo vive em um mundo completamente diferente do celular, assim como são diferentes as pessoas em razão de suas línguas, culturas, crenças, costumes ou opiniões. Quando, pela primeira vez, me encontrei diante do desafio de me comunicar com uma criança com múltiplas lesões – lesão cerebral, deficiência visual, falta de coordenação motora e incapacidade de falar ou andar – entendi melhor que as diferenças nem sempre são

deficiências. Para quem nasceu de um jeito, diferente é o outro, e provavelmente era essa a impressão de meu recém-chegado filho. Vivíamos em mundos diferentes e seria preciso construir, pouco a pouco, a ponte da comunicação entre nós.

Sem entrar no mérito de quem era o celular ou o telégrafo, era esse o desafio que eu tinha pela frente: descobrir como fazer essa conexão e me comunicar com uma criança que durante três anos fora privada de qualquer estímulo, presa a uma cama de maus tratos em um barraco qualquer. Nos dezessete anos que se passaram desde então, Pedro tem sido meu melhor professor de comunicação, embora até hoje ele só tenha aprendido a falar uma palavra. E não fui eu quem as ensinou.

Ninguém inicia um processo bem-sucedido de comunicação sem antes estabelecer propósitos. É claro que todos caminhamos com um olhar fixo no resultado, seja este a obtenção de uma palavra de uma criança ou uma ação de compra de um cliente. Porém, o resultado final nunca deve ser mais importante do que uma relação permanente de troca, que é o propósito inicial de uma boa comunicação que não tenha tempo nem espaço para terminar. É importante entender que o que quero dizer aqui é que o relacionamento de comunicação deve ser criado para durar, mas a mensagem em si, ou a partícula de comunicação visando um determinado propósito de curto prazo, nunca deve exceder o tempo viável de retenção da atenção.

COMPETINDO POR ATENÇÃO



Para prestar um bom serviço você deve acrescentar algo que não possa ser comprado ou medido com dinheiro, e isto é sinceridade e integridade.” *Douglas Adams*

Vivemos imersos numa cultura imediatista que busca resultados instantâneos e satisfação imediata. Viajamos a jato, comemos *fast-food*, bebemos leite instantâneo e deixamos nossos carros no lava-rápido. Tudo isso em um cenário onde sobram informações, derramadas sobre nós das mais diversas formas. É óbvio que nossa comunicação não poderá jamais seguir os mesmos parâmetros utilizados por nossos pais

e avós. A grande competição existente hoje é por atenção e a menos que sua forma de se comunicar seja de uma criatividade ímpar, sua mensagem acabará caindo em ouvidos surdos, olhos cegos e mentes apáticas. Porque as pessoas aprendem logo a criar barreiras.

Para se comunicar bem é preciso antes buscar uma atitude de quem deseja dar, antes, de pensar em receber. As melhores ações de comunicação são fruto de uma paixão por oferecer algo a alguém, sabendo que isso irá beneficiar, de algum modo, a outra pessoa. Essa paixão é o que determina a largura de sua porta de comunicação. Quanto maior o valor dado ao outro e a importância do que se deseja comunicar, maior deve ser a porta aberta para isso. Foi o que aprendi, ainda criança, quando meu pai levou-me à casa de um amigo que construía uma lancha na garagem.

Sua paixão fez com que empunhasse as ferramentas da determinação e transformasse um projeto mental em realidade, na forma de uma imensa lancha, ocupando cada centímetro de sua garagem. Porém, a lancha de seus sonhos ficou maior do que a porta de sua garagem e seria impossível tirá-la dali sem, antes, demolir toda a fachada. O que ele fez? Bem, parede nenhuma iria impedi-lo de colocar para fora o resultado de seu empenho e criatividade, elementos que também são essenciais numa boa comunicação. Sem saber, ele estava colocando em prática as palavras de Picasso: “Todo ato de criação é, antes de tudo, um ato de destruição”.

É provável que para escancarar a porta de sua garagem e permitir que outros tenham acesso às suas idéias, você precise arrancar alguns tijolos que estavam ali há anos. Tudo tem um custo e, como já deve ter percebido, uma boa comunicação não começa perguntando o quanto posso ganhar, mas o quanto estou disposto a dar ou quantos tijolos posso remover. Se estiver convicto de ter algo para oferecer e acreditar com todos os seus poros ser algo que pode ajudar seu interlocutor, você terá dado o primeiro grande passo no processo de comunicação. O próximo é o de interpretação.

FLEXIBILIDADE, CLAREZA E OBJETIVIDADE NA COMUNICAÇÃO

“Sou o pior vendedor do mundo. Por isso devo tornar as coisas fáceis para que as pessoas comprem.” F. W. Woolworth

É a pessoa que quer comunicar algo que deve aprender a língua do outro, não o contrário. Neste momento você é o emissor que busca aprender com seu receptor qual é o código e os meios mais convenientes e confortáveis a este. Só então a verdadeira comunicação pode começar a fluir, transformando-se num diálogo que comunique ação para ambas as partes. Se a bolinha de pingue-pongue for sua mensagem, e a raquete a mídia que veicula toda a energia de sua ação, o jogo é a comunicação. Mas a comparação termina aí.

Ao contrário do esporte, na comunicação é dever de quem dá o saque com a mensagem fazer com que esta não só permaneça dentro dos limites da mesa, como fique ao alcance de quem a recebe. O conteúdo da mensagem não deve trincá-la pelo excesso de ímpeto, nem murchá-la pela falta deste, ou não levará consigo a capacidade de ir pingando até seu destino. Se não for assim, todo o seu esforço irá por mesa abaixo.

Como já falei de emissor e receptor, funções que se revezam no vai-e-vem da bolinha-mensagem levada pela criatividade que energiza a raquete, vale, também, lembrar que em toda comunicação existe a interferência da redinha – o ruído ou obstáculo que pode impedir sua mensagem de chegar ao destino. Cabe ao emissor – aquele que saca – evitar os obstáculos que ameacem a correta decodificação da mensagem, e não esperar que o outro o faça. Comunicação é uma ação progressiva de pro-atividade que vai corrigindo o conteúdo, formato



e percurso de sua mensagem a cada tacada, permitindo que a próxima seja melhor que a primeira. No processo, nem a rede, nem o interlocutor podem ser responsabilizados por algum fracasso. Só você.

FAZENDO A LEITURA CORRETA DE SEU INTERLOCUTOR

“É mais fácil contar as garrafas do que descrever o vinho” *Thomas Stewart*

Na comunicação, tão importante quanto a ação de dar é a de saber receber e entender o que se recebe. O esforço em codificar a mensagem, levando em conta as limitações ou idiossincrasias do outro, é fundamental para seu sucesso. De nada adianta ter toda uma estrutura de comunicação que não inclua uma estrutura de captação de *feedback*. É a partir deste que são feitas as correções e a sintonia fina que agregará clareza e melhor sincronismo à próxima ação. A capacidade de ouvir é condição mais que necessária para uma perfeita comunicação, além de útil para se mensurar a eficácia de suas ações e otimizar recursos.

Fala-se em comunicação institucional e promocional quando o assunto é negócios, mas o mesmo princípio pode ser aplicado à comunicação interpessoal. Institucional é aquela que não exige qualquer ação de seu interlocutor, visando apenas deixar uma marca em sua lembrança. Essa marca será mais duradoura quando acompanhada da empatia que busca um relacionamento de longo prazo. Já a comunicação promocional é imediatista e exige uma resposta na forma de uma ação. No caso do relacionamento com meu filho, descobri que nenhuma comunicação promocional – obter dele alguma palavra, por exemplo – seria possível sem criar um *rapport* com demonstrações de carinho, respeito e afeição.

É isto que cria a porta cuja abertura

– estreita ou escancarada – irá determinar o sucesso de sua comunicação. A porta por onde sua comunicação sai é a mesma por onde a resposta entra, portanto, seja generoso com essa abertura. É você quem cria as condições para uma boa comunicação ao definir o quanto quer se envolver para também ser envolvido. Se há riscos? Claro, mas apenas de precisará remover alguns tijolos de sua fachada. Ou remover toda a sua fachada, pois, quanto mais transparente for uma comunicação, melhor.

APRENDENDO NA ESCOLA DA VIDA

“O importante não é a escola onde você estudou, mas o que sabe fazer com o que aprendeu” *Autor desconhecido*

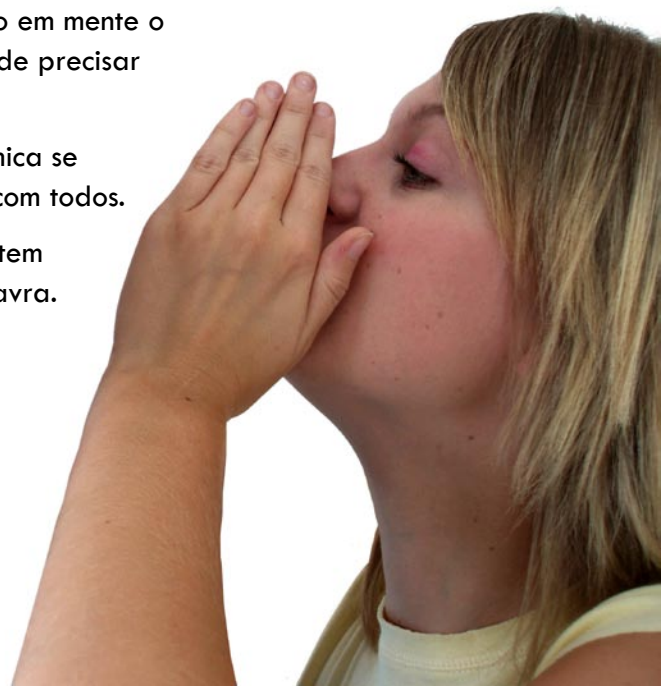
Não se iluda que uma boa comunicação possa ser garantida por fórmulas de sucesso ou títulos acadêmicos. São seres humanos que se comunicam, e, por isso, nessa área nem tudo é aprendido nas escolas. Criatividade, imaginação e intuição são habilidades naturais que fazem parte do processo, como aprendi com o que aconteceu com meu filho no aprendizado da única palavra que consta em seu vocabulário.

Apesar de todo o cuidado médico e profissional, a única pessoa que conseguiu lhe ensinar essa única palavra foi dona Ângela, uma faxineira que trabalhou conosco por alguns meses. Ela nunca soube o significado da palavra *rapport*, jamais cursou uma faculdade e mal sabia o português, mas foi capaz de abrir caminho para uma comunicação falada de mão dupla, ainda que limitada a um único verbo.

Seu método foi tão simples e ingênuo quanto deve ser qualquer método que busque encantar as pessoas. Ela simplesmente frisava que iria cantar, e começava: “Atirei um pau no gato-tô, mas o gato-tô...”. Pedro ficava extasiado, batia palmas, gritava, dava gargalhadas e sacudia o corpo para frente e para trás, como sempre faz quando está alegre. A palavra “cantar” ficou de tal forma impressa em sua mente com tintas de amor, carinho e afeição que até hoje ele é capaz de pedir para alguém cantar usando uma forma só sua: “antá”. Por isso em casa, quando alguém canta “Atirei um pau no gato-tô...”, isto só pode significar uma coisa: Pedro falou.

15 IDÉIAS PARA VOCÊ SE COMUNICAR MELHOR

- 01 Desenvolva sua percepção tomando a iniciativa de aprender com seu interlocutor.
- 02 Elimine todos os filtros e preconceitos que possam interferir na recepção dos estímulos que vêm do exterior.
- 03 Procure visualizar o processo da comunicação como tendo começo, meio e um fim que remete uma resposta de volta ao começo.
- 04 Conscientize-se de que tudo comunica: suas roupas, seus gestos, suas atitudes, a tonalidade de sua voz e, até mesmo, o seu silêncio.
- 05 Crie *rapport* com seu interlocutor, estabelecendo um perfeito sincronismo e equilíbrio para uma comunicação eficaz.
- 06 Tome a iniciativa de reduzir as distâncias culturais, sociais ou tecnológicas, se quiser alcançar seu interlocutor no nível onde ele se encontra.
- 07 Enxergue a comunicação como um processo permanente com objetivos de curto prazo, mas com relacionamento de longo prazo ou até mesmo sem prazo para terminar.
- 08 Desenvolva uma comunicação criativa e personalizada para conquistar seu espaço em um mundo que compete por atenção.
- 09 Trabalhe mensagens breves, objetivas e cheias de paixão, se quiser que as pessoas sejam realmente tocadas pelo que você tem a dizer.
- 10 Não se intimide em se livrar de conceitos envelhecidos para adotar técnicas e idéias inovadoras de comunicação.
- 11 Seja otimista em sua maneira de se comunicar, lembrando que cabe a você nivelar a estrada que conduz a um entendimento mútuo.
- 12 Esteja preparado para interpretar corretamente, não apenas o que o seu interlocutor diz, mas todo o ambiente onde ele está inserido.
- 13 Seja receptivo e mantenha sua porta sempre aberta às novas oportunidades de comunicação e relacionamento, tendo em mente o antigo lema militar: “Nunca destrua as pontes; você pode precisar voltar por elas”.
- 14 Elimine toda forma de orgulho social ou altivez acadêmica se quiser ampliar seus horizontes para se comunicar bem com todos.
- 15 Dedique seu tempo a ouvir com atenção o que o outro tem a dizer, ainda que seu vocabulário se limite a uma palavra.



INFORMAÇÃO, REPRESENTAÇÃO E COMUNICAÇÃO:

OS PILARES PARA A WEB SEMÂNTICA

Cláudio José Silva Ribeiro

Doutorando em Ciência da Informação – UFF/IBICT

Gerente de Projeto da Dataprev

claudio.ribeiro@previdencia.gov.br



A WEB SEMÂNTICA

Na atualidade, o tema Web Semântica tem sido bastante debatido em congressos e nas academias. Cunhado por exploradores da área de Inteligência Artificial, o tema ganhou um forte impulso nos últimos anos. O crescimento cada vez mais intenso do uso da rede, permite que pessoas tenham acesso, pesquisem e recebam as informações de maneira ágil. Contudo, se faz presente a discussão sobre a necessidade de melhor contextualizar o conjunto de informações disponíveis na Web para aumentar a precisão dos resultados apresentados pelos mecanismos de busca.

A Web possibilita a reunião da diversidade de atividades e saberes da humanidade, além de facilitar o intercâmbio de dados e informações entre comunidades. Isto torna presente o conceito de Aldeia Global de McLuhan (KOTLER, 1999, p.16) e promove a Inteligência Coletiva de Pierre Levy (LEVY, 1996, p.120), uma vez que reúne todas as características substanciais para o desenvolvimento do pensamento e do conhecimento.

Além disto, as empresas encontraram no ambiente Web a saída para reduzir custos em vendas, logística, finanças etc. Por outro lado, os governos conseguiram trazer o cidadão para mais perto de seu processo de gestão, oferecendo uma grande quantidade de serviços. Especialmente no tema de governo, é possível utilizar como exemplo o Brasil, onde a declaração de imposto de renda pela internet e concessão de benefícios previdenciários, ambos disponíveis pela internet, são serviços que facilitam a vida do cidadão brasileiro, tornando mais ágil o seu relacionamento com o estado.

Entretanto, ainda paira sobre nossas cabeças a dúvida da contextualização de informações na internet, pois pouco adianta tanta informação disponível se não é possível distinguir quais são as mais relevantes que satisfazem as condições estabelecidas pelos usuários, nem tampouco categorizá-las adequadamente para evitar que centenas de registros fora de contexto sejam exibidos. Para minimizar as dificuldades encontradas por usuários da Web, surgiu então o conceito de Web Semântica, que pode ser entendido não como uma nova tecnologia, mas como uma extensão da Web atual, onde é

possível existir uma melhor interação entre computadores e pessoas (BERNES-LEE, 2001).

Grande parte das pesquisas sobre o tema é direcionada para melhorar a precisão dos resultados e para o desenvolvimento de agentes automatizados, deixando em segundo plano os aspectos cognitivos e de representação de informações, que são temas extremamente relevantes no âmbito da comunicação. Muitos ainda esperam o surgimento de uma “máquina de busca mágica” (KNOX, 2005, p.8), que venha a resolver todos os problemas de recuperação de informação.

Estas observações nos levam a uma reflexão importante e necessária, basta melhorar os mecanismos de busca ou será necessário uma nova abordagem para representar, classificar e publicar a informação na Web? Como fazer isto se a Web é pública, permite que qualquer pessoa, em qualquer parte do mundo, compartilhe dados e informações, contribuindo para a transformação das estruturas cognitivas dos indivíduos e a conseqüente formação de conhecimento?

O QUE REPRESENTAR: O ENTENDIMENTO DAS “COISAS DO MUNDO”

O entendimento das “coisas do mundo” passou por diversas transformações e abordagens ao longo dos tempos. Desde Platão a Husserl, os objetos da investigação filosófica tradicional sempre foram o conhecimento, o ser, a existência, a verdade, a liberdade, o bem e o belo. A principal preocupação de observação e entendimento sempre esteve relacionada ao caráter mais geral e abstrato, do que simplesmente com questões concretas e particulares, tais como os objetos que nos circundam em nosso cotidiano (COSTA, 1992). Ao observar parte do caminho trilhado pela filosofia, é possível verificar o deslocamento de foco, que nos permite

o melhor entendimento da estrutura do pensamento na direção da linguagem. A partir dos estudos da metafísica, passando-se por Kant, Hegel, chegando-se a Husserl e, mais recentemente, à filosofia contemporânea, marcada pela virada lingüística, é possível perceber o deslocamento do foco dos estudos na direção da linguagem (CHAUÍ, 1995).

Especialmente no tema representação, é preciso tratar algumas questões basilares ao processo da comunicação entre emissor e receptor. A principal delas é o entendimento da simbologia e do significado, uma vez que estas podem ser o ponto de partida para o estudo da semântica. Para representar por meio de uma linguagem e com significação é preciso avaliar o sucesso do processo de comunicação entre as “coisas” componentes deste ato de comunicar (APEL, 2000).

Já o entendimento da linguagem endereça para o estudo da verdade lingüística e de suas dimensões (BERNOIT, 2002), dentre elas a:

Sintaxe - relação intralingüística dos signos entre si;

Semântica - relação dos signos com os fatos extralingüísticos designados;

Pragmática - relação dos signos com os seres humanos usuários da linguagem.

Partindo-se desta compreensão é possível explorar o conjunto de similaridades entre as abordagens filosóficas e da informação. Olhando especialmente para o paradigma da filosofia analítica, foi possível melhorar o entendimento e estruturação das coisas do mundo, pois este trouxe a linguagem para o centro das atenções (COSTA, 1992), auxiliando na forma a representar os objetos de estudo: “(.) *A Filosofia Analítica busca decompor em partes o sentido das noções mais abstratas e gerais da nossa linguagem, de maneira a nos oferecer uma visão mais clara da sua estrutura*” (COSTA,

1992, p.23).

A revisão do Paradigma da Filosofia Analítica pode ser o ponto de partida para a revisão da formalização algorítmica das linguagens, passando-se pela tradução automática das informações à recuperação de informações.

Tanto o significado quanto o sentido, são palavras que se encontram diretamente ligadas à linguagem (COSTA, 1992), o que esclarece a importância do papel de linguagem e significação no estudo do conhecimento. Ou seja, como desenvolver o tema Web Semântica sem compreender e observar os aspectos de representação, linguagem e comunicação? A resposta a esta questão pode estar apoiada em pressupostos postulados pela filosofia, pois esta traz aportes importantes para o entendimento do conceito de informação e do fluxo informacional, na medida que possibilita a compreensão da estrutura do nosso pensamento e torna visível o propósito, a forma e a validade da informação.

Além disto, a informação é um bem intangível e, ao trazê-la para o contexto da Ciência da Informação, ela passa a ser um objeto tangível e disponível, materializado em inscrições e registros, tanto em suportes físicos quanto em eletrônicos e com características específicas de (BERNOIT, 2002):

Representação lingüística dos objetos ou conceitos do mundo real;

Possibilidade de armazenamento físico;

Organização de acordo com um esquema lógico aceito pela comunidade;

Disponível e estruturada para os usuários.

Outro aspecto que caracteriza fortemente a informação é que, ao trazê-la para a perspectiva de uso da linguagem, é possível verificar as similaridades lógicas entre comportamentos lingüísticos e modelos computacionais. A possibilidade do uso de abstrações da realidade, com o intuito de reduzir a complexidade do objeto que está sob análise, endereça para a utilização do conceito de metalinguagem. Neste contexto, trabalhar com a linguagem e suas propriedades é quesito importante para o entendimento da informação. A linguagem auxiliará tanto no

processo de representação quanto na direção da comunicação entre emissor e receptor.

A HIERARQUIA DA METALINGUAGEM E A SEMÂNTICA LÓGICA

Toda esta argumentação organiza o arcabouço para o entendimento e utilização de uma metalinguagem, como forma de representação do significado e da verdade. A adoção de uma metalinguagem precisa de definições prévias para trazer significado aos recursos associados a ela. A própria definição destas regras também será alvo de uso de metalinguagem: *“Tudo que se fixa a priori em um sistema semântico depende, essencialmente, da metalinguagem em que as próprias regras são introduzidas”*. (APEL, 2000, p.173). Sendo assim, a definição de um conjunto de características e símbolos, bem como o estabelecimento de regras para o registro das informações, são essenciais para evitar distorções na mensagem e no conjunto de metainformações apresentadas.

Ao tratar o tema Web Semântica, estamos tentando unir a “ciência do significado” com a Web e torna-se evidente a necessidade de estudar os aspectos de linguagem, metalinguagem, representação, para entender os processos de comunicação. Como Semântica é a ciência do significado, a Web Semântica deveria introduzir novas dimensões ao assunto, mas, atualmente temos poucas evidências que confirmem isto. As questões sobre a representação e a elaboração de registros, sobre o objeto a ser representado, preocupação com a capacidade de registrar e sintetizar o objeto alvo de estudo são aspectos que carecem de estudo e pesquisa inter-transdisciplinares (MORIN, 2004).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Apoiado pelas questões filosóficas do entendimento do ser e das coisas do mundo, auxiliado pela inter-relação entre eles e a verdade, chega-se à essência do problema para concretização da comunicação com sucesso. O entendimento traz, como consequência natural, a necessidade de representação de informação, tendo em vista o processo de transmissão de informação e construção do conhecimento. Tanto os aportes da filosofia analítica, quanto o diálogo com a filosofia da linguagem podem trazer valiosas contribuições para o melhor desenvolvimento da Web Semântica.

Nesta direção o uso de metainformação endereçada para recursos, é quesito de extrema relevância para o processo de comunicação. Este processo deve ser sustentado, também, por estratégias de redução da complexidade dos objetos que serão alvo de representação e comunicação.

Finalizando, o processo de comunicação estabelecido entre emissor e receptor, mediado por implementos e artefatos tecnológicos, precisa ser tratado segundo todas as dimensões apresentadas neste breve relato. A partir do sincronismo entre estas questões será possível melhorar a fundação para desenvolver novos estudos do tema Web Semântica.

BIBLIOGRAFIA

- APEL, K. Transformação da filosofia. São Paulo: Loyola, 2000.
- BERNES-LEE, T., HENDLER, J. LASSILA, O. The Semantic Web - A new form of Web content that is meaningful to computers will unleash a revolution of new possibilities. SCIENTIFIC AMERICAN, 284 (5), May 2001.
- BERNOIT, G. Toward a critical theoretic perspective in information systems. Library Quarterly, 72 (4) p. 441-471. 2002.
- CHAUI, M. Convite à Filosofia. 5a. Edição. São Paulo: Ed. Ática, 1995.
- COSTA, C. F. Filosofia analítica. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1992.
- KNOX, R. et al. Hype Cycle for XML Technologies. Gartner Group - G00127663 - July. 2005.
- KOTLER, P. Marketing para o século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados. Tradução de Bazan Tecnologia e Lingüística. São Paulo: Ed. Futura, 1999.
- LEVY, P. O que é o virtual. Tradução de Paulo Neves. São Paulo: Ed. 34 Ltda, 1996.
- MORIN, E. Cabeça bem feita: repensar a reforma, reformar o pensamento. Tradução de Eloá Jacobina. 10a. Edição. Rio de Janeiro: Ed. Bertrand Brasil, 2004.

INTELIGÊNCIA COMPETITIVA SETORIAL: APLICAÇÃO & RESULTADOS PARA MICRO-EMPRESAS

Sandro Albuquerque

Especialista em Tecnologia Industrial Farmacêutica - UFRJ.

MBKM em Gestão do Conhecimento e Inteligência Empresarial pela COPPE/UFRJ.

Gerente do Núcleo de Inteligência Competitiva Farmacêutica – NICS FARMA

salbuquerque@biorio.org.br



ANÁLISE DOS RESULTADOS EM MICROEMPRESAS FARMACÊUTICAS EM DOIS ANOS DE ATUAÇÃO DO NICS FARMA

Em setembro de 2004 foi inaugurado em ação conjunta do SEBRAE/RJ, Fundação BIORIO, CRIE-COPPE/UFRJ, ANFARMAG-RJ (Associação Nacional dos Farmacêuticos Magistrais) e AFHERJ (Associação dos Farmacêuticos Homeopatas do Estado do Rio de Janeiro) o primeiro núcleo de inteligência competitiva setorial na área farmacêutica, NICS FARMA, que iniciou sua ação com as microempresas do segmento de farmácias de manipulação. Em 2006, o modelo de negócio da Inteligência Competitiva Setorial do NICS FARMA foi redesenhado e, como resultado, o núcleo desenvolveu importantes passos para o alcance de sua auto-sustentabilidade.

O Núcleo acompanha as áreas de interesse e impacto no setor farmacêutico: vigilâncias sanitárias, legislações, governo, mercado, fornecedores, gestão de empresas, cursos e seminários, fiscal, trabalhista, crédito e tecnologia farmacêutica; onde realiza a coleta e análise dessas informações para que possam ser empregadas pelas farmácias de manipulação no sentido de desenvolver oportunidades e prevenir ameaças em seu negócio. Embora não seja gerador de resultados por si só, fornece um diferencial competitivo especializado para geração de valor, estímulo ao ambiente de negócios na cadeia produtiva do setor, com fortalecimento das micro e pequenas empresas.

PANORAMA SETORIAL

O segmento magistral compreende mais de 5.500 estabelecimentos em todo país, sendo fonte geradora de mais de 60.000 empregos diretos e 240.000 indiretos em todo Brasil. O universo das farmácias de manipulação tem média de 06 a 20 empregados, de nível médio e superior.

As análises do Núcleo revelam que, desde o ano 2000, o segmento passa por aperfeiçoamento do sistema regulatório que se reflete no aumento do custo fixo das empresas, e no mesmo período uma redução média de 40% nos preços dos medicamentos genéricos. O mercado de medicamentos apresenta projeção de expansão no país, onde cerca de 90 milhões de brasileiros, não tem, ainda, acesso ao medicamento. Esta projeção aliada ao

crescimento da concorrência no próprio segmento e no segmento industrial no período, bem como a projeção de novos entrantes e investimentos realizados por concorrentes, compõem um quadro desafiador para a competitividade do segmento magistral.

O desenvolvimento dos trabalhos em inteligência detectou que a expansão do segmento trouxe também certa “comoditização”, onde os estabelecimentos se diferenciam quase que basicamente através dos preços praticados, com agregação de valor restrita à qualidade do atendimento e aos medicamentos manipulados. Como consequência, vem sendo estimulada no setor uma revisão do modelo de negócios da farmácia de manipulação e discussão de estratégias de diferenciação de negócios. O estudo para diferenciação teve como fundamentos: inovação em nichos de produtos, excelência operacional e, principalmente, orientação para serviços, sendo construída uma árvore de inovação para o setor com orientação estratégica com 11 linhas de oportunidades potenciais.

Nas microempresas, devido a sua agilidade na tomada e implementação de decisão, bem como alta capacidade de adaptação, a inteligência competitiva encontra um terreno fértil para o fortalecimento do ambiente competitivo e para a geração de novos negócios com base em inovação.

Em contrapartida, a cultura de “curto prazo” predominante no empresariado brasileiro e o próprio grau de maturidade de gestão empresarial das microempresas, dificulta a internalização do conhecimento. Este é, portanto, um desafio para um sistema de inteligência competitiva setorial a formação de cultura de aplicação das informações analisadas nas empresas. Em pesquisa por amostragem ao final do primeiro trimestre de 2006, foi estimada uma internalização das informações em cerca de 20%

das empresas quando relacionado a análises de desenvolvimento empresarial. Análises nas áreas técnica e regulatória apresentam capacidade de internalização em 98% nas empresas, em função das características do empresariado, onde quase em sua totalidade, as empresas são de farmacêuticos e da alta regulamentação no setor.

O NICS FARMA OFERECE AOS SEUS ASSOCIADOS:

- 1) Portal – homepage piloto criada para atender às farmácias integrantes do Projeto Biotecnologia, contendo bases de dados por área de interesse.
- 2) Respostas técnicas – Análises Ad Hoc, que constitui um serviço de respostas e esclarecimentos a dúvidas técnicas e obtenção de informação/análise especializada nas áreas de interesse das farmácias, para auxiliar nos processos de tomada de decisão.
- 3) Produtos de Inteligência – Análises de ordem operacional, tática e estratégica que aborda de questões de impacto na rotina diária e gerência das empresas, até análises voltadas para gestão, planejamento, construção de cenários e oportunidades de novos negócios.

As atividades do NICS FARMA tiveram seu início no atendimento a 196 farmácias de manipulação participantes do Projeto GEOR Biotecnologia da Região Metropolitana do Estado do Rio de Janeiro. A partir de 2005 a demanda das microempresas do segmento levou a expansão da atuação do NICS FARMA em cerca de nove vezes o número de farmácias atendidas, com cerca de 1.300 empresas cadastradas em todo país, incluindo os estados: Tocantins, Pernambuco, São Paulo, Paraná, Rio Grande do Sul, Santa Catarina, Minas Gerais, Espírito Santo, Maranhão e Distrito Federal. Em números gerais foram realizadas:

As análises Ad Hoc atualmente são

disponibilizadas apenas para o universo das farmácias de manipulação inscritas no GEOR Biotecnologia, com 682 análises demandadas por 122 empresas, das 196 empresas do projeto até dezembro de 2006.

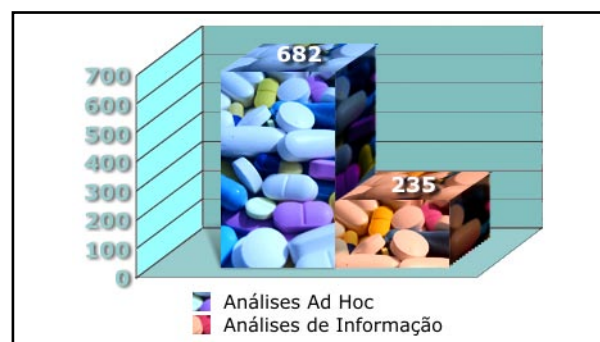


Gráfico 1: Número de Análises Ad Hoc e Análises de Informação disseminadas Jul/04 – Dez/06

Dentre os sistemas aplicados para sensibilização do empresariado e avaliação de resultados da inteligência competitiva setorial é destacado o mapeamento de casos de sucesso no segmento, sobre o qual são apresentados alguns resultados.

CASOS DE SUCESSO: INTELIGÊNCIA COMPETITIVA SETORIAL & FARMÁCIAS DE MANIPULAÇÃO

Prospecção de Novos Nichos de Mercado

Análise setorial identificou oportunidade de novos negócios para farmácias de manipulação através do conceito de marca junto aos consumidores e possibilidades de aliança junto a indústrias especializadas para fabricação de cosméticos. A parceria geradora de novos negócios fortalece o mercado de indústrias de terceirização cosmética e permite às farmácias a participação em novo nicho de mercado. A visão de negócio desta análise identifica ainda uma segunda fase, orientada para exportação. A Farmácia **Natural da Terra**, no Rio de Janeiro, já se encontra com os estudos de estabilidade dos produtos em andamento. A parceria com a indústria cosmética gera negócios projetados para o segundo semestre de 2007 da ordem de R\$ 60 - 90 mil.

Orientação Tática e Estratégica pelo Cliente

A aplicação de informações obtidas em análises abordando os fatores de decisão de compra no setor, estudos de percepção de qualidade pelo cliente e perfil médio do consumidor brasileiro foram utilizadas em nível estratégico pela Farmácia **Princípio Vegetal**, que, a partir de

um trabalho junto aos seus clientes, redesenhou seu modelo de negócios, se posicionando como um “centro de bem-estar”, com um plano de ação inicial para implantação ao longo de 12 meses. Do mesmo modo, agora no nível tático a Farmácia **Doce Flora**, realizou avaliação junto a 800 clientes e os resultados permitiram uma revisão completa nos investimentos e ações de marketing da empresa, sendo voltados para a divulgação e fidelização junto aos seus clientes diretos.

Redução de Perdas em Processos

A partir de uma análise de SWOT - ferramenta de planejamento que identifica e correlacionam forças, fraquezas, oportunidades e ameaças; foram analisadas formas de planejamento gerencial das microempresas do setor fora do eixo de investimento financeiro. A análise, orientada na aplicação de conceitos de Abraham Maslow, para gestão de pessoas e processos internos, foi aplicada pela **Sanatus Farmácia Homeopática Ltda**, sendo introduzidos os conceitos em treinamento, avaliações de pessoal e métrica de resultados. Em 06 meses, os desvios de processos, tiveram uma redução avaliada em 97%, que representou na projeção para 2006 uma redução de perdas de pelo menos R\$5 mil, segundo o farmacêutico-empresário Luis Alberto.

Enfoque Social

Ao longo de 2005, foram encaminhadas ao setor análises orientadas para estratégias sociais, voltadas para o fortalecimento do papel social, inerente ao setor farmacêutico. As análises serviram de fomento para os projetos sociais da Farmácia de Manipulação **Extrato Vegetal Ltda.**, inicialmente direcionados para ações de pesquisa clínica. A orientação para ação social em meados de 2005 levou o projeto à formação de parceria em âmbito municipal, a convite da própria prefeitura local. A ação realizou, gratuitamente, para a comunidade, cerca de 3000 atendimentos em 2006, com mapeamento e acompanhamento farmacoterapêutico de portadores de diabetes e hipertensão. Segundo a farmacêutica-empresária, Silvina Nunes, no projeto são realizados cadastros para o cartão de fidelidade da farmácia, sem qualquer compromisso com a farmácia ou parceiros do projeto. O foco do trabalho é estritamente

social, e, naturalmente, é formada uma rede em torno das ações coordenadas pela **Extrato Vegetal**. A empresa foi vencedora do Prêmio Selo do Varejo 2006, do Conselho Empresarial do Varejo da Associação Comercial do Rio de Janeiro.

Orientação para Serviços: Sócio-Ambiental

A partir do mapeamento e análise de iniciativas inovadoras e bem sucedidas em diversas regiões do país, a Farmácia **Crystalpharm** iniciou, em setembro, uma campanha sócio-ambiental para orientação a cerca do uso racional de medicamentos pela população e para recolhimento de sobras de medicamentos e medicamentos vencidos junto à comunidade. As sobras passam por triagem e avaliação farmacêutica sendo encaminhadas para doação à instituição pública. Medicamentos vencidos e não adequados para uso são encaminhados para empresa especializada em tratamento de resíduos químicos e industriais, contribuindo com a preservação do meio ambiente e com a saúde pública. A ação já conta com o apoio da prefeitura local, tendo desde seu início um retorno econômico imediato com a disponibilização de *outdoors* pela prefeitura para divulgação da campanha.

SATISFAÇÃO DOS USUÁRIOS

Pesquisa de Satisfação em março de 2006, teve retorno em 30% das 186 farmácias do projeto GEOR Biotecnologia participante da pesquisa focada na reavaliação das necessidades de informação do empresariado, nível de utilização do sistema de informação e aplicação do conhecimento.

A avaliação de satisfação é realizada conforme a tabela na próxima página.

A escala de valores visa destacar ao máximo o resultado de avaliações “muito satisfeito”, sendo a meta mínima de trabalho, nove, que representa

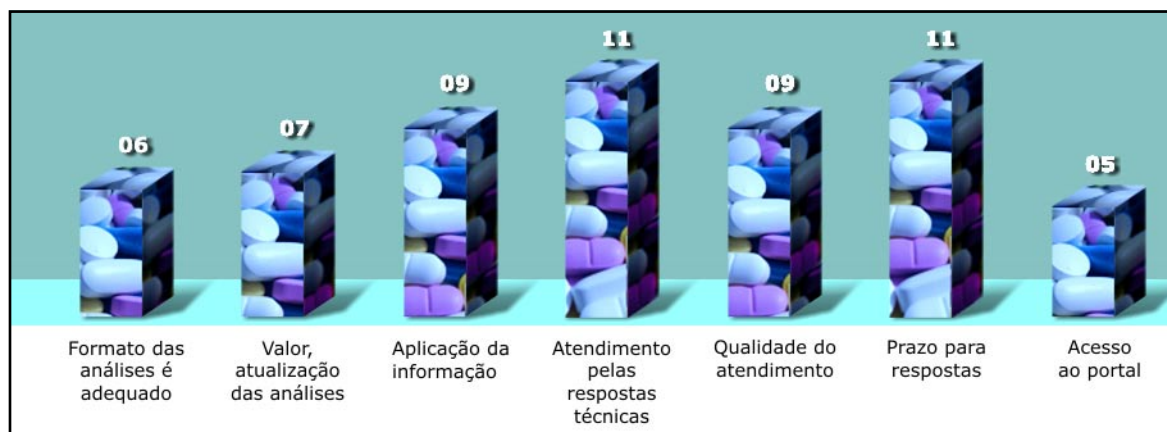


Gráfico 2: Resultados de Avaliação de Satisfação de Usuários – março/06

Satisfação	Portal	Valor
Insatisfeito	Nunca	0
Pouco satisfeito	Raramente	3
Satisfeito	Semanalmente	6
Muito satisfeito	Diariamente	12

Tabela 1: Sistema de Classificação para Avaliação de Satisfação de Usuário

aproximadamente 50% das avaliações como “muito satisfeito”.

Talvez, pela necessidade de aperfeiçoamento da cultura e da própria dificuldade de acesso à internet nas microempresas, em especial a recursos de banda larga, tenha sido detectado um índice de 5% de acesso ao portal. Ainda assim, o portal registra, hoje 31.000 acessos durante 24 meses, com a média de acessos de 2006, em cerca de 2000 acessos/mês.

O conjunto de dados obtidos ao longo de dois anos atesta a eficiência da aplicação da inteligência competitiva setorial como instrumento de competitividade para micro e pequenas empresas, com estímulo do ambiente competitivo e da cultura de cooperação empresarial. Na aplicação em microempresas é destacado, ainda, o potencial de aplicação da inteligência competitiva na diferenciação e redesenho de negócios, bem como na agregação de valor por essas empresas, se beneficiando da alta capacidade de adaptação e agilidade dos pequenos negócios, a partir da conscientização do empresariado para o uso da informação disseminada.





Ana Flávia Corujo
Administradora
Gerente de Parcerias
Módulo Security Solutions
acorujo@modulo.com.br



GERENCIANDO VALOR: GESTÃO DOS RISCOS INTEGRADOS AO NEGÓCIO

Como diz a música de Charlie Brown Jr. “Para cada escolha uma renúncia será feita” – na vida ou no mundo corporativo, saber gerenciar riscos é saber tomar as melhores decisões para que “essas renúncias” causem os menores impactos possíveis na gestão estratégica da organização, uma vez que é utopia achar que existe risco zero. Diferentemente da vida pessoal, ou não, no mundo corporativo essa mensuração torna-se mais fácil, porque os impactos possuem uma tradução bastante singular, que são os resultados financeiros.

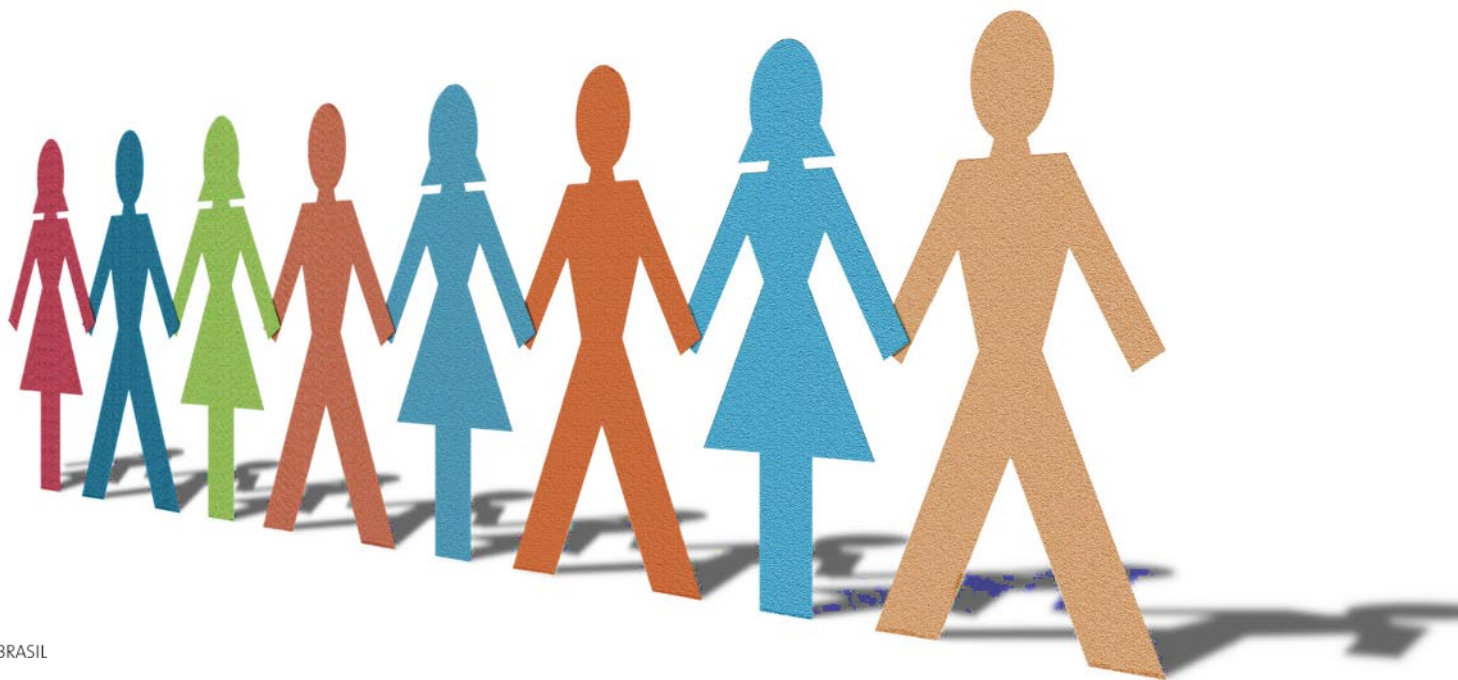
Cada vez mais as empresas estão passando por processos de auditorias e preocupadas com o gerenciamento de seus riscos, sejam eles para melhoria de seus resultados de uma forma geral, ou certificações, cumprimento de normas, legislações e melhores práticas.

O mundo dos negócios ficou frenético e a concorrência desleal. Ações de gerenciamento isoladas, não se aplicam mais, pois elas podem tratar a “dor”, mas, não necessariamente, a “saúde” da empresa. Com base na visão de gestão integrada com os objetivos de negócios da organização podemos dizer, então, que estamos na era do valor.

No caso dos riscos, para cada um deles existe um tratamento específico, mas, sua aplicação, como mencionado, deve ser visando os impactos no negócio como um todo. Por isso, o conceito de governança corporativa vem sendo internalizado cada vez mais dentro das organizações, integrando de vez TI com seus processos e pessoas.

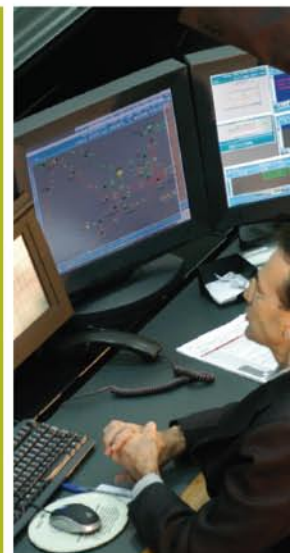
A governança corporativa ganhou força nos últimos dez anos, devido à aplicabilidade de seu modelo, originado nos Estados Unidos e Inglaterra, para um melhor gerenciamento dos conflitos entre acionistas e cotistas; ou sistemas pelos quais as sociedades são dirigidas. O modelo descreve, através de mapeamento dentro da organização, o processo para tomada de decisão e de sua implementação, ou não; fazendo com que as empresas já considerem em sua estratégia de negócio as boas práticas de governança.

Essa gestão integrada mostra que as empresas estão aprendendo a gerenciar valor e que, conseqüentemente, passam a demandar ferramentas tecnológicas que as auxiliem a transformar o que parece uma “sopa de letrinhas” em políticas, código de ética, *frameworks*, processos automatizados, entre outras aplicações, que traduzem na melhoria de seus resultados financeiros; confirmando, assim, que nessa nova era: pessoas, processos e infra-estrutura devem andar juntos.





ONS.
Energia
essencial.



O ONS é essencial para o abastecimento de energia elétrica no país, pois coordena e controla a geração e transmissão de eletricidade no Sistema Interligado Nacional. É isso que proporciona a segurança e a continuidade do suprimento de energia elétrica e garante um serviço de qualidade e menor custo para os consumidores de todo o Brasil.



Operador Nacional do Sistema Elétrico
www.ons.org.br

WEB 2.0

GESTÃO DO CONHECIMENTO E ÉTICA INFORMACIONAL

Jaime S. Yamassaki Bastos
Doutorando e Mestre em Ciência
da Informação pela UFMG.
Coordenador Geral dos Programas
Executivos do IBMEC (MG).
Consultor, pesquisador e membro
fundador do NETIC.
www.jaimebastos.com.br



Interatividade, convergência, geração de conteúdo pelo usuário. Será que ainda existe algo a ser dito sobre a Web 2.0?

Na verdade, este não é um artigo sobre a Web 2.0 em si. Não se pretende falar sobre as suas características intrínsecas, tecnológicas, e, tampouco discutir a adequação ou não desse termo. O objetivo, aqui, é focar as diversas possibilidades de uso corporativo relacionado a essa revolução na oferta e no uso de serviços na internet e as suas relações com a Gestão do Conhecimento.

A sociedade digital foi elevada a um novo patamar, definido, primordialmente, pelo estágio tecnológico que vivenciamos hoje. É claro que ainda há muito a ser feito, mas a evolução das tecnologias de programação para internet colaborou muito para chegarmos a esse cenário, assim como a disseminação do acesso à rede em banda larga. Falamos, hoje, de um novo paradigma na internet: colaborativo e interativo.

Assim, como a profusão de novos serviços, é igualmente impressionante o alcance e o faturamento advindos dos sites de maior destaque. Simplicidade, interatividade e colaboração. São essas as suas características mais marcantes. Como exemplo, basta analisar o crescimento dos sites baseados no conceito de redes sociais e de relacionamento. Para se ter uma idéia, segundo pesquisa do e-Marketer¹, só nos Estados Unidos o investimento total de publicidade online em sites de redes sociais em 2007 será de 865 milhões de dólares.

Mas não é essa a grande novidade. Sem ir muito longe, podemos recordar a Amazon², que, na década de 90, já tinha como uma de suas características mais marcantes a interação entre os clientes, trazendo, a cada um deles, a possibilidade de acessar um conteúdo de extrema relevância para si, gerado por outros clientes que relataram sua experiência ao adquirir o mesmo produto de interesse, recomendando ou não a sua compra. O sentido de comunidade já vigorava, ainda que informalmente.

O aspecto colaborativo em si também não surpreende. O alto nível de inovação atingido e de conhecimento viabilizado por meio

da experiência colaborativa das comunidades de desenvolvimento de *software* livre, também na última década, é um exemplo claro desse aspecto.

O que pode realmente surpreender nessa história é o fato de que, após essas e tantas outras experiências, o tempo passou, a tecnologia evoluiu, e o que vemos hoje é que essa forma de interação colaborativa e espontânea acabou extrapolando o modelo de aplicação meramente empresarial ou setorial, e transcendeu para a veia do lazer e do entretenimento. E o mais notável: com uma velocidade espantosa. Basta observar a taxa de crescimento e a febre de utilização de sites como Orkut, YouTube, Digg, Wikipedia, LastFM, MySpace, Second Life, Flickr, blogs e fotologs em geral. Todos esses sites e serviços se baseiam nos princípios norteadores do que tem se chamado de Web 2.0.

No meio corporativo, o conceito Web 2.0 também começa a ganhar espaço. Segundo pesquisa publicada pela consultoria Access Market International (AMI) Partners, em março de 2007, mais de 2,8 milhões de pequenas e médias empresas globais já estão utilizando aplicações dentro do conceito da Web 2.0, embora ainda não se tenham definições claras sobre as funcionalidades dessa plataforma.

O termo Web 2.0, definido por Tim O'Reilly³, é muitas vezes alvo de críticas. Mas o que realmente importa, aqui, é o conceito por trás dele. Repleta de *wikis*, *tags*, *feeds*, *podcasts*, *widgets*, *blogs* e redes sociais, a Web 2.0 agrega diversas características que, de fato, a diferencia do paradigma anterior de internet. Gregor Hohpe, arquiteto de *software* do Google, juntamente com

1 - http://www.emarketer.com/Reports/All/Em_soc_net_mktg_nov06.aspx?src=report_more_info_sitesearch

2 - www.amazon.com

3 - <http://radar.oreilly.com/web2/>

um grupo de outros especialistas em internet (Bill Scott do Yahoo!, Jennifer Tidwell do Flickr, Martin Fowler do Meebo, entre outros) compilaram uma série de características⁴ que refletem os padrões e tendências na internet a partir de agora. A tabela a seguir apresenta essas características e tendências da internet atual, comparando-as com os conceitos valorizados e objetivados anteriormente.

A Internet Antes	A Internet Agora
Complexidade	Simplicidade
Audiência de Massa	Nichos
Proteger	Compartilhar
Assinar	Anunciar
Precisão	Disponibilização rápida
Edição profissional	Edição pelo usuário
Discurso corporativo	Opinião franca
Publicação	Participação
Produto	Comunidade

Fonte: EAI Patterns - Gregor Hohpe (traduzido e adaptado).

Porém, mais interessantes que os diversos e novos sites em si, são as idéias e as premissas por trás deles. Essas novas idéias estão sendo colocadas em prática – com lucro – em um momento onde há sinergia entre diversos aspectos fundamentais. Certo, a tecnologia avança e as idéias surgem, mas isso só não basta. É necessário reconhecer a presença de outro elemento fundamental que faz o ciclo todo funcionar: o aspecto colaborativo e a maneira como os agentes (usuários ou clientes) estão sendo vistos e tratados. O usuário agora é o principal agente responsável pela interação e conteúdo nessa relação.

O grande diferencial desse fenômeno é que esses aspectos estão presentes em sites de entretenimento, e não especificamente comerciais ou corporativos, ou ainda, de interesses muito específicos (como o *software* livre). Isso faz com que as pessoas que – espontaneamente – se vinculam a comunidades como Wikipedia, Digg ou YouTube causem o tão desejado

circulo virtuoso, ou seja, gerem conteúdo espontaneamente, que interessará e atrairá novos membros para a comunidade. Estes, por sua vez, gerarão novo conteúdo e incrementarão o conteúdo existente despertando, assim, a atenção de novos e antigos membros, levando a um nível maior de utilização, e assim por diante. E, como sabemos, quanto maior o número de membros da comunidade e o nível de atividade, mais valioso tende a ser o site ou serviço. É só nos lembrarmos da cifra bilionária pela qual o YouTube foi arrematado pelo Google.

Ok, mas o que isso tudo tem a ver com a Gestão do Conhecimento (GC)?

A experiência e a literatura nos mostram que um dos maiores desafios vividos em processos de implantação de programas corporativos de GC tem sido, sem dúvida nenhuma, o paradoxo existente entre a necessidade de uma cultura colaborativa e a existência de uma atitude individualista do ser humano. A participação e o compartilhamento, tão indispensáveis ao sucesso da GC, são, na verdade, aspectos de um paradigma comportamental. Agora, a grande questão que deve ser colocada em pauta é que o atual momento que a internet vive pode ser de extrema importância também para a potencialização de iniciativas de GC no âmbito corporativo.

Estamos observando uma mudança comportamental em larga escala, pois ocorre na sociedade, de maneira mais ampla, e não apenas no meio corporativo. Se, nos momentos e sites de lazer e entretenimento – que já tem seus modelos de negócios baseados nesse novo padrão de comportamento – estamos observando a colaboração espontânea funcionar, tornando os sites atrativos e viáveis economicamente, será que o cenário não estaria ficando mais favorável para a possibilidade de sucesso das iniciativas de GC dentro do mundo corporativo?

O comportamento em ambientes e momentos de lazer certamente começará a influenciar o comportamento também em ambientes corporativos. Os funcionários, ao visitarem sites de interesse próprio em suas horas de lazer, estão mais e mais expostos a uma nova forma de interagir e utilizar esses sites e serviços. São estimulados a colaborar – e as interfaces

4 - http://www.eaipatterns.com/ramblings/45_web20.html

e tecnologias facilitam – e, principalmente, a experimentar os benefícios de sites baseados em conteúdo relevante gerado espontaneamente pela própria comunidade de usuários.

Ora, não costumamos dizer que “pela experiência se aprende”? Ao perceber o benefício de obter conteúdo realmente relevante em sites e comunidades, e julgá-lo útil ao seu propósito, o usuário experimenta a sensação de que uma cultura colaborativa realmente pode funcionar, e alimenta a possibilidade de aplicação dos mesmos conceitos e atitudes quando participa de comunidades dentro de seu ambiente corporativo e com finalidade profissional.

Ou seja, se a internet é uma grande plataforma de informações e serviços a serem usufruídos pelos usuários, e se vivenciamos um novo paradigma de uso dessa rede, é natural que em breve estejamos assistindo a uma cobrança por plataformas e sistemas – mas, principalmente, por atitudes – dentro das empresas que estejam alinhados com o que o funcionário está se acostumando a experimentar “aqui fora” da empresa. Acrescente-se a isso o fato de que já há uma geração de jovens – que logo estará empregada ou dirigindo empresas – crescendo e se formando nesse novo padrão.

É óbvio que nem tudo são flores. A colaboração ainda é algo um tanto quanto raro. O *Guardian Unlimited*, tradicional site de notícias britânico, já observa e cita um novo padrão chamado de “Regra do 1%”⁵, segundo a qual, de cada 100 pessoas *on-line*, 1 pessoa criará conteúdo, 10 pessoas vão interagir com ele (comentando ou melhorando-o) e os 89 restantes vão apenas vê-lo ou utilizá-lo. Essas estatísticas são baseadas no padrão de comportamento do usuário observado em sites como YouTube, Wikipedia e Yahoo!Groups.

Mas, pelo que temos visto, as coisas estão acontecendo, mesmo a despeito disso. Mesmo reconhecendo que a colaboração ainda não faz parte da atitude da maioria, são inúmeros os desdobramentos dessa nova cultura. Das diversas aplicações possíveis e novos modelos de valorização das pontocom atuais, às estratégias de marketing (viral, por exemplo) e desenvolvimento de novos produtos que alavanquem ainda mais essa forma de interação, o que começamos a observar é uma oportunidade

(necessidade?) de um reconhecimento desse novo paradigma pelas empresas, para que possam usar isso a seu favor e apostar em iniciativas que se baseiam nesse padrão comportamental. Afinal, o mais difícil – a colaboração espontânea – já está acontecendo aqui fora.

O desenvolvimento dessa cultura colaborativa e desse cenário propício ao compartilhamento traz diversas implicações consigo. Surgem evidentes e fundamentais questões de natureza ética e de propriedade intelectual, que se refletem diretamente na prática profissional e nos objetivos corporativos. Talvez o questionamento mais óbvio recaia sobre o fato de que, se a geração do conteúdo e da inovação começa a ser construída por uma comunidade (ou com a participação do próprio cliente), como devem ser tratadas as questões relativas à responsabilidade e à propriedade?

A mudança do paradigma comportamental na internet certamente gera mudanças na forma de comunicação entre as pessoas na rede, e na forma do registro das informações. Paralelamente à facilidade de geração e armazenamento de conteúdo permitidos pelas novas tecnologias, fica evidente a necessidade de um realinhamento dos conceitos e premissas de funcionamento, que recaem sobre a nova ética informacional desse contexto. Obviamente, essa questão é pertinente não somente à amplitude da internet, mas, também, ao ambiente corporativo, onde as empresas devem planejar e desenvolver ações visando à definição, reforço ou realinhamento de suas premissas, valendo-se de suas políticas, estrutura hierárquica, parâmetros éticos, valores e diretrizes. O desafio aqui passa a ser estabelecer o tênue equilíbrio entre a indispensável liberdade criadora e o controle supostamente necessário para a preservação do próprio conteúdo e da comunidade em si.

5 - <http://technology.guardian.co.uk/weekly/story/0,,1823959,00.html>

Parece inevitável um cenário onde a informação passará a ser tratada num futuro próximo como uma simples *commodity*, acessível por todos, a qualquer hora. Nesse cenário, a posse da informação perde importância para a interpretação e o uso dela. Se a questão da ética informacional já surgia no âmbito individual, ela é potencializada no mundo corporativo. As empresas precisam avaliar os riscos e efeitos do uso corporativo de informação ou conhecimento gerados comunitariamente (sem se esquecer de que o próprio cliente faz parte dessa cadeia produtiva). A definição de parâmetros, premissas e de uma visão compartilhada dentro da empresa é fundamental para minimizar os riscos nesse cenário.

O importante nessa história é reconhecer a oportunidade e o papel das empresas no que diz respeito ao direcionamento de suas práticas. Com a tendência de aumento do número de projetos onde a atuação isolada e individual passa a ser cada vez menos decisiva e produtiva, cresce em importância a capacidade de criar e remunerar relações de trabalho e estruturas que fortaleçam, estimulem e maximizem os ganhos oriundos da criação coletiva.

Não se pode perder de vista os impactos (bons e ruins) que essa mudança pode acarretar na vida corporativa. Seria ingenuidade achar que as empresas não estão preparadas para mudanças dessa natureza no seu negócio. Mas a grande questão aqui é saber quem é ágil o suficiente para mergulhar nelas, e para contornar os obstáculos que certamente surgirão. Isso é inevitável e, quando o assunto envolve tecnologia, quem sai na frente tem uma boa vantagem.



WEB 2.0

A MELHOR ESTRATÉGIA É SABER MUDAR DE ESTRATÉGIA

Uma resenha do 11º capítulo do livro *Safári de Estratégia: um Roteiro Pela Selva do Planejamento*, dos autores Henry Mintzberg, Bruce Ahlstrand e Joseph Lampel, e uma visão sobre a Escola de Configuração conforme apresentada no livro.

Tiago Mota da Silva Pereira
Graduado em Comunicação Social,
Publicidade e Propaganda pela UFMT.
Pós-Graduando em Comunicação com o
Mercado pela ESPM-RJ.
Analista de Marketing da Ancar Gestão
Integrada de Shopping Centers.
tiagamot@gmail.com

Minha primeira preocupação, quando tomei contato com este livro de Tiwana, foi quanto a seu grau de atualização. Afinal, nos tempos emocionantes em que vivemos, com boa parte do conhecimento que utilizamos tendo sido criado nos últimos cinco anos, livro com pelo menos seis anos de existência já começa a causar certa preocupação quanto ao risco de estar um tanto ultrapassado.

Felizmente, o material do livro justifica a frequência com que o mesmo é indicado em ementas de cursos e referências bibliográficas de dissertações, teses, monografias, TCC e outros. Tiwana cumpre as promessas que faz no início de livro.

Não se trata de um livro sobre tendências, mas, sim, sobre princípios consagrados. Não é um livro calcado em novas expressões ou termos em moda, que surgem e desaparecem, mas em idéias que vieram para ficar. Se aqui ou ali, um ou outro exemplo ou citação já começa a se perder no tempo, em função de fusões, aquisições e novos fatos que surgiram desde então, isto não tira a força do texto e das idéias apresentadas por Tiwana.

Também não é um livro sobre soluções mágicas ou fáceis. Tiwana traz idéias e conceitos.



MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. *Safári de Estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. Porto Alegre: Bookman, 2000. 299p.

Tente sentar-se à frente de uma praça e descrevê-la minuciosamente. Você observa por alguns instantes e nota que, em um banco no lado direito da praça, há um casal de namorados, e, subindo a calçada pelo lado direito, há um garoto sobre um skate, entre vários outros detalhes observáveis. Então você baixa os olhos para iniciar suas anotações e, assim que os levanta novamente, descobre que o casal que antes estava no banco agora está comprando pipocas, e que o garoto no skate já está do outro lado da praça. Se tentar alterar suas anotações, quando novamente olhar a praça tudo estará diferente mais uma vez. É um trabalho sem fim.

Há, basicamente, duas opções: fotografar ou filmar a praça. Em ambos os casos congela-se um período de tempo que pode ser infinitamente observado sem que haja alteração. No caso do filme, você pode avançar ou retroceder no tempo, mas os movimentos serão sempre os mesmos. Partindo de uma foto ou de um filme, é muito simples obter uma descrição minuciosa daquela praça. Mas qualquer um que leia sua descrição e, em seguida, olhe para a praça de verdade – não a foto ou o filme – verá algo totalmente diferente. O casal não está mais ali, não há ninguém sobre um skate, e, mesmo o pipoqueiro, foi substituído por um vendedor de cachorro-quente. Se você tirou a sua foto ou filmou de dia, pode ser que o seu leitor olhe a praça à noite. Aquele momento no tempo que você congelou não voltará a acontecer nunca mais. Mas há alguns pontos que permanecerão, como o banco em que o casal estava sentado, a calçada pela qual o garoto subiu, os postes e placas. Tudo que não depende das pessoas ficará mais ou menos imutável – ou pelo menos demorará bem mais tempo para mudar.

Descrever uma estratégia não é diferente de descrever o que acontece em uma praça. Nenhuma empresa vai parar para você fazer as suas anotações, nem vai se preocupar se a próxima decisão pode obrigá-lo a reescrever tudo. Os acadêmicos das primeiras escolas de estratégias não se preocuparam com isso – na verdade, eles nem se davam ao trabalho de ir à praça; simplesmente pegavam a foto ou filme como referência, e julgavam aquilo como uma realidade que sempre acontece.

Analisado deste modo, podemos dizer que estudar estratégia é um trabalho tão árduo e longo quanto tentar descrever a realidade de uma praça em minúcias. Isso é especialmente verdade quando se faz esse estudo a partir de escolas. Precisamos ter em mente que tudo que estudamos nada mais é do que a descrição de uma foto ou filme, e que, muito daquilo que foi estudado, não estará presente na realidade que

vamos encarar. Mas há os bancos, as calçadas, os postes e placas, que estão sempre lá. Eles mudam também, mas numa velocidade tal que nos permite descrevê-los com mais conforto.

Valendo-se dessa analogia, podemos entender que não há como estudar estratégia de outra maneira que não a forma apresentada pela Escola de Configuração. Por um motivo muito simples: ela, em síntese, é capaz de indicar que estilo de estratégia utilizar em determinada situação – utilizando as qualidades que há em todas as outras. Pode-se dizer que é a única escola que se importa de fato com as estratégias emergentes que, inexoravelmente, surgirão. Ela sugere que separemos as organizações por tipos – e essa classificação pode muito bem ser aplicada a setores dentro de uma organização – e que separemos a estratégia por tempo. Em determinados momentos, precisamos da estrutura rígida do design e da inteligência competitiva do posicionamento, como também do jogo de cintura da Escola Ambiental – a única que considera apenas a estratégia emergente – e do jogo de influências da Escola do Poder. E, principalmente, a Escola de Configuração

é a única que fala em transformação. A única informação que podemos ter como certa é que tudo vai mudar, e cada vez mais rápido. A transformação é, hoje, a grande estratégia emergente presente em qualquer indústria, algo a ser considerado por qualquer executivo.

Pode parecer estranho dar tanto valor a uma escola estratégica que prega, basicamente, que se utilize todas as outras escolas dependendo da situação e do ponto onde se quer chegar. Mas, como todo estudante de estratégia que tente um dia abrir uma empresa vai descobrir, o mundo real não se adequa à sua escola preferida, não importa qual ela seja. Daí o discurso da configuração ser tão interessante. Mas daí, também, a importância de saber que nem mesmo ela apresenta a solução ideal. O mundo real, com suas “muitas nuances de cinza”, não comporta uma descrição que ouse ser universal.

Ainda mais árduo e longo é estudar as escolas estratégicas em uma teoria engessada por excessos. Em seu afã de serem excelentes

acadêmicos, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel levam quase trezentas páginas para nos ensinar o que poderia ser muito bem dito em dez, por escola, e, mesmo com tanto espaço, os autores se perdem na própria prolixia, citando detalhes demais e em pouquíssimos momentos nos mostrando, simples e diretamente, do que uma determinada escola se trata.

Assim, como nos ensina a Escola da Configuração, os autores deveriam, ao perceber que sua bela intenção estava se perdendo em explicações demasiado longas, tentar uma transformação do livro em algo que, além de didático, fosse, também, agradável de ler. O próprio resumo realizado por dois dos mesmos autores é um exemplo bastante bom de como isso poderia ser alcançado. Afinal, complementando o título desta resenha, a melhor estratégia é saber quando mudar de estratégia.



ESTRATÉGIA

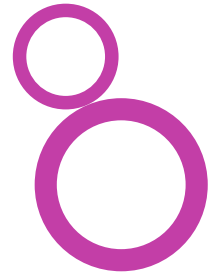
AGENDA: EVENTOS INTERNACIONAIS

ICIKM 08

International Conference on Information and Knowledge Management.

Local: Kathmandu, Nepal

Data: 24 a 29 de março de 2008.



APQC'S 12th Annual KM Conference and Training

Tema: "knowledge management and innovation"

Local: Houston, Texas.

Data: 7 a 11 de maio de 2008.

ECIS 2008 - 16th European Conference on Information Systems

Local: Galway, Irlanda

Data: 9 a 11 de Junho de 2008.

2008 Management Conference

The Eighth International Conference on Knowledge, Culture and Change in Organisations.

Local: Cambridge University, Inglaterra

Data: 5 a 8 de agosto de 2008.

ECKM'08 - 9th European Conference on Knowledge Management.

Southampton Solent University. East Park Terrace

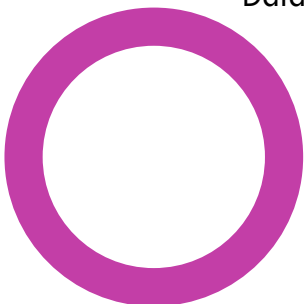
Local: Southampton, Hampshire, Inglaterra

Data: 4 a 5 de setembro de 2008.

ICKM 2008 - International Conference on Knowledge Management

Local: Columbus, Ohio, USA

Data: 23 a 24 de outubro de 2008.



DIRETO DO PÓLO

Coordenadoria de Integração de Pólos e Núcleos

O Coordenador de Integração de Pólos e Núcleos Regionais - Fernando Gualberto, informa que estão em andamento a instalação de mais 2 (dois) novos Pólos e Núcleos da SBGC a saber:

Pólos: GO e MT - Núcleos: RN e Caxias do Sul

Hoje, a SBGC tem Pólos Regionais em 11 (onze) estados brasileiros: DF, SP, RJ, RS, PR, SC, MG, ES, PE, BA e CE, e de 03 (três) Núcleos: Campinas (SP), Joinville e Blumenau (SC).



PÓLO-RJ

Nos dias 13 e 14 de setembro de 2007, o Grupo de Estudos do Setor Elétrico (GESEL), do Instituto de Economia da Universidade Federal do Rio de Janeiro (IE/UFRJ), realizou, no Rio de Janeiro, o II Seminário Internacional intitulado: reestruturação e regulação do setor de energia elétrica e gás natural, com o apoio do Pólo/RJ da Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento (SBGC). O objetivo do evento foi analisar as características, dinâmicas e especialidades do processo brasileiro de regulação e reestruturação nos segmentos do setor de energia, tendo, como contraponto analítico, a experiência da União Européia. O Seminário foi desenvolvido em duas partes: Painéis e Sessões Acadêmicas.

Nos painéis foram apresentadas experiências e conhecimentos de diferentes especialistas e investigadores que trabalham diretamente no setor elétrico. Já na apresentação de trabalhos foram mostrados estudos sobre economia industrial, estrutura de mercados, economia de rede, economia institucionalista e regulação econômica.

Durante o evento, uma das mesas, coordenada por Fernando Luiz Goldman, presidente do Pólo - RJ da SBGC, tratou da Gestão do Conhecimento no setor de energia. Desta mesa participaram Cristiano Rocha, da Milestone, que apresentou como estruturar comunidades de prática para a área de empreendimentos de transmissão – um instrumento efetivo de Gestão do Conhecimento. Em seguida, Jairo Queiroz, da ONS, mostrou como foi implantado o plano diretor de GC na ONS. Raquel Balceiro e Francisco Zamitha, ambos da Petrobras, falaram do alinhamento da GC aos novos desafios da Petrobras. Eleonora Jorge Ricardo, do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC), falou sobre as universidades corporativas e sobre a responsabilidade das mesmas para a Gestão do Conhecimento. Em seguida, Carlos Leite, da Companhia Hidro Elétrica do São Francisco (CHESF), mostrou o uso de simuladores como ferramenta para disseminação de conhecimentos na operação do sistema elétrico. Além destes expositores, foi apresentada a experiência de Itaipu: alinhando a Gestão do Conhecimento à estratégia empresarial: fundamentos para a gestão da mudança no modelo de gestão da Itaipu Binacional por Miguel Augusto Zydan Soria, da própria Itaipu.

Assim, para quem teve a oportunidade de estar presente ao evento ou, para quem tiver interesse, foram disponibilizados, na internet, alguns destes trabalhos, além de outros que foram apresentados abordando aspectos técnicos e econômicos sobre ações do setor elétrico. Para acessá-los, estão disponíveis em: <http://www.nuca.ie.ufrj.br/gesel/seminariointernacional2007/programacao.htm>



PÓLO-SP

Para 2008, o Pólo objetiva expandir a atuação da SBGC em São Paulo, fortalecer o Núcleo Campinas, trabalhar com as parcerias já estabelecidas nacionalmente – a exemplo da Fundação Nacional da Qualidade (FNQ) – e buscar novas parcerias no contexto da GC.



PÓLO-RN

O presidente da SBGC, Heitor José Pereira, e o diretor-adjunto do Pólo da SBGC do Ceará, Júlio César dos Santos Batista, estiveram em Natal para implantar um núcleo da entidade que, posteriormente, será pólo regional do Rio Grande do Norte.

Na ocasião, Heitor disse que a GC ainda é pouco conhecida no nordeste brasileiro.



PÓLO-CE

1. O Pólo CE esteve representando a SBGC na “Semana Nacional do Livro e da Biblioteca” que aconteceu de 22 à 26/10/2007 em Fortaleza - CE, cujo tema central foi: “O Poder da Biblioteca: Leitura e Cultura”.

Na programação do dia 24/10/2007, o Pólo CE participou ativamente em dois momentos: uma palestra: “Uma Nova Visão para a Sociedade da Informação e do Conhecimento: Ambientes Colaboracionais e Gestão do Conhecimento”, que teve como facilitador o Presidente do Pólo CE - Giovanni Colares, e, em seguida, a Apresentação Institucional da SBGC feita pelo Coordenador de Integração de Pólos e Núcleos - Fernando Gualberto. Buscou-se, assim, divulgar a importância da Gestão do Conhecimento junto aos participantes, bem como divulgar a SBGC.

2. No dia 13/11/2007, o Pólo CE realizou dois grandes eventos:

Uma vídeoconferência na FIEC - Federação das Indústrias do Estado do Ceará, utilizando a INFOVIA do SENAI, que foi transmitida para outros estados, inclusive para o SENAI Campus Cariri (Juazeiro do Norte), quando foi apresentada pelo Doutor e Mestre em Engenharia de Produção e Pós-graduado em Marketing pela ESPM - José Renato Sátiro Santiago Júnior, a palestra: “Um Modelo de Mensuração da Gestão do Conhecimento nos Resultados da Empresa”.

Uma palestra: “A importância das Lições Aprendidas nas Atividades de uma Empresa”, proferida também, pelo José Renato Santiago, oportunidade em que lançou em Fortaleza o seu mais novo livro “Capital Intelectual: o Grande Desafio das Organizações”, editado pela Novatec.

O evento foi uma realização do Pólo CE da SBGC, com os apoios do Conselho Regional de Biblioteconomia - Região 3, Associação de Bibliotecários do Ceará, e da Biblioteca Pública Gov. Menezes Pimentel.

PALAVRA DA



Heitor Pereira
Presidente da SBGC
heitorrh@gmail.com



Caros leitores

Chegamos ao número 5 da Revista GC Brasil, coincidindo com o KM Brasil 2007, sexta edição do maior congresso latino americano nesta área temática, o que, para nós, marca a consolidação e a saída da era infante desta publicação. Podemos dizer que estamos entrando na adolescência, com algumas experiências já vivenciadas, mas entrando numa fase naturalmente rebelde, como é da característica deste estágio da vida humana. Queremos ser grandes, pois a SBGC requer novos desafios para se consolidar como uma entidade referência em Gestão do Conhecimento no Brasil.

Faço esta analogia porque nossa revista digital é produzida por gente, e não teria como ser diferente. Assim, em nome da diretoria da SBGC, precisamos reconhecer e parabenizar todo o esforço da coordenação de publicações, liderada por Elizabeth Gomes, que conseguiu reunir uma equipe competente e obtiveram, ao longo das edições anteriores, uma grande rede de colaboradores, essenciais ao conteúdo para a publicação.

Em paralelo a isto, podemos dizer que a revista deverá acompanhar, na sua linha editorial, alguns temas emergentes na área de Gestão do Conhecimento. Sugiro alguns destes temas, por exemplo:

- a emergência da Web 2.0 como uma nova forma de produzir e disseminar conhecimento nas organizações;
- o crescimento das redes de conhecimento, que vão ultrapassando as formas tradicionais de aquisição de conhecimento;
- novas metodologias de inteligência coletiva, focadas no compartilhamento de informações para organizações

que atuam de forma cooperativa nos mesmos mercados (coopetição);

- os desafios crescentes de retenção do conhecimento nas organizações, na medida em que o mercado de trabalho se torna mais dinâmico e competitivo, mudando as tradicionais relações de trabalho do foco da relação empregatícia para a relação de parceria capital-trabalho, onde se torna central a figura do *knowledge-worker*, previsto por Peter Drucker, desde os anos setenta;

- o novo papel social do conhecimento nas sociedades de economia emergente, onde se torna crítica a capacitação de milhares de trabalhadores para atender às novas tecnologias de trabalho, seja nas linhas de produção, seja nos escritórios corporativos.

Enfim, poderíamos enumerar uma série de questões emergentes que afetam a Gestão do Conhecimento nas empresas e na sociedade como um todo, nunca nos esquecendo do caráter individual do conhecimento.

Esperamos, assim, que a revista continue a evoluir e se consolide como uma publicação de referência, tanto para o setor produtivo, como para a academia, nos temas pertinentes à Gestão do Conhecimento. Que nossos colaboradores se sintam estimulados a prover novos conteúdos e

que mergulhem suas reflexões e pesquisas nestas novas linhas temáticas. Entendo que este é o caminho para a maturidade desta publicação, e isto será uma enorme contribuição para a SBGC consolidar sua missão, de ser disseminadora de práticas de Gestão do Conhecimento.

Gostaria de ouvir as reações dos leitores, e dos colaboradores, quanto a esta proposta de novas abordagens temáticas. Certamente vocês terão outros temas desafiadores para propor. De outro lado, gostaria, também, de

ver os temas publicados na Revista GC Brasil se transformarem em conteúdos de debate nos fóruns do nosso portal, o que permitiria integrar duas linhas de atuação da SBGC no cumprimento daquela missão.

Uma boa leitura para todos e sigamos em frente, rumo à maturidade da GC Brasil, a única revista periódica sobre Gestão do Conhecimento da América Latina.



a criação é o pensamento
traduzido em arte



Ana
Mambrini
designer

convertendo pensamentos em soluções criativas de grande impacto

PORTFÓLIO: WWW.ANAMAMBRINI.PPG.BR

EMPRESAS PARCEIRAS DO CONHECIMENTO



PETROBRAS



**Operador Nacional
do Sistema Elétrico**



PLENA



COPEL
Companhia Paranaense de Energia



Petroquímica Brasileira de Classe Mundial



Latec
UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE



**ITAIPU
BINACIONAL**



GOMES & BRAGA
sistemas inteligentes de gestão



conceito
Intelligence

a knowledge management company

Fundap

AOM

PRICEWATERHOUSECOOPERS



SOLUÇÕES E INFORMAÇÕES