



A Revista da Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento. Outubro de 2012



Entrevista com Etienne Wenger-Trayner e Beverly Wenger-Trayner
Introdução à análise de redes sociais como apoio à Gestão do Conhecimento
A utilização das 6 W's para mensurar P&D e Inovação

SUMÁRIO

Editorial

Por Sonia Wada Tomimori

04

Artigo 01

Entrevista com
Etienne Wenger-Trayner e Beverly Wenger-Trayner
Tradução de Cristiano Rocha

07

Artigo 02

Introdução à análise de redes sociais como apoio à Gestão do Conhecimento
Por Niraldo José do Nascimento

12

Artigo 03

A utilização das 6 W's para mensurar P&D e Inovação
Por Caspar van Rijnbach

19

Artigo 04

É preciso trocar os óculos
Por Camila Pires

22

Artigo 05

A Gestão do Conhecimento deve começar pela Estratégia
Por Nei Grando.

24

Artigo 06

A importância do alinhamento Cultura, Estratégia e Liderança
Por Antonio Dirceu de Miranda.

29

Artigo 07

Um modelo de intranet colaborativa como ferramenta estratégica para criação
e disseminação do conhecimento corporativo
Por Leandro Borges Rezende

44

Artigo 08

A evolução da Gestão de Inovação e Conhecimento na Brasil Foods
Por: REZENDE, Ana Serino
REZENDE, Priscila de Matos
TAKAHASHI, Getulio
MARTIN, Adriana Regina
LUI, Maria Cristina Yon

62

Artigo 09

A sociedade do conhecimento não existe!
Por: Carlos Nepomuceno

75

EXPEDIENTE

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

REVISTA GC BRASIL

Editora Chefe:
Sonia Wada Tomimori

Editora Executiva:
Maria de Lourdes Martins

Produção Executiva:
Jorge Gama

Supervisor Editorial:
Niraldo Nascimento

Jornalista Responsável:
Cristiano Pio MG 09315 JP

Revisão:
Sylvia Helena Resende Simão

Design:
Quinto Elemento

Diagramação:
Ana Mambrini

Edição de Imagens:
Maria de Lourdes Martins e
Ana Mambrini

Conselho Editorial:
Fernando Luiz Goldman,
José Claudio Terra,
Martius Vicente R. y Rodriguez,
Neusa Maria Bastos F. Santos,
Paulo Sergio Vilches Fresneda

Departamento comercial:
lourdes.martins@sbgc.org.br
almambrini@hotmail.com

Tecele conosco:
gcbrasil@sbgc.org.br

SBGC
Rua Teodoro Sampaio, 417 - conj. 111
São Paulo, SP, 05405-000/Brasil
Telefone: +55 11 3063 4360

EDITORIAL



Caro leitor,

A Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento-SBGC tem o prazer de publicar mais um número da Revista GC Brasil.

Nesta edição trazemos a excelente entrevista com o casal Etienne e Beverly Wenger, especialistas reconhecidos internacionalmente pelo trabalho com comunidades de prática e teoria da aprendizagem social. A parceria entre os dois consultores traz densidade para as reflexões acerca da inovadora metodologia por eles utilizada. A seguir, você, leitor, poderá apreciar o ótimo texto do Prof. Niraldo Nascimento que tem como objetivo conceituar e demonstrar uma aplicação de Análise de Redes Sociais na Gestão de Conhecimento, possível de ser realizada em qualquer tipo de organização. Em seguida, o terceiro artigo, muito interessante, escrito por Caspar Van Rijnbach, aborda a utilização de seis questões para mensurar P&D e Inovação. No texto o autor expõe a necessidade das empresas de medir esses resultados e como este tipo de medição tem sido um enorme desafio para muitos gerentes que atuam na área de inovação.

Logo após, você poderá ler o extraordinário artigo: “A importância do alinhamento Cultura, Estratégia e Liderança”, escrito por Antônio Dirceu de Miranda. Conforme o autor, este texto destina-se a explicar a origem e aplicação do Laboratório de Gestão e Liderança em grandes Instituições. Apoiado em diversos trabalhos, este Laboratório evidencia a preocupação, cada vez maior, do alinhamento entre os pilares: cultura, estratégia e liderança nas empresas. Em seguida temos um artigo que aborda a importância da visão holística pelos gestores, tanto quanto as relações da estratégia e gestão do conhecimento (GC), e também da sua importância quando se aplica às empresas, mas também às instituições do governo e às organizações não governamentais. Nei Grando, em seu artigo: “A Gestão do Conhecimento deve começar pela Estratégia”, responde “por que a gestão do conhecimento deve começar pela Estratégia”, e explica os conceitos de Estratégia, Modelo de Negócios, GC e Capital Intelectual.

No KM Brasil 2011, o conselho científico da SBGC instituiu duas categorias de trabalhos a serem premiados, um artigo científico e um relato técnico. Apresentamos nesta edição os dois artigos premiados no ano de 2011.

O artigo científico premiado: “Um modelo de intranet colaborativa como ferramenta estratégica para criação e disseminação do conhecimento corporativo”, de autoria de Leandro Borges Rezende, trata do grande desafio das corporações ao elaborar meios de reter o conhecimento individual para fins coletivos, de maneira não intrusiva e atraente. Em seu trabalho, o autor buscou sedimentar os conceitos das tecnologias e recursos utilizados

no novo estágio da internet contemporânea – que permite uma caótica e infinita troca de experiências entre seus usuários por todo mundo. A contextualização, pelo pesquisador, desse cenário para ambientes organizacionais possibilitou a criação de um modelo de sugestões e check-lists com a intenção de evoluir a Gestão do Conhecimento por meio de uma Intranet Colaborativa.

O relato técnico premiado, “A evolução da Gestão de Inovação e Conhecimento na Brasil Foods”, de autoria de Ana Serino Rezende, Priscila de Matos Rezende, Getulio Takahashi, Adriana Regina Martin e Maria Cristina Yon Lui, aborda a trajetória de inovação que trouxe o sucesso para empresa. No artigo é relatado que só foi possível alcançar os objetivos desejados devido ao grande investimento na cadeia produtiva e acúmulo de conhecimento científico, tecnológico e operacional, representado pelo corpo técnico de alto nível dos colaboradores nos diversos setores da empresa. Conforme os autores, a Brasil Foods possui a inovação em seu DNA e sabe que todos os processos relacionados à criação de valor para seus produtos, processos e serviços devem ser avaliados de forma sistêmica, exigindo avaliação e revisão de todos os aspectos da empresa ao longo da cadeia de valor. Gestão do Conhecimento e Gestão da Inovação envolve mudanças na forma de pensar, trabalhar, e até, em atitudes. É necessária uma cultura diferenciada dentro da corporação, voltada para inovação em todos os níveis, para que a mudança ocorra. Só assim, o ambiente será modificado, as pessoas passarão a enxergar valor nos novos processos e a empresa colherá os frutos.

E finalizando esta edição apresentamos o artigo de Carlos Nepomuceno: “A Sociedade do Conhecimento não existe!”. É um artigo provocativo e intrigante. Nele o autor diz que a sociedade do conhecimento é um conceito, que parte de uma teoria, fortemente baseada na economia. Carlos Nepomuceno discorre sobre a Sociedade do Conhecimento ser uma teoria indutiva, pouco aprofundada, com várias inconsistências e com danos relevantes para as organizações que estão se preparando há anos, sem sucesso. Espero que você leitor reflita, posicione se a Sociedade do Conhecimento existe, ou não!

O conhecimento é o recurso estratégico para a competitividade e sobrevivência das organizações e a Revista GC Brasil busca divulgar e disseminar as melhores práticas e as experiências de Gestão do Conhecimento nas organizações.

Sonia Wada Tomimori
Editora Chefe da GC Brasil
Presidente da SBGC



**A SBGC PRECISA
DA SUA COLABORAÇÃO!
ESCREVA,
PARTICIPE!
ENVIE SEU ARTIGO!**



O Comitê Editorial da Revista GC Brasil está selecionando artigos para a REVISTA GC BRASIL. A submissão de artigos deve ser feita pelo e-mail: gcbrazil@sbgc.org.br.

Para submeter artigos para serem publicados na REVISTA GC BRASIL acessem o site da SBGC onde você encontrará maiores informações e as normas para a submissão dos trabalhos. A próxima publicação da REVISTA GC BRASIL será em agosto do corrente ano, durante o KMBrazil 2012. Para acessar as norma de submissão dos trabalhos, acesse:

<http://www.sbgc.org.br/sbgc/blog/revista-gc-brasil-chamada-artigos-e-normas-para-encaminhamento>



**REVISTA DA SBGC
CANAL DIRETO PARA SEU PÚBLICO!**

ANUNCIE!

Contato:

Tel: +55 11 3063.4360

Email: lourdes.martins@sbgc.org.br - Lourdes
e almambrini@hotmail.com - Ana Lucia



Entrevista com



Etienne Wenger-Trayner e Beverly Wenger-Trayner

Entrevista realizada e traduzida por Cristiano Rocha



Etienne é reconhecido internacionalmente por seu trabalho seminal sobre comunidades de prática e teoria da aprendizagem social. Beverly (sua esposa) desenvolve projetos pioneiros em contextos internacionais, ensinando e, principalmente, aprendendo, ao cruzar fronteiras no uso das mídias sociais. Esta parceria traz profundidade, largura e uma vantagem inovadora para o que eles fazem.

A seguir, entrevista exclusiva de Etienne Wenger para a Revista GC Brasil.

As pessoas aprendem socialmente através das redes e comunidades implantados pelas organizações ou criados informalmente por pessoas interessadas em debater e refletir acerca de temas do seu interesse. Este contexto favorável a interações e relacionamentos devem ser amplamente estimulados pelas organizações, possibilitando a aprendizagem social ou “social learning”. Hoje, há uma preocupação especial das empresas propiciarem um ambiente capacitante que favoreça a aprendizagem social. O maior desafio é mobilizar e incentivar seus colaboradores a participarem das redes e comunidades permitindo que conhecimento de qualidade possa ser gerado e disponibilizado, fluindo de forma dinâmica e adequado à realidade da companhia.

Etienne Wenger é um dos grandes pensadores e mundialmente reconhecido no campo da teoria da Aprendizagem Social, comunidades de prática e sua aplicação em organizações. Autor e co-autor de artigos seminais e livros a respeito do assunto, incluindo Aprendizagem Situada, no qual o termo “comunidades de prática” foi criado; Comunidade de Prática: aprendizagem - significado e identidade, onde estrutura uma teoria da aprendizagem baseada neste conceito; Cultivando Comunidades de Prática: um guia para a gestão do conhecimento, para profissionais em organizações que queiram sua estratégia de gestão do conhecimento no uso de comunidades de prática e Habitats Digitais - trata de assuntos relacionados ao uso de tecnologia.

O trabalho de Etienne influenciou a teoria e prática em várias áreas de gestão nas organizações. Utilizar comunidades de prática é reconhecido como um componente chave de uma estratégia de aprendizagem em um número crescente de organizações entre os setores público e privado, incluindo negócios, governo, desenvolvimento internacional, saúde e educação. Ele auxilia organizações na aplicação de suas ideias por meio de consultorias, palestras e workshops. É também ativo na esfera acadêmica e regularmente profere palestras em conferências, conduz seminários e é professor visitante nas universidades de Manchester e Aalborg. Recentemente recebeu o título de doutor honoris causa da Universidade de Brighton.

Beverly Wenger-Trayner é uma consultora que atua auxiliando as organizações, estruturando sistemas de aprendizagem social, facilitando eventos e desenvolvendo estratégias de mídia social. Especializada na estruturação de espaços de aprendizagem – presencial e online – que envolvem pessoas de diferentes culturas, profissões ou novas perspectivas em busca de uma meta comum. Seu trabalho em várias organizações internacionais forneceram-lhe experiência significativa no suporte a grupos multilinguísticos por diversos locais diferentes em todo o mundo. A consultora publicou ainda capítulos de livro e artigos a respeito de aprendizagem em comunidades distribuídas internacionalmente, foi diretora criativa de uma plataforma para comunidades em rede para o ILO desenvolvida utilizando software livre. Ela é pioneira no campo emergente do monitoramento social, processo que estimula o uso das novas tecnologias para as interações digitais e para a criação de memória de comunidades compartilhadas.

CR- O que são Comunidades de Prática - CoPs? Como você criou esse termo?

E&B - Uma comunidade de prática é uma parceria de aprendizado entre pessoas que possuem uma mesma preocupação ou paixão por algo que fazem. Essas pessoas aprendem como fazer melhor através da interação regular. Essa definição é bem ampla e se aplica tanto a uma gangue de rua como a um grupo de engenheiros. O termo foi criado junto com um colega, o antropologista Jean Lave quando estávamos estudando para desenvolver uma nova teoria sobre aprendizado. Percebemos que uma grande parte do aprendizado não se dá diretamente na relação mestre-aprendiz, mas sim na interação com outros aprendizes. Assim, criamos o conceito de comunidades de prática. Logo após desenvolvermos esse conceito começamos a ver comunidades em tudo que é lugar – em organizações, em escolas, no governo e no dia a dia.

CR- Por que as organizações devem prestar atenção às Comunidades de Prática?

E&B - Organizações devem prestar atenção à natureza social do aprendizado e a maneira como ele ocorre mesmo quando não existe treinamento formal ou estruturado. Organizações devem cultivar e alavancar o aprendizado de forma a atingir seus objetivos estratégicos. Desenvolver comunidades de prática é uma boa maneira de alcançar esses objetivos. Comunidades possuem a vantagem de envolver os praticantes diretamente no processo. Como as organizações devem constantemente refletir sobre suas práticas e criar novos conhecimentos para manterem-se à frente das constantes mudanças, cultivar comunidades de prática é uma abordagem mais eficaz do que as formas tradicionais de treinamento ou sistemas baseados em comando e controle.

CR- Quais são os fatores críticos de sucesso para se implantar uma Comunidade de Prática?

E&B - Muitos fatores contribuem para o sucesso (e para o fracasso). Como fatores positivos podemos citar a paixão pelo domínio, a relevância para a prática, a liderança interna e o tempo destinado à participação. Outros fatores de sucesso incluem a auto governança, o senso de propriedade, o nível de confiança e o reconhecimento das contribuições.

CR- Quais são as três principais coisas que devem ser consideradas ao iniciar uma Comunidade de Prática?

E&B - A primeira coisa que deve ser feita é identificar os membros potenciais. Em segundo lugar, você deve conversar sobre o que os deixam acordados à noite e aonde eles procuram ajuda. E depois, convidá-los a se juntar à comunidade. Por fim, você precisa engajá-los num grupo central para lançar a comunidade, seja juntando-os para um evento específico ou trabalhando em um assunto que atraia outros para se juntarem à comunidade.

CR- Você acredita que as organizações deveriam institucionalizar as Comunidades de Prática?

E&B - Se por institucionalização você quer dizer que a existência delas deve ser reconhecida como chave para o sucesso organizacional e parte de como a organização funciona, sim elas devem ser institucionalizadas. Se você quer dizer que elas devem ser micro gerenciadas hierarquicamente, então, a resposta é não. Elas precisam ser auto gerenciáveis e ter propriedade sobre os domínios com que se preocupam. No entanto, elas podem ser ajudadas nesse processo. Isso é feito quando o trabalho nas comunidades é explicitamente integrado à organização, quando o tempo que as pessoas investem é uma contribuição legítima e o valor criado e entregue é reconhecido pela hierarquia formal da organização.

CR- As novas tecnologias da Web 2.0 são relevantes para as Comunidades de Prática? Quais as que vocês acreditam que podem ter o maior impacto?

E&B - Essas novas tecnologias são muito relevantes para as CoPs, porque a conectividade permitida por elas está perfeitamente alinhada com a maneira como as comunidades

funcionam. Fóruns de discussão foram as primeiras tecnologias que as comunidades de prática adotaram para engajar o aprendizado através do tempo e espaço. Hoje, a gama de ferramentas disponíveis é enorme – de wikis à coautoria em espaços virtuais de compartilhamento. De blogs à videoconferências para interações síncronas. E estamos apenas começando a explorar o potencial dos dispositivos móveis.

CR- A participação em Comunidades de Prática deveria ser recompensada?

E&B - A participação não pode ser manipulada com incentivos tradicionais porque isso distorce o funcionamento e aprendizado da comunidade. Mas, um reconhecimento a posteriori é sempre uma coisa boa. A participação ativa em uma comunidade de prática que endereça alguma capacidade estratégica pode ser uma importante contribuição para o sucesso de uma organização. Como tal, deve ser no mínimo reconhecida, e em alguns casos, dependendo da cultura da organização, também recompensada apropriadamente.

CR- Vocês têm trabalhado bastante na questão de como medir os resultados das Comunidades de Prática. Quão importante é essa questão e, como as empresas deveriam medir o investimento em CoPs?

E&B - Produzimos um framework que as organizações podem utilizar para ter uma boa noção do valor produzido por suas Comunidades de Prática. A questão de medição e avaliação de resultados é controversa quando falamos em comunidades. Algumas pessoas entendem a medição como um assassinato à comunidade, enquanto outros, acreditam que ela é a única maneira do conceito sobreviver dentro das organizações. Se uma organização investe muitos recursos para sustentar suas comunidades, faz muito sentido avaliar se é um bom investimento. Uma percepção do valor criado pode inspirar os membros e legitimar sua participação e investimento de tempo. Mas, é crucial não prejudicar as comunidades com burocracia e processos de medição desproporcionais aos recursos que elas utilizam. O mais importante é utilizar a medição para dar suporte a conversas sobre o valor estratégico do aprendizado.

CR- Tem sido uma longa jornada desde que você criou o conceito de Comunidades de Prática. Como o conceito evoluiu na última década? Você acha que ele é mais relevante hoje do que quando ele foi criado?



E&B - A carreira do conceito tem sido uma surpresa agradável. O conceito é um dos pilares da teoria de aprendizado mais acadêmico. Em campos mais práticos como a Gestão do Conhecimento - G.C. e Educação ele se tornou um conceito central. Não podemos dizer se o conceito é mais relevante hoje do que no passado. Certamente ele é reconhecido atualmente como uma estrutura social importante para todas as pessoas que se preocupam com aprendizado e conhecimento em organizações, entre organizações, e na sociedade de uma forma geral.

CR- Vocês têm desenvolvido trabalhos com organizações brasileiras. A nossa cultura é boa para o desenvolvimento das Comunidades de Prática? Quais são os principais desafios enfrentados pelas empresas brasileiras na implantação das Comunidades de Prática?

E&B - A gente tem visto grandes exemplos de organizações brasileiras cultivando Comunidades de Prática com sucesso. Os desafios que temos percebido não são específicos do Brasil. Do lado dos membros, há uma dificuldade de arranjar tempo para participar. Existem tantas demandas competindo que as comunidades precisam gerar muito valor para garantir o engajamento de seus membros. Percebemos empresas que minimizam o tipo de suporte necessário para desenhar, lançar e sustentar comunidades. Temos também observado o desafio do idioma.

Em um país de enorme dimensão como o Brasil, onde a grande maioria fala somente o português, há poucas oportunidades de se praticar o inglês, sendo que o idioma é um grande problema para organizações multinacionais que querem trabalhar o compartilhamento de conhecimento em uma escala global.

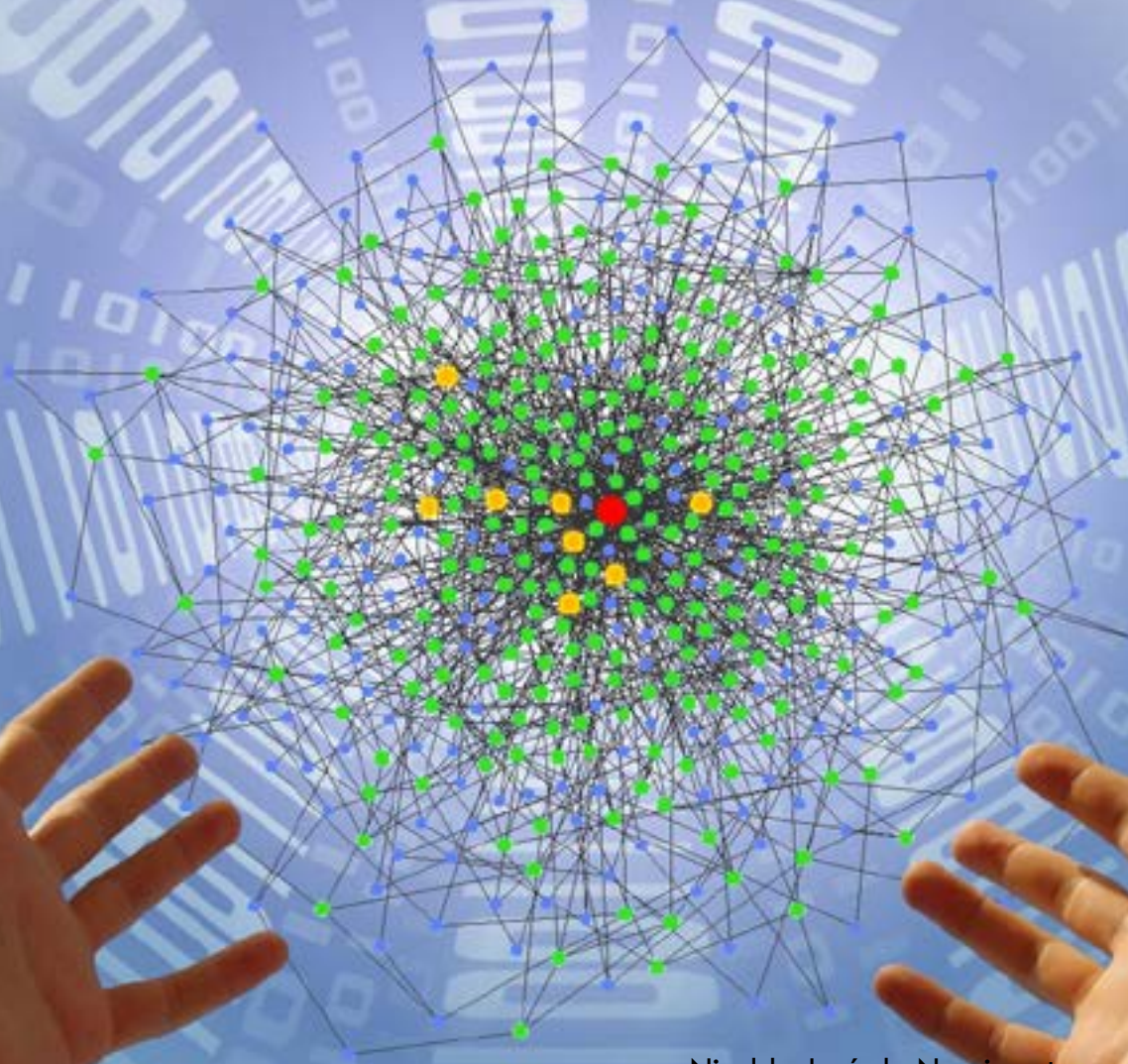
CR- Qual o futuro da Gestão do Conhecimento? Como vocês acham que a área irá se desenvolver na próxima década? Quais são algumas tendências que vocês podem antecipar?

E&B - Nós vemos duas tendências opostas acontecendo ao mesmo tempo. Por um lado, o campo está ficando cada vez mais estratégico, focando em desenvolver capacidades dinâmicas nas pessoas e organizações, não apenas em mecanismos de compartilhamento de conhecimento. Por outro lado, as mídias sociais permitem uma tendência a processos bottom-up, pelos quais as pessoas organizam seu aprendizado se conectando uns aos outros de uma maneira self-service. Para continuar relevante, a área terá que abraçar essas duas tendências de forma conjunta.



Cristiano Rocha é Diretor da Affero e atua há mais de 10 anos em projetos de Gestão do Conhecimento, Aprendizado Informal, Comunidades de Prática, Inovação, Educação Corporativa e Gestão do Capital Humano em grandes empresas como Petrobras, Vale, Natura, Furnas, SEBRAE, SENAC, entre outros. É formado em Engenharia pela PUC-Rio e Mestre em Gestão do Conhecimento pela mesma Universidade. Pós-graduado em Criação de Negócios na América Latina (Building Ventures in Latin América) pela Harvard Business School, possui ampla experiência internacional, adquirida na Universidade da Califórnia em San Diego (UCSD).

INTRODUÇÃO À ANÁLISE DE REDES SOCIAIS COMO APOIO À GESTÃO DO CONHECIMENTO



Niraldo José do Nascimento

Doutorando em Ciência da Informação – UnB

Professor de Dinâmica de Sistemas I do curso de Pós-Graduação à distância em Modelagem de Sistemas Complexos – UnB/Duke University (EUA). Professor de Gestão do Conhecimento do curso de Pós-Graduação em Empreendedorismo do Centro de Desenvolvimento de Novas Tecnologias – CDT/UnB. Universidade de Brasília - Campus Universitário Darcy Ribeiro, Brasília (DF). Professor de Administração de Operações e Gestão de Projetos do curso de graduação em Administração do Ibmec/DF. Ibmec – Brasília - Edifício Corporate Financial Center - SCN Quadra 2 - Bloco "A" - 2º andar - Brasília (DF)

Resumo: Este artigo tem por objetivo conceituar e demonstrar uma aplicação de Análise de Redes Sociais na Gestão de Conhecimentos, que pode ser realizada em qualquer tipo de organização. Foram construídas redes sociais numa turma de pós-graduação em Belém (PA) e, a partir delas, extraídas informações importantes para a Gestão do Conhecimento em sala de aula.

Abstract: This paper aims to conceptualize and demonstrate an application of Social Network Analysis in Knowledge Management, which can be performed on any type of organization. Social networks were constructed from a class of a post-graduate course in Belém (PA), and from them, extracted important informations for the Knowledge Management in the classroom.

Palavras-chave: Análise de Redes Sociais, Gestão do Conhecimento, Aplicação de Análise de Redes Sociais à Gestão do Conhecimento.

Keywords: Social Network Analysis, Knowledge Management, Application of Social Network Analysis to Knowledge Management.



INTRODUÇÃO

A sociedade que vivemos atualmente, suportada por novas tecnologias de comunicação e informação, bem como pela intensificação das viagens internacionais, a negócios ou turismo, novas redes sociais são criadas, reorganizadas e recriadas constantemente, gerando sistemas complexos.

Essa complexidade é decorrente não apenas do número de elementos presentes nas redes, mas também das trocas estabelecidas entre eles. Se pensarmos redes sociais como um sistema, podemos ter uma ideia do estado de complexidade que pode ser atingido, recorrendo a um simples exemplo de Beer (1969, p. 27):

Pensemos num sistema com somente sete elementos. Ele tem quarenta e duas relações entre seus elementos. Se definimos (sic) um estado desse sistema como o comportamento produzido na rede na qual uma dessas relações pode ou estar-se processando [...], haverá, então, 242 diferentes estados para o sistema. Isso é um número fantásticamente grande; mais de quatro milhões de milhões.

Sistemas Complexos apresentam várias propriedades, entre elas, o que se denomina “padrões sistêmicos de comportamento” (KAUFFMAN, 1980; RICHMOND, 1990; STERMAN, 2000). Todos estão sujeitos a uma série de características presentes nas redes, como a questão de centro e periferia, densidade,

liderança, vizinhança, predisposição à adoção, etc. (NOOY et AL, 2005), que serão brevemente citados ao final desse artigo.

Uma das formas de lidar com sistemas complexos, no sentido de extrair informações que possam promover a gestão do conhecimento, é através da Análise de Redes Sociais – ARS. Não se trata apenas de um instrumento, mas de um campo de estudos da área de Ciências Sociais.

ANÁLISE DE REDES SOCIAIS

Uma rede social é uma estrutura de indivíduos/ou organizações chamados de vértices (ou nodos, ou “nós”) que são conectados por ou mais tipos de interdependência, como amizade, interesses comuns, relações financeiras, desafetos, relações amorosas, crenças, prestígio, conhecimento, etc. (SOCIAL NETWORK... 2011).

A ARS permite a visualização dos relacionamentos sociais em termos da teoria de redes, consistindo de nodos e conexões (também chamados de linhas ou links). Vértices são os atores individuais das redes e as linhas são as relações entre os atores. As estruturas gráficas resultantes da representação das redes sociais são, normalmente, muito complexas, existindo diferentes



tipos de linhas ligando os vértices.

Pesquisas em várias áreas acadêmicas têm demonstrado que as redes sociais operam em vários níveis, de famílias a nações e desempenham um papel crítico na solução de problemas, na forma como as organizações agem e na maneira que os indivíduos conseguem alcançar seus objetivos. A ARS também pode ser usada para medir o capital social - o valor que um indivíduo recebe a partir de seus relacionamentos em uma rede social (SOCIAL NETWORK... 2011; NOOY et al, 2005).

A Fig. 1 apresenta uma rede social,

como exemplo, mostrando as relações entre pessoas e suas funções em uma empresa fictícia, simplificada para melhor visualização. Esse tipo de rede é conhecida como rede de dois modos, por contemplar dois tipos de atores: pessoas e funções.

Mas, o que nos diz essa rede, além do que o Departamento de Pessoal, poderia nos ter fornecido em termos de Informação? Praticamente nada, a não ser uma representação gráfica. Para que uma rede social agregue valores e dela seja possível extrair informações relevantes é necessário algum tipo de ação. É importante notar, contudo, que se trata de uma única rede e não de várias redes. Ela apenas contém vários componentes, porém, não totalmente interligados.

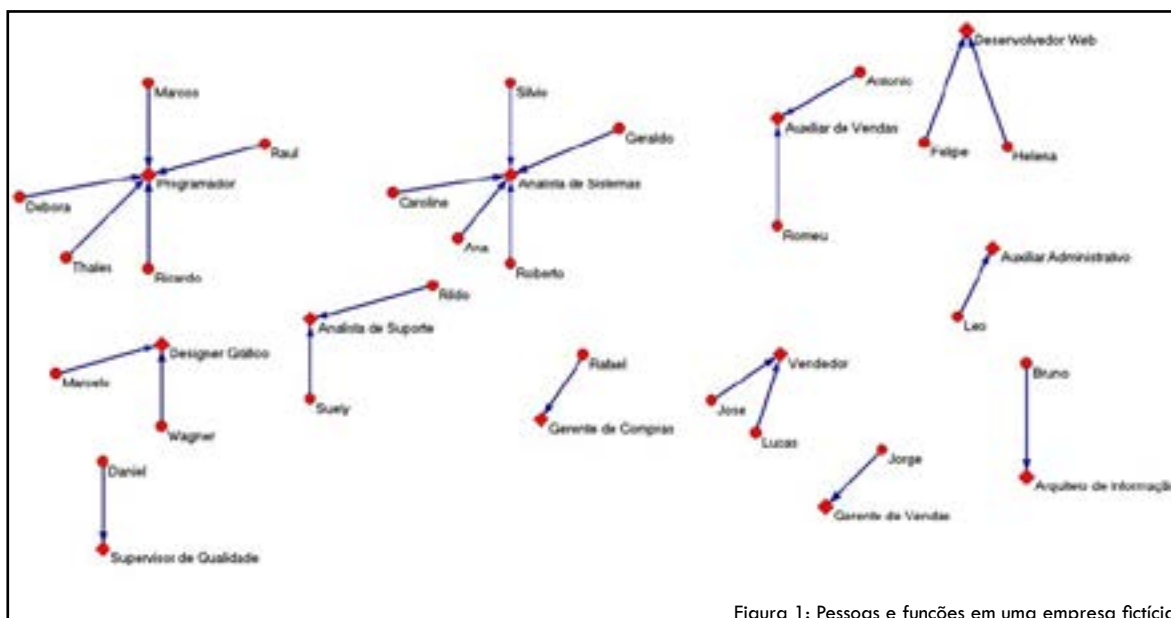


Figura 1: Pessoas e funções em uma empresa fictícia.

Vamos supor termos feito a seguinte pergunta a todos os funcionários: “Indique um colega que você considere ser o mais competente em sua opinião, independente da área de atuação?”. Vamos supor também, que a resposta não era obrigatória, ou seja, alguns funcionários preferiram não indicar nenhum outro. Fizemos isso para tornar a rede menos complexa.

O resultado pode ser observado na Fig. 2. Visualmente, através de uma única e simples pergunta, já podemos analisar visualmente as relações entre os funcionários e compreender como os grupos estão estruturados na organização. Jorge, por exemplo, tem um poder maior do que Marcos.

O primeiro teve três indicações (Daniel, Leo e Rafael) enquanto Marcos teve apenas duas (Raul e Antonio). Já Wagner, Caroline, Thales e outros não têm poder algum, pois, não foram indicados por nenhum outro. Observe ainda, Leo e Jorge têm um relacionamento bidirecional, ou seja, um indicou o outro como mais competente, reciprocamente.

Incluímos, também, o valor das indicações nas linhas. Isso permite que o software realize cálculos estatísticos, mostrando em termos percentuais, o poder de cada funcionário na rede. Contudo para fazermos isso, teríamos que transformar a rede de dois modos em uma de um modo. No caso, construiríamos uma rede mostrando apenas os relacionamentos entre funcionários, independente da função que desempenham. Isso pode ser feito por comandos

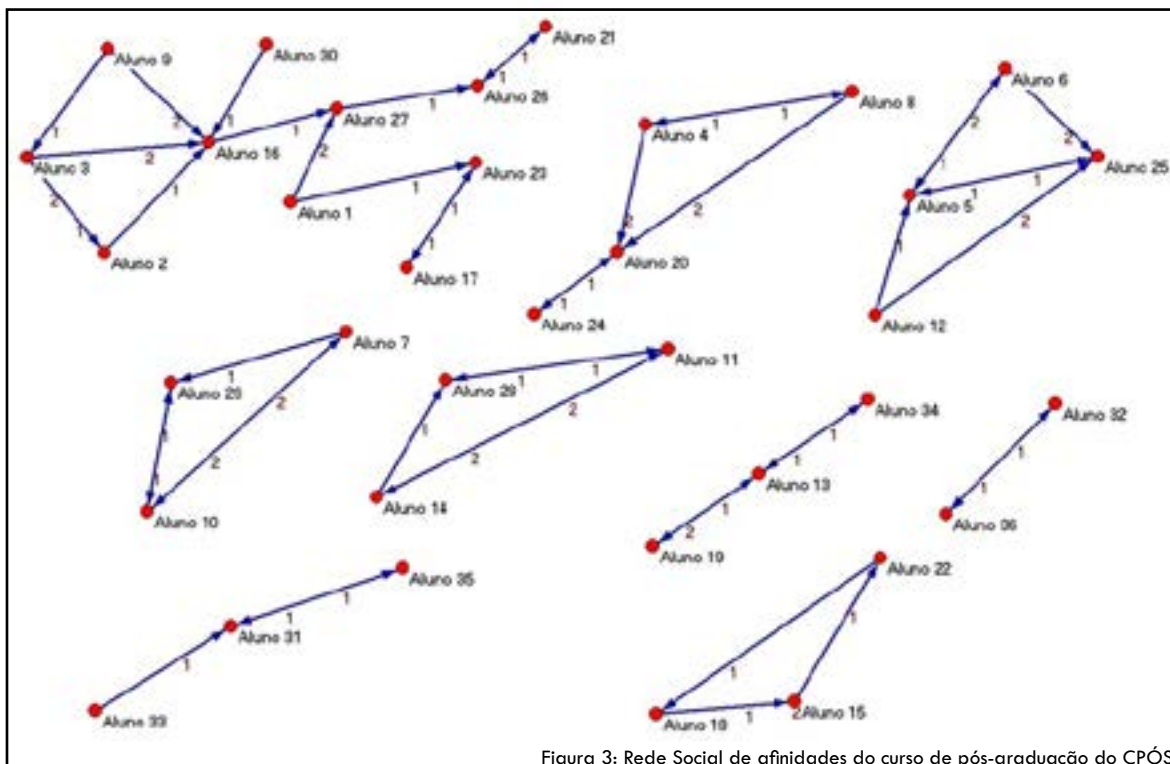


Figura 3: Rede Social de afinidades do curso de pós-graduação do CPÓS.

A rede direcionada acima foi transformada em uma rede não direcionada, isto é, sem pontas nas linhas. Uma rede não direcionada contém menos informações que uma rede direcionada, uma vez que suprime as escolhas dos atores,

mostrando apenas seus relacionamentos, como pode ser observado na Fig. 4. Esta conversão é exigida de modo a tornar possível uma série de procedimentos de análise sociométrica. Optamos por somar o número de indicações, cujo valor aparece nas linhas, o que demonstra o poder dos relacionamentos entre os alunos.

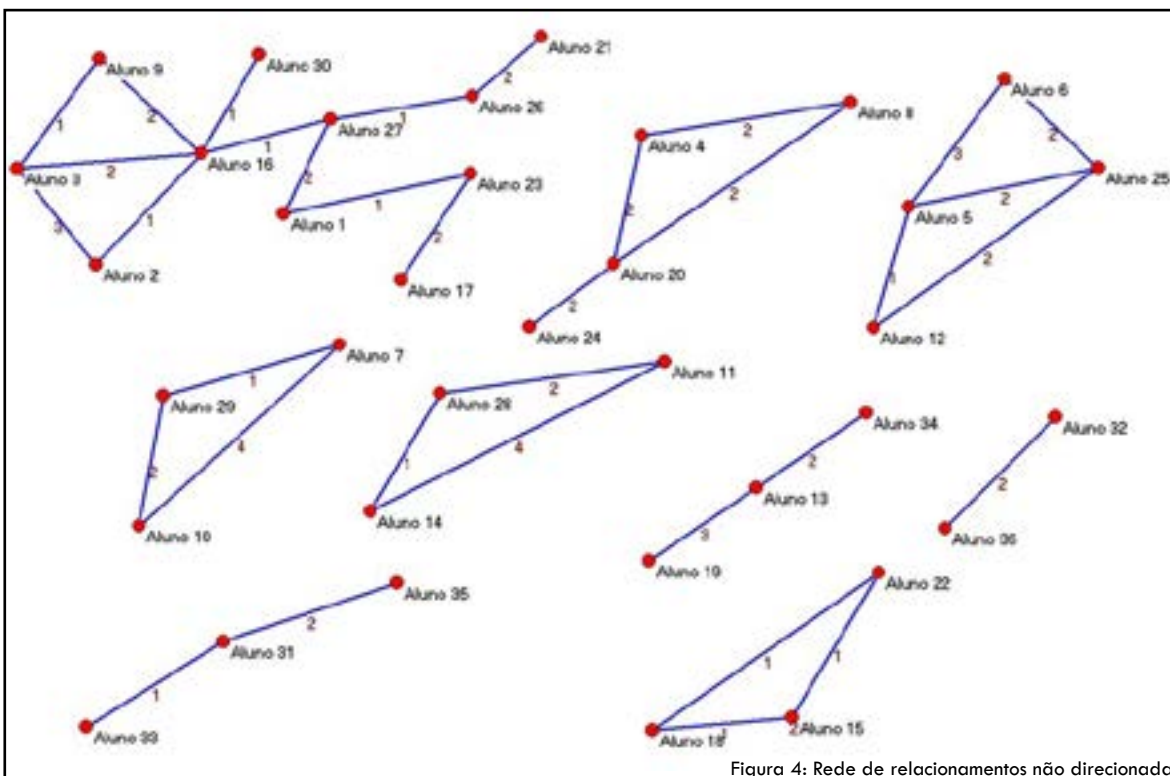
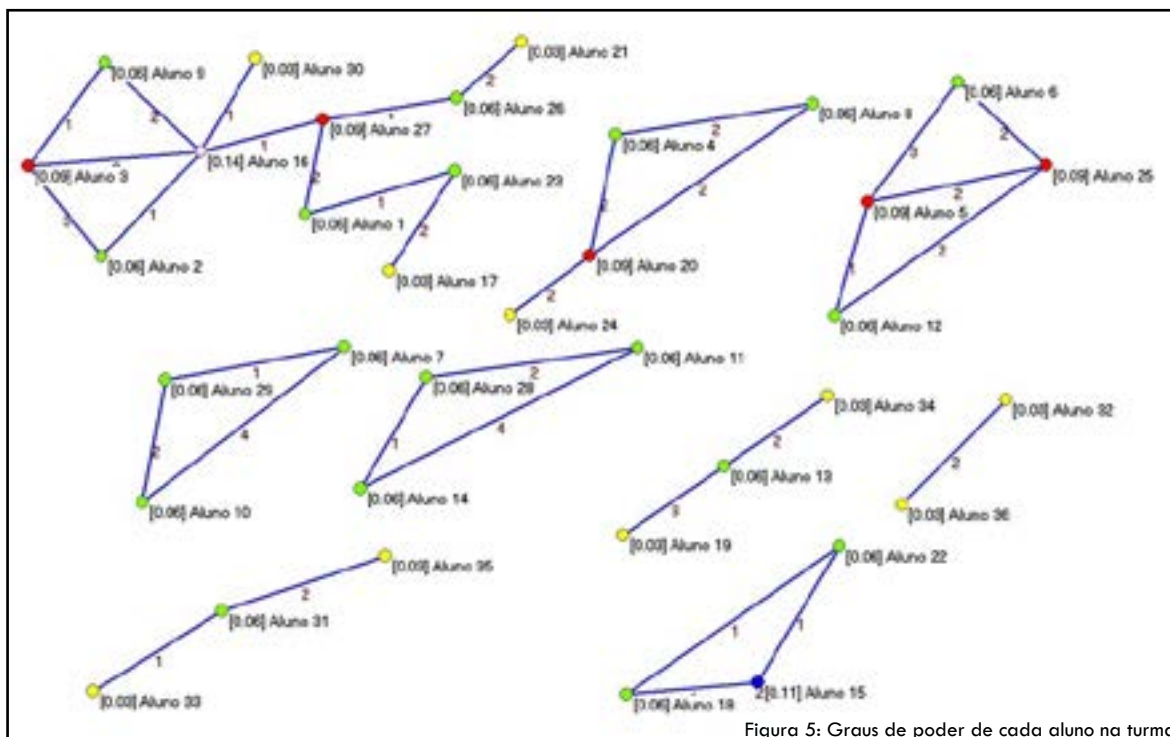


Figura 4: Rede de relacionamentos não direcionada.

O próximo passo foi criar uma partição da rede de modo a calcular o grau de poder de cada aluno em termos

percentuais, representado por diferentes cores. Os graus de poder foram calculados a partir do número de relacionamentos que cada aluno



mantinha com outros na turma, apresentado na Fig. 5. Podemos observar que quem detém mais poder é o Aluno 16 (0,14 ou 14%). Em seguida vêm os alunos com grau de poder igual a 11%, representados pelos vértices de cor azul, seguidos pelos alunos com grau de poder de 9% (cor vermelha) e assim por diante.

Possivelmente, o Aluno 16 é a pessoa mais aplicada e com maiores conhecimentos na sala. Contudo, isso não é conclusivo. Pode ser que ele detenha, também, ou por outro lado, alto poder de liderança e popularidade combinados. O poder maior desse aluno se deve ao fato dele estar ligado a uma rede articulada, ao contrário do Aluno 27, cuja rede é linear.

Os alunos 16 e 27 compõem o que se denomina *bridge* (ponte). Ou seja, ambos têm o poder de filtrar informações entre o grupos a que pertencem. Nessa situação, o Aluno 27 ocupa uma posição mais frágil. Caso o Aluno 16, por algum motivo, rompa com ele, seu poder cairá muito. Além disso, qualquer dos membros da rede do Aluno 27 poderá estabelecer uma ligação com o Aluno 16, enfraquecendo o Aluno 27. Isso é conhecido como “exploração de buracos estruturais”.

Finalmente, qualquer outro membro de outro componente da rede que conseguir ligação com a rede do Aluno 16, especialmente com o próprio Aluno 16 ou com o Aluno 3 (que também

tem poder elevado) irá aumentar muito o seu poder dentro da turma.

CONCLUSÃO

Esta simples demonstração teve por objetivo mostrar uma aplicação de Análise de Redes Sociais na Gestão do Conhecimento, podendo ser aplicada a qualquer tipo de organização.

É possível concluir que, para qualquer professor, essas informações, logo no início do curso, podem ser de grande utilidade, no sentido de tentar homogeneizar os conhecimentos da turma e obter os melhores resultados em uma disciplina, especialmente, de mais longo prazo.

Outras potencialidades da ARS (todas permitem criar sociogramas para análise visual e cálculos estatísticos):

- Centralidade: mostra, em termos visuais a rede como um todo e indica se ela é coesa (forte ligação entre os membros) ou se é dispersa. Informa, em termos percentuais, o poder geral da rede, variando de 0 a 100%;
- Coesão entre grupos e sub-grupos: identifica sub-redes da rede principal e a força de seus relacionamentos;
- Sentimentos e amizade: fazendo

uma pesquisa simples, com duas ou três perguntas, uma organização pode identificar as pessoas que mantêm grau de amizade e afeição entre si na rede;

- **Afiliações:** a que grupos ou outras organizações estão ligados os usuários de minha rede? Pode identificar se estão ligados a concorrentes, por exemplo;
- **Centro e periferia:** identifica os usuários que estão no centro da rede (os mais importantes) e os que estão à margem;
- **Intermediação:** identifica os usuários com maior poder de intermediação na rede. São os mais poderosos, pois se constituem em formadores de opinião. Tanto podem promover a gestão do conhecimento como dificultá-la, ou mesmo, impedi-la.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BEER, Stafford. *Cibernética e Administração Industrial*. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1969.

KAUFFMAN, Draper L. *Systems 1: An Introduction to Systems Thinking*. Minneapolis, MN: 1980, S.A. Carlton, Publishers, 41 p.

NOOY; MRVAR; BATAGELJ. *Exploratory Network Analysis with Pajek*. Cambridge. 362p. 2005.

RICHMOND, Barry. *Systems Thinking: critical thinking skills for the 1990s and beyond*. Disponível na Internet < <http://sysdyn.clexchange.org/sdep/Roadmaps/RM6/D-4565.pdf> >. Acesso em julho de 2001, 21 p.

Social Network Analysis: Theory and Applications. Wiki book with a compilation of articles about and related to social network analysis. 2011, 116 p. Disponível em <http://train.ed.psu.edu/WFED-543/SocNet_TheoryApp.pdf>. Acesso em julho de 2012.

STERMAN, John D. *Business dynamics: Systems Thinking and modeling for a complex World*. McGraw-Hill Companies, Inc, 2000.



¹ O número de relações entre os elementos de um sistema pode ser calculado pela fórmula $n(n-1)$. Logo, em um sistema com sete elementos temos: $7(7-1) = 42$.

² Utilizamos o software livre Pajek na construção das redes desse artigo. Disponível em <http://pajek.imfm.si/doku.php?id=download>. Acesso em março de 2012.

A utilização dos 6 W's para mensurar P&D e Inovação

WHO
WHY
WHAT
WHERE
WHEN
HOW

Caspar van Rijnbach

é Diretor Executivo na área de Consultoria da Ernst & Young onde atua nas áreas de Estratégia, Inovação e Gestão de Conhecimento. Tem trabalhado nos últimos 14 anos com estes temas na Holanda, Inglaterra e Brasil em dezenas de grandes empresas nacionais e multinacionais. É autor e co-autor de artigos e livros nacionais e internacionais e realizou dezenas de cursos in-company. Escreve para os blogs internacionais www.innovationmanagement.se e www.innovationexcellence.com que são referência entre os especialistas que atuam na área de Estratégia, GC e Inovação.



“O que não pode ser mensurado não pode ser gerenciado”. A pressão por mensurar resultados de Inovação está ganhando cada vez mais espaço, porém, tem sido um desafio para muitos gerentes de Inovação. Com o intuito de superá-lo, o autor propõe neste artigo o uso dos 6 Q's para definir uma mensuração adequada para você.

Definindo o uso dos indicadores corretos para Pesquisa & Desenvolvimento e Inovação tem sido há muito tempo um desafio para as empresas:

- Inovação é mais difícil de mensurar: Quanto desta tecnologia realmente contribui para este produto ou processo?
- Algumas vezes isso não é tão concreto: O que significa quando você escolhe a melhor tecnologia?
- Isso toma mais tempo antes que o resultado final possa ser medido: algumas pesquisas levam de 10 a 15 anos antes que os resultados tenham efeito.

Poucas empresas estão capacitadas a superarem a questão da mensuração da Inovação, contudo a P&G, Philips e Natura constantemente os reportam. Ainda que, a mensuração dos resultados de P&D e Inovação estejam se tornando mais necessários e requeridos pelos acionistas; dado que investimentos em P&D podem ser muito altos, especialmente em indústrias como a Farmacêutica e de Software; a urgência dos acionistas pelo retorno dos investimentos é grande.

Apesar de que investimentos em P&D sejam equivalentes a uma aposta, elas precisam ser gerenciadas para aumentar as chances de um resultado positivo, como se pode observar no campeonato mundial de Poker. Para se estar apto a mensurar isto que chamamos de “resultados”, eu proponho a aplicação dos 6Q's (4Q's, 1P e 1C) para medir a sua Inovação:

“QUEM”

Para quem você está mensurando?

Quais stakeholders envolvidos em seus investimentos de Inovação estão interessados em compreender os resultados dos investimentos? É você mesmo? É o CEO da empresa? São clientes internos ou externos? São os Acionistas? A sociedade? O governo?

Definir para quem você precisa ou deseja reportar é fundamental para a escolha dos indicadores corretos. É preciso definir quem são os seus clientes a quem os seus esforços de Inovação estão sendo destinados. Enquanto os acionistas querem entender o retorno dos investimentos em Inovação, os gerentes podem querer saber como você pode contribuir aos resultados de curto e médio prazos.

“POR QUE”

você mensura?

Você precisa melhorar a comunicação com os stakeholders? Você precisa entender porque alguns projetos falham? Você precisa aperfeiçoar a distribuição de seus investimentos entre projetos de alto e baixo risco? Você precisa avaliar a contribuição de seus parceiros de Inovação? Você quer avaliar seu quadro de funcionários para seus bônus anuais? Todas essas são questões importantes ao definir seus indicadores.

“O QUE”

você quer mensurar?

Você mensura outputs, inputs, ou eficiência e/ou eficácia? Você deseja medir projetos individualmente ou todo o portfólio de Inovação? Você mede apenas o impacto financeiro? Geração de conhecimento? Custos evitados? O

que significa “um bom resultado” para você? As respostas para essas questões serão altamente influenciadas pela definição de seus: “Quem” e “Porque”, e existe uma alta necessidade em comunicar os diferentes aspectos de seus esforços e resultados de Inovação.

“ONDE”

você mede?

Você precisa medir projetos de Pesquisa ou de Desenvolvimento ou medir os esforços de implementação/ comercialização? São coisas muito diferentes. O primeiro foca na contribuição ao conhecimento para a tomada de decisões, enquanto o segundo precisa ser medido como um projeto e o terceiro na sua eficiência em efetivamente contribuir ao negócio.

“QUANDO”

você mede?

Você precisa medir ao início, meio e fim do projeto ou anos após a sua conclusão? Por exemplo, ao início você terá resultados potenciais aos resultados da empresa, enquanto anos depois você terá uma melhor compreensão

da contribuição real. Além disso, você mede uma vez por ano ou com maior frequência?

“COMO”

você mede?

Você mensura matematicamente, baseado na avaliação entre pares, em satisfação do cliente? Esta provavelmente é a questão mais complicada, dado que não é apenas difícil definir, também gera muita controvérsia e faz os envolvidos mudarem seu comportamento. Por exemplo, quando um de seus indicadores é o número de novos produtos lançados nos últimos três anos, gerentes garantirão que, de alguma forma os seus produtos se adequem a esta definição.

Mensuração da Inovação precisa ser um processo iterativo, você precisará encontrar os indicadores corretos para comunicar, tomar decisões e administrar Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação.



“Who”, “Why”, “What”, “Where”, “When” e “hoW”

É preciso trocar os óculos

Camila Pires



Quando uma empresa decide implantar Gestão do Conhecimento (GC) talvez ela não tenha a consciência de que está decidindo mudar de cultura. Essa é a essência das frustrações corporativas. Num terreno em que se busca disputar o mercado para não perder espaço; em que as metas exigem resultados corporativos com recompensas individuais; no qual o diálogo perde espaço para debates e discussões voltadas a provar-se melhor que o outro para obter prestígio e poder, fica complicado semear práticas colaborativas, de compartilhamento e cocriação. Para que esses conceitos sejam plenamente assimilados é necessário trocar os óculos.

Como GC está ganhando espaço e importância nas agendas de empresas respeitadas, é natural que todos queiram estar na moda. O interesse é louvável, mas o propósito precisa estar bem definido. É essencial ter clareza do que se espera: aprendizado organizacional, estímulo à inovação, agilidade e confiabilidade na tomada de decisão? Não é somente adquirindo meia dúzia de sistemas que esses objetivos serão alcançados. É preciso ter abertura para uma verdadeira revolução na cultura corporativa. É necessário implantar uma sistemática que dê suporte a uma nova forma de trabalho.

Estou falando em processos que deem

conta da necessidade de trabalhar de forma matricial, mesmo que ainda estejamos apegados a uma estrutura hierárquica; em políticas de incentivo que reconheçam resultados obtidos por equipes multidisciplinares; de um modelo de governança que preveja decisões tomadas de forma mais representativa por comitês; de mensuração de resultados das iniciativas e celebração das conquistas. No fundo, estou falando em mudar o modelo mental de toda uma organização.

Antes que você desista de implantar GC ou de ler este artigo até o final, deixe-me dar uma boa notícia: o mundo já mudou. O que está ocorrendo é uma adaptação das empresas a um novo modelo mental que já emergiu. Não há como fugir. As organizações que desejam obter sucesso na nova economia precisam pensar em rede. Basta perceber os sinais que estão no jornal cada vez mais nas manchetes e menos nas entrelinhas ou observar as dinâmicas das redes sociais e os novos negócios que veem surgindo a partir do coletivo.

E como fazer isso acontecer nas empresas? Decida em equipe. Lembre-se de que o crachá é só uma forma de identificar pessoas que trabalham numa mesma empresa, mas é muito pouco para que efetivamente inspire as pessoas a alcançar um propósito corporativo no qual não acreditam. Você percebeu a incoerência da primeira frase deste artigo? A empresa não decide, quem decide são as pessoas que têm autoridade para isso na companhia. As grandes mudanças organizacionais ocorrem quando as pessoas se abrem para isso. Comece por aí.

Camila Pires é coach e Diretora Executiva da Indigo – Rede de Desenvolvimento Humano, que tem a missão de auxiliar pessoas e equipes a obter resultados com satisfação pessoal por meio de coaching, treinamentos e gestão do conhecimento. Profissional com sólida experiência em estruturação de áreas e implantação de projetos de gestão do conhecimento, gestão de mudanças, aprendizado organizacional, comunicação e formação de cultura em empresas de grande porte, com vivência em processos de startup e fusão no setor petroquímico e de energia. Em 2011, ganhou 1º lugar no Prêmio MAKE - Most Admired Knowledge Enterprise no critério Liderança em Gestão do Conhecimento pelo Grupo EBX, onde implantou a área de GC.



A Gestão do Conhecimento deve começar pela Estratégia

Nei Grando

(@neigrando), membro da SBGC, é consultor de Modelagem de Negócios pela Strategius. Teve duas empresas de desenvolvimento de software e soluções de TI, incluindo uma unidade de negócios com consultoria em GC. É autor do blog do Nei (<http://neigrando.blog.br>) – sobre estratégia, gestão, negócios e tecnologia.

Graduado em processamento de dados pela UEM, possui especialização em Computação pela USP, MBA em Administração pela FGV e cursos de extensão em Gestão do Conhecimento pela FGV, e Inovação e Redes Sociais pela ESPM.

Introdução

“O amor, mais que o conhecimento, é necessário para conduzir a alma dos homens à sua perfeição.”

Irineu de Lyon

Costumo comparar uma empresa a um organismo vivo. Assim como o corpo humano é um sistema complexo, uma empresa também o é. Se um dos órgãos não vai bem o organismo sofre, fica doente e, se não for bem tratado, até mesmo morre. Por isso precisamos ter uma visão sistêmica da empresa e do negócio, além de conhecer bem todos os seus órgãos (suas partes) e a relação entre eles. A importância desta visão holística pelos gestores, tanto quanto as relações da estratégia e gestão do conhecimento (GC) que comentarei a seguir, não só se aplica às empresas, mas também às instituições do governo e às organizações não governamentais.

Neste artigo não pretendo me aprofundar em conceitos, mas, antes de procurar responder “por que a gestão do conhecimento deve começar pela Estratégia”, explicarei em poucas palavras os conceitos de Estratégia, Modelo de Negócios, GC e Capital Intelectual.

A Estratégia

Estratégia nunca foi tão importante quanto nos dias de hoje.

“Em um sentido geral, estratégia é a definição dos grandes objetivos e linhas de ação estabelecidas nos planos empresariais ou governamentais. Tática, em complemento, definiria de forma mais detalhada como atingir esses objetivos.” – Wikipedia

Considerando o cenário atual de competição globalizada, a expectativa de vida e que a prosperidade das organizações é determinada por sua capacidade de se adaptar ao ambiente em evolução contínua. A necessidade de sobreviver e prosperar neste cenário de constantes mudanças requer que as vantagens competitivas também sejam revistas e melhoradas e isto têm exigido às empresas a **criação estruturada da Estratégia** e a organização disciplinada dos esforços de sua implementação.

Os elementos fundamentais que compõe os alicerces da estratégia de uma organização são: **a Missão, os Valores e a Visão de futuro.**

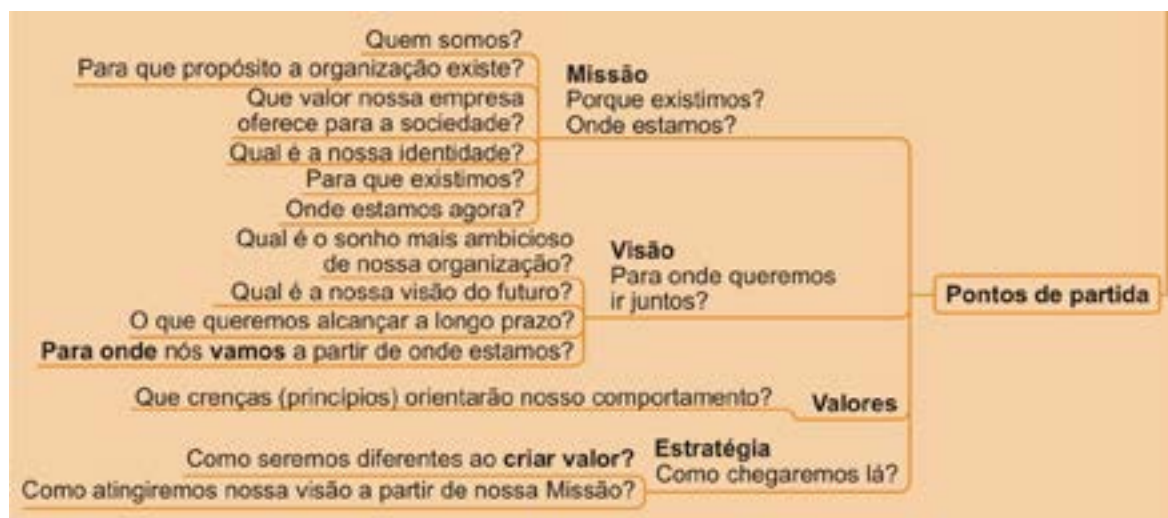


Figura 1 – Missão, Visão, Valores e a Estratégia

Além desta ideologia básica, a estratégia deve considerar o Modelo de Negócios da empresa e o ambiente onde ele está inserido. Ele é o elemento central da estratégia, e deve ser singular, ou seja, diferenciado da concorrência, pois busca uma vantagem competitiva sustentável. Desenhar este modelo e analisá-lo ajuda muito a enxergar a empresa e o negócio de forma sistêmica além de equalizar linguagem e a comunicação entre todos os interessados e facilitar a tomada de decisões em possíveis mudanças inovadoras.

“Um modelo de negócios descreve a lógica de criação, entrega e captura de valor por parte de uma organização.”
– Alexander Osterwalder

Modelo de Negócios busca responder questões como estas: Qual é o nosso negócio? Quem são os clientes que queremos focar? Quais os produtos/serviços vamos oferecer? Como vamos entregar de maneira eficiente e diferenciada?

Durante o planejamento estratégico, é importante que o modelo de negócios seja revisto, considerando todos os elementos envolvidos em seu design.

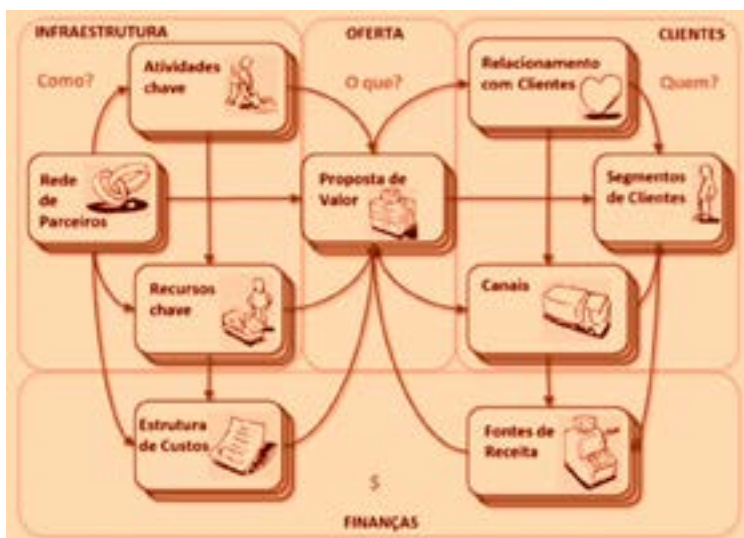


Figura 2 – Os elementos de um modelo de negócios
www.businessmodelgeneration.com

“Uma Empresa somente consegue superar seus oponentes se for capaz de estabelecer uma diferença que consiga

preservar. A Empresa deve entregar maior valor para seus Clientes, ou criar um valor comparável a um custo mais baixo, ou fazer ambos.” – Michael Porter

O ambiente onde a empresa e seu modelo de negócios estão inseridos também é fundamental para análise do cenário durante o planejamento estratégico. A ferramenta SWOT, cuja sigla é uma abreviação das palavras (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) facilita a análise de ambiente interno (pontos Fortes, pontos Fracos) e externo (Oportunidades e Ameaças) para avaliação do posicionamento da organização e de sua capacidade de competição.



Figura 3 – Quadro da ferramenta de análise SWOT

Geralmente esta análise considera a comparação da empresa com a concorrência e/ou com outras empresas do setor. Este processo é conhecido como Benchmarking que busca identificar as melhores práticas na indústria para obter um desempenho superior. Nele a empresa examina como outra empresa realiza uma função específica a fim de melhorar como realizar a mesma ou uma função semelhante. Mas não podemos esquecer que melhor do que usar uma prática existente é superá-la e para isso é preciso inovar.

Além da Análise SWOT existem outras ferramentas muito úteis para o planejamento estratégico, uma muito usada é a das 5 forças competitivas de Porter, que faz uma análise setorial considerando: a Rivalidade entre os concorrentes; o Poder de Negociação dos clientes; o Poder de Negociação dos fornecedores; a Ameaça de Entrada de

novos concorrentes; e a Ameaça de produtos substitutos.

A essência da gestão estratégica é elaborar, por meio de uma abordagem inovadora e criativa, uma estratégia competitiva, composta dos grandes objetivos e linhas de ação, que assegure o êxito da organização nos negócios atuais, ao mesmo tempo em que constrói as competências essenciais necessárias para o sucesso do negócio de amanhã.

Para trabalhar a gestão estratégica, existe uma ferramenta de negócios bastante conhecida chamada BSC - Balanced Scorecard. No BSC, a missão e visão da empresa são traduzidas em objetivos e medidas que refletem os interesses e as expectativas de seus principais interessados (clientes, acionistas, colaboradores e outros) e que possam ser agrupadas em quatro perspectivas diferentes:

- Financeira: Demonstra se a execução da estratégia está contribuindo para a melhoria dos resultados financeiros, em especial o lucro líquido, o retorno sobre o investimento, a criação de valor econômico e a geração de caixa;
- Cliente: Avalia se a proposição de valor da empresa para os clientes-alvo está produzindo os resultados esperados em termos de satisfação de clientes, conquista de novos clientes, retenção de clientes, lucratividade de clientes e participação de mercado;
- Processos Internos: Identifica se os principais processos de negócios definidos na cadeia de valor da empresa estão contribuindo para a geração de valor percebido pelos clientes e alcance dos objetivos financeiros da empresa;
- Aprendizagem e Conhecimento: Verifica se a aprendizagem, a obtenção de novos conhecimentos e o domínio de competência no nível do indivíduo, do grupo e das áreas de negócios, estão desempenhando o papel de viabilizadores das três perspectivas anteriores.

A partir dos objetivos de cada perspectiva são estabelecidas medidas de desempenho ou indicadores (KPIs) bem como as metas e as iniciativas, de forma que sejam de fácil entendimento pelos participantes da organização. A partir das iniciativas são

preparados os Planos de Ação com diversas manobras táticas que serão desdobradas em ações operacionais. Cada plano de ação deverá ter um responsável, um cronograma e um orçamento.

Os objetivos são distribuídos entre as perspectivas de forma equilibrada (balanced) com desdobramentos de causa e efeito e podem ser visualizados posteriormente através de painéis e quadros de controle (scorecards). Para facilitar a gestão do BSC costuma-se utilizar ferramentas de tecnologia voltadas a inteligência de negócios, BI (Business Intelligence). Pequenas empresas podem iniciar via planilhas eletrônicas ou ferramentas online.

A Gestão do Conhecimento

“Gestão do Conhecimento é o processo pelo qual a organização gera riqueza, a partir do seu conhecimento ou capital intelectual” - Bukowitz

A Gestão do Conhecimento tem tudo a ver com o Capital Intelectual de uma organização, que inclui capital estrutural (tecnologia, processos, propriedade intelectual), humano (colaboradores) e relacional (clientes). E este Capital Intelectual é base estratégica para a Inovação, diferenciação, agilidade e competitividade. Nos dias de hoje mais do que nunca é preciso otimizar o uso dos recursos das empresas, incluindo os principais que estão relacionados ao capital intelectual. Com a gestão do conhecimento a organização trabalha melhor seu capital intelectual, usando o conhecimento para facilitar a tomada de decisões, proporcionar maior agilidade ao fluxo de informações e reduzir custos. As informações a serem consideradas no levantamento devem ser necessárias, relevantes e precisas para poder proporcionar novos conhecimentos que auxiliarão no planejamento e visão estratégica que inclui a projeção de cenários que buscam uma melhor posição

no mercado. Estes conhecimentos auxiliarão nas ações necessárias, execução adequada da estratégia, e nas melhorias que consideram cada uma das perspectivas estratégicas do negócio: financeira, clientes, processos internos, aprendizagem e conhecimento/ inovação.

A gestão do conhecimento, mais do que um conjunto de ferramentas e processos, é constituída de pessoas e precisa ser planejada. Segundo Falcão e Bressani Filho, para atingir os seus objetivos, uma organização deve buscar conscientemente e sistematicamente coletar, organizar, compartilhar e analisar seu acervo de conhecimento, ou seja, gerir seu conhecimento.

Por que a Gestão do Conhecimento deve começar pela estratégia?

Como sabemos, o maior problema das empresas está na comunicação:

- entre pessoas - porque não entendem seus papéis na organização ou a própria missão e valores da mesma;
- de pessoas com sistemas - por falta de treinamento, ou interfaces de uso que deixam a desejar; e
- entre sistemas - pelas dificuldades de integração ou integrações mal feitas.

Sendo assim, quando falamos de equalização da linguagem e do alinhamento da comunicação é importante que se comece pela estratégia, ou seja, é preciso que se passe de forma clara e objetiva as informações

sobre a missão, valores, visão, modelo de negócios, objetivos estratégicos, diferenciais da empresa em relação à concorrência, além de informações específicas relacionadas à função à todo colaborador, do(a) presidente(a) ao funcionário(a) da recepção. E este conhecimento, precisa ser absorvido pelos colaboradores, ou seja, começa-se a gestão do conhecimento pelo básico, informando aquilo que é fundamental às pessoas. Só assim os colaboradores terão o senso de propósito necessário para motivação e execução de seus trabalhos. Este compartilhar de informações fundamentais pode ser feito através de Workshops usando técnicas modernas de narrativa (storytelling), imagens, vídeos e jogos.

“A chave da excelência na estratégia, não importa o que se faça e que abordagem se adote, é definir com clareza tal estratégia e comunicá-la reiteradamente a clientes, funcionários e acionistas. Tudo parte de uma proposição de valor simples, focada, fundada em um reconhecimento profundo e cabal do público-alvo da empresa e em uma avaliação realista de suas próprias capacidades” – Nitin Nohria

Concluindo, a Gestão do Conhecimento é importante para o planejamento estratégico e para tomada de decisões em sua execução considerando todos os níveis da organização. Antes mesmo da GC ser implementada formalmente, ela precisa começar pela conscientização da sua importância pela liderança e através da comunicação adequada da estratégia a todas as pessoas, para que o alinhamento do conhecimento comece com o alinhamento da estratégia e vice-versa.



A IMPORTÂNCIA DO ALINHAMENTO CULTURA, ESTRATÉGIA E LIDERANÇA

Antonio Dirceu de Miranda

CEO
BR Academy

Prestes a completar sua 100ª turma, este artigo destina-se a explicar a origem e aplicação do Laboratório de Gestão e Liderança em grandes Instituições. Apoiado em diversos trabalhos consagrados, este Laboratório evidencia a preocupação, cada vez maior, do alinhamento entre os pilares cultura, estratégia e liderança nas empresas. Por meio da aplicação de diferentes diagnósticos, é possível identificar os principais tipos de culturas e subculturas presentes atualmente nas organizações (Clã, Hierarquia, Mercado e Adocracia), e apontar as adaptações necessárias para reforçar ou trabalhar a cultura existente para um maior alinhamento às metas da empresa (cultura desejada). Atenta-se o fato de que não há uma cultura certa ou errada, mas sim, uma cultura alinhada ou não com os propósitos estratégicos da organização. O Laboratório também discorre sobre os desafios da execução estratégica nas empresas e a aplicação da Fórmula 4+2, baseado no trabalho “O que realmente funciona”, de Nitin Nohria, William Joyce e Bruce Roberson. Como resultado do Laboratório, percebe-se que as questões mais urgentes estão relacionadas à necessidade das empresas em manter um claro foco de atuação e não se dispersarem em atividades que não estejam diretamente ligadas ao negócio principal, com uma busca constante por boas práticas de gestão, como meritocracia e escolha correta de líderes.

Palavras-chave: Cultura Organizacional. Estratégia. Liderança.

THE IMPORTANCE OF ALIGNING CULTURE, STRATEGY AND LEADERSHIP

About to complete its 100th class, this article intends to explain the start and application of the Management and Leadership Laboratory in large organizations. Supported by several established papers, it reflects the concern of the companies in aligning culture, strategy and business leadership pillars. Through the application of different diagnoses, it is possible to identify the main types of cultures and subcultures present today in organizations (Clan, Hierarchy, Market and Adhocracy), and point out the changes needed to strengthen, or work on the existent culture, aiming to its alignment to the company's goals (desired culture). It is a known fact that there is no right or wrong culture, but rather, a culture aligned (or not) with the strategic purposes of the organization. The Laboratory also discusses the challenges of strategic execution in companies and the implementation of the 4+2 Formula, based on the work “What really works” by Nitin Nohria, William Joyce and Bruce Roberson. As a result, the Laboratory shows that it is clear the most pressing issues for companies is to maintain a clear focus on action and not disperse itself in activities not directly related to the core business, with a constant search for good management practices, such as meritocracy and correct choice of leaders.

Key words: Organizational Culture. Strategy. Leadership.

INTRODUÇÃO

Próximos a realizar a 100ª turma do Laboratório de Gestão e Liderança, pensamos que seria interessante relatar nossa experiência nestes últimos 5 anos sobre os temas ligados a ele.

Sem a pretensão de ser um trabalho com cunho científico ou acadêmico, acreditamos que seu conteúdo e observações, frutos da experiência com mais de mil executivos participantes, darão ao leitor uma boa visão dos desafios de empresas brasileiras em se adaptarem a novos ambientes e modelos de negócios.

Em primeiro lugar, vamos descrever o que é, e, como nasceu, nosso Laboratório de Gestão e Liderança.

O FIM DE UMA ERA NO MERCADO DE CAPITAIS BRASILEIRO.

Com o fim do monopólio das Bolsas de Valores em Outubro de 2007, do dia para a noite, dezenas de empresários do Mercado Financeiro e de Capitais tiveram expressivos lucros ao venderem suas cadeiras e cartas patentes e participar do processo de abertura e desregulamentação destes mercados.

Em contrapartida, com o mercado livre, teriam que se especializar e brigar em um mercado, agora quase totalmente livre à entrada de novos participantes.

É mais ou menos como se, do dia para a noite, o Ministério da Justiça resolvesse pagar uma indenização aos Cartórios de Registro Civil, deixando, em contrapartida, o mercado livre para novos entrantes, podendo estes definir novos modelos de negócios.

Nosso trabalho, na época, foi o de auxiliar estas Instituições a definirem sua vocação, estabelecer algum norte em termos estratégicos e procurar nichos onde pudessem agregar valor a seus clientes. Daí nasceu o Laboratório de Gestão e Liderança.

Também havia o desafio de fazer com que profissionais experientes e com longa vivência de mercado pudessem se reinventar, estabelecer uma nova estratégia de negócios, implementá-la e guiar suas organizações na direção desejada.

É fácil para o leitor imaginar o desafio de um executivo maduro, que iniciou sua carreira na mesma época em que o Índice Ibovespa foi lançado, em 1968, em pensar como iria atuar em um novo ambiente, livre e a caminho de se globalizar internacionalmente.

Era preciso definir coisas simples, como diferenças entre uma estratégia voltada para excelência operacional ou de proximidade com clientes, ou o estabelecimento de metas e processos de avaliação de pessoas. Uma constatação interessante é que, na época, não se falava muito em temas como Valores e Cultura Organizacional.

À PROCURA POR UM MODELO DE GESTÃO

Atualmente, nosso Laboratório tem sido levado a outros setores da economia, ainda com predominância para o de serviços. A primeira constatação de mudança a ser feita é a preocupação, cada vez maior, do alinhamento entre os pilares cultura, estratégia e liderança, representados pela figura abaixo, com foco nas seguintes questões:



Diagrama 1 – Alinhamento Estratégia, Cultura e Liderança

- Qual a Cultura e subculturas dominantes em nossa Organização?
- Elas são coerentes com o mercado em que atuamos e aos nossos principais desafios estratégicos?
- Como liderar a transição de modelos

tradicionais de negócios para mercados cada vez mais competitivos?

- Como colocar em prática nosso plano estratégico?
- E, finalmente, se temos as pessoas certas nos lugares certos para estes desafios?

Segundo o Professor Bill Schneider, autor do livro *The Reengineering Alternative: A Plan for Making Your Current Culture Work*, a eficácia organizacional resulta do alinhamento de três componentes fundamentais:

- **Cultura:** Nosso jeito de fazer as coisas a fim de alcançar sucesso.
- **Liderança:** Criar visão, proporcionando direcionamento estratégico e mobilizando pessoas para atingi-los.
- **Estratégia:** Estabelecer o foco principal para as ações que buscam oferecer valor agregado significativo a nossos clientes.

A IMPORTÂNCIA DA CULTURA NAS ORGANIZAÇÕES

Lou Gerstner, Ex-Presidente da IBM, diz em seu livro *Quem disse que os elefantes não dançam?* – Os bastidores da recuperação da IBM (2002), que “cultura não é apenas um aspecto do negócio – ela é o negócio. Afinal, uma organização não passa da capacidade coletiva de seus colaboradores em criar valor”.

Você já percebeu como alguns executivos – altamente qualificados, experientes e capazes – não se dão bem ao assumir novas responsabilidades? Como alguém que se “provou capaz”, em uma indústria ou setor, acaba falhando em um novo desafio, mesmo com um histórico profissional sólido? Por que isso acontece?

Muitas vezes, a resposta está na

incompatibilidade pessoa-cultura.

A organização tem um jeito próprio de fazer as coisas e a pessoa outro. Não importa o quanto todos se esforcem, eles não têm compatibilidade.

Schneider (2007), diz “(...) Não há má vontade (...). Em questão, estão padrões de comportamento muito poderosos – organizacionais e individuais – que são distantes o suficiente para que a adaptação recíproca não seja possível”.

Neste contexto, é fácil perceber como algumas fusões e incorporações de empresas do mesmo setor e modelos de negócios parecidos patinam durante anos, levando a nova empresa à deterioração de seu valor de mercado e, quando não raro, com consequências mais severas.

Uma primeira grande constatação de mudança no estilo de gestão brasileira é a preocupação, cada vez mais acentuada das organizações, em descobrir traços de sua cultura dominante e avaliar se são coerentes com seu plano estratégico, ambiente e modelo de negócios.

Neste sentido, o trabalho dos Professores Kim S. Cameron e Robert E. Quinn, da Universidade de Michigan, intitulado *The Competing Values Framework: Creating Value Through Purpose, Practices and People*, é de importância fundamental.

Baseado neste modelo, foi desenvolvido o diagnóstico *The Organizational Culture Assessment Instrument* – OCAI, sobre o qual falaremos a seguir.

O modelo, baseado em quatro tipos básicos de Cultura Organizacional (Clã, Hierarquia, Mercado e Adocracia¹), estabelece uma clara visão das principais características de cada uma e o tipo de liderança que produzem. Como sabemos, não escolhemos o tipo de Cultura que teremos, nós o criamos, e não existem Culturas certas ou erradas, mas sim, Culturas alinhadas ou não com os propósitos estratégicos da organização.

Tal como ocorreu no Projeto Genoma Humano, é cada vez mais importante decodificar a sequência de DNA que compõe a Cultura vigente na Organização.

OS 4 TIPOS CENTRAIS DE CULTURA ORGANIZACIONAL

Ao longo de décadas, graças a estudos e pesquisas, foi possível perceber ligações importantes entre Cultura Organizacional e desempenho das organizações. Enquanto, no passado, não se tinha consciência desta importância, ou acreditava-se que Cultura era algo muito difícil de ser entendido, hoje reconhecemos que ela pode ser uma grande aliada para se obter vantagem competitiva.

Vamos então a uma descrição dos 4 tipos centrais de Cultura Organizacional, definidos pelos Professores Cameron e Quinn, anteriormente citados, e representados no diagrama abaixo.

MODELO DE VALORES CONCORRENTES



Diagrama 2 – Modelo de Valores Concorrentes

A primeira dimensão coloca os valores flexibilidade, liberdade e dinamismo em uma extremidade da escala, e estabilidade, ordem e controle na outra. Isso significa que algumas organizações enfatizam sua capacidade de adaptação a mudanças, enquanto outras são eficazes ao enfatizar processos estáveis, previsíveis e mecânicos.

A segunda dimensão de valores é marcada pela orientação interna, integração e unidade em uma extremidade da escala, e orientação externa, diferenciação e competitividade na outra. Algumas organizações são eficazes ao se concentrarem em si mesmas e em seus processos internos – outras se destacam por concentrar-se no mercado ou concorrência.

Quanto aos quadrantes – Colaboração (clã), Criação (adocracia), Controle (hierarquia), e Competição (mercado) – nenhum é inerentemente melhor do que o outro, assim como dissemos, nenhuma Cultura é necessariamente melhor que a outra. Mas algumas Culturas podem ser mais apropriadas a determinados contextos do que em outros. A chave está em combinar Cultura e seus atributos, aos objetivos organizacionais. Vamos então a eles:



Diagrama 3 - Tipos de Cultura

O DESAFIO DE SE EXECUTAR O QUE FOI PLANEJADO

De acordo com uma pesquisa de 5 anos, envolvendo 125.000 executivos em mais de 1.000 organizações de 50 países diferentes, realizada pela renomada consultoria Booz & Company, intitulada The Secrets to Successful Strategy Execution, publicada na revista Harvard Business Review de Junho de 2008, três em cada cinco organizações classificaram sua execução estratégica como “fraca” ao serem questionados com a afirmação: “Importantes decisões estratégicas e operacionais são rapidamente traduzidas em ações”, onde a maioria dos entrevistados respondeu “não”.

Ainda sobre esta pesquisa, foram identificados 17 traços fundamentais de uma eficaz execução estratégica. Relacionamos abaixo os 5 mais votados, por ordem de importância:

1°. Todos na empresa têm uma boa ideia das decisões e ações pelas quais são responsáveis.

2°. Informações importantes sobre o ambiente e atuação de mercado chegam rapidamente à matriz ou aos níveis mais altos de nossa organização.

3°. Uma vez tomadas, decisões raramente são contraditas ou criticadas a posteriori.

4°. O fluxo de informações é livre e transcende barreiras internas.

5°. As pessoas da linha de frente possuem as informações necessárias para entender a influência de suas ações diárias no resultado final de suas áreas e da empresa.

Esta parte do Laboratório de Gestão e Liderança é dedicada a realizar diagnósticos baseados nos estudos aqui citados que, a nosso ver, melhor respondem às seguintes questões:

- Afinal, o que fazem as empresas vencedoras para consistentemente serem líderes em seus segmentos?
- Quais os principais desafios e como vencê-los para colocar em prática o plano estratégico?

Outro importante estudo que citamos é o Projeto Evergreen, da Universidade de Harvard, em conjunto com a Brigham Young University. Este projeto surgiu da obsessão de seus coordenadores, os Professores Nitin Nohria, William Joyce e Bruce Roberson a respeito de duas questões:

- Por que certas empresas superam constantemente o desempenho das rivais?
- Quais das centenas de consagradas ferramentas e técnicas de gestão podem contribuir para o sucesso de

uma empresa?

Decidiram, então, empreender uma busca das empresas que demonstravam sucesso contínuo, por longo período de tempo. O projeto envolveu mais de 50 acadêmicos e consultores para identificar, entrevistar e analisar, num período de dez anos, a atuação de um grupo de empresas norte americanas.

Da relação inicial, foram selecionadas 160 empresas, cujo valor de mercado estava na faixa dos US\$ 100 milhões a US\$ 6 bilhões, divididas em 40 tipos diferentes de negócios, tendo, portanto, 4 empresas representadas em cada um destes negócios.

O estudo simultâneo de empresas que apresentaram viradas em seu desempenho, para melhor ou pior, permitiu separar causa e efeito. Foi possível identificar quais as práticas de gestão que de fato funcionam. Em outras palavras, pode-se concluir que, melhorando em práticas específicas, algumas empresas garantiam um desempenho superior — e que a inépcia para essas práticas provocava uma inevitável queda de desempenho.

Foram identificadas mais de 200 práticas de gestão que supostamente influenciam o sucesso de uma empresa — práticas amplas, como estratégia, inovação e processos, e práticas específicas, como feedback 360 graus, gestão da cadeia de suprimento e uso de intranet.

O QUE REALMENTE FUNCIONA

Segundo os pesquisadores, as constatações foram surpreendentes. De acordo com JOYCE, NOHRIA, ROBERSON (2003):

“A maioria das técnicas e das ferramentas de gestão que estudamos não tinham nenhuma relação causal direta com um desempenho superior das empresas. Viu-se que o importante era dominar a fundo o básico dos negócios. Sem exceção, as empresas cujo desempenho superou o das rivais em seu setor, se sobressaíram no que chamamos as quatro práticas primárias de gestão: estratégia, execução, cultura e estrutura.”

As quatro práticas primárias de gestão ganharam a denominação de “Fórmula 4+2”, caracterizada pelo domínio de quatro práticas

primárias de gestão (Estratégia, Execução, Cultura e Estrutura), complementadas pelo domínio de, pelo menos, duas das quatro práticas secundárias de gestão (Talentos, Inovação, Liderança, Fusões e Parcerias).

Vamos a um resumo, baseado no trabalho “O que realmente funciona”, publicado em Julho de 2003 pela revista Harvard Business Review, do que mais nos chamou a atenção na Fórmula 4+2, iniciando pelas quatro práticas primárias de gestão:

- **Estratégia** - Conceber e manter uma estratégia focada e claramente anunciada:

Segundo o estudo, a chave da excelência estratégica está em defini-la com clareza e comunicá-la reiteradamente a clientes, público interno e acionistas. Tudo parte de uma proposição simples de valor, focada e fundamentada em um conhecimento profundo do seu negócio, principalmente, mercados e consumidores, e em uma avaliação realista de suas competências.

Manter a clareza da estratégia significa que a empresa deve agir com cautela na busca de crescimento. Algumas vezes, executivos são tentados a desenvolver projetos de expansão, lançando suas empresas em mercados desconhecidos. Ao entrar em áreas sem ligação com a atividade central, inevitavelmente, deixa-se a estratégia central à deriva, reinando a confusão e diminuindo o desempenho, juntamente com os lucros.

- **Execução** - Desenvolver e manter uma execução operacional impecável:

Exatamente como na estratégia, o que importa não é o que se executa, mas como se executa. Não foi constatada nenhuma relação, por exemplo, entre o grau de terceirização adotado e desempenho.

O sucesso tampouco dependeu do grau de investimento da empresa em tecnologias e sistemas específicos como, por exemplo, ERP (Sistema Integrado de Gestão Empresarial), CRM (Sistema Integrado de Gestão de Clientes) ou sistemas de gestão de cadeia de suprimento.

O que não significa que tais ferramentas e técnicas não sejam importantes, mas somente o fato de adotá-las não vai, necessariamente,

levar a empresa a uma posição de liderança. O importante mesmo é atenção disciplinada à execução operacional.

Empresas vencedoras são realistas. Sabem que é impossível ter um desempenho superior ao das rivais em todos os aspectos da operação. Daí definirem como processos mais importantes aqueles diretamente ligados aos clientes, concentrando energia e recursos para conferir a esses processos a máxima eficiência possível. Além disso, aplicam a mesma visão crítica à qualidade de produtos e serviços. Os vencedores perenes estão sempre satisfazendo as expectativas dos clientes.

- **Cultura** - Desenvolver e manter uma cultura voltada para o desempenho:

Observou-se que em determinados segmentos de negócios e até países, Cultura Organizacional ainda era tido como algo etéreo — e não levado tão a sério como, digamos, modelos operacionais. Em outras situações, apesar de ser considerada importante, a ênfase estava em tornar o ambiente de trabalho agradável, com base na tese de que este fator pudesse manter as pessoas mais fiéis à empresa. O estudo demonstrou claramente que instaurar a cultura mais alinhada aos objetivos estratégicos era um fator imperativo, e promover um ambiente prazeroso de trabalho nem de perto é tão importante como promover um ambiente que valorize o desempenho e comportamento ético.

Nas empresas vencedoras, todos trabalham em busca de seu nível máximo. Essas organizações forjam e sustentam uma cultura que estimula marcantes contribuições, tanto individuais, como de equipes, uma cultura em que todos — e não só gerentes — são responsáveis pelo sucesso.

- **Estrutura** - Construir e manter uma organização ágil, flexível e horizontal:

Segundo o estudo, não há nada de errado com a burocracia em si. Toda organização precisa de procedimentos e normas para funcionar bem. Mas a burocracia excessiva pode impedir o progresso, arrefecer o entusiasmo e sugar energia. Empresas vencedoras podem todo vestígio possível de burocracia desnecessária. Vários níveis hierárquicos, normas e regulamentos em profusão são considerados formalidades obsoletas. Lutam para simplificar ao máximo suas estruturas e processos, tanto internamente, como para fornecedores e clientes.

Não havia uma estrutura organizacional específica que distinguisse a vencedoras, neste estudo, contrataram presidentes externos foi 50% menor do que suas rivais.

Aparentemente, sabiam que era mais fácil e confiável formar uma estrela do que adquiri-la no mercado. Assim, os vencedores que optaram pela prática secundária do talento, demonstraram distinta preferência por desenvolver e promover suas próprias estrelas e capacidade de reter os talentos com melhor desempenho.

- Inovação - Promover inovações que trans-formem.

Organizações que primam no quesito inovação jamais se satisfazem com o que a maioria denomina de conquista técnica — melhoria marginal de produtos ou serviços existentes. Seu foco está em conceber produtos realmente novos ou inovações tecnológicas com o potencial de transformar. Nessas empresas, inovar não se resume a lançar novos produtos e serviços.

Novas tecnologias também são aplicadas a processos internos, o que pode propiciar economias fabulosas. Inovação também inclui a capacidade de prever e estar preparado para situações inesperadas de mercado.

Mas o interessante nessa prática é que,

apesar da volumosa investigação para revelar as estruturas mais eficazes para estimular a inovação, não foi constatada nenhuma forte correlação neste sentido.

O que o grupo vencedor mostrou foi ter em comum a ambição de abrir caminho com inovações importantes e revolucionárias e a disposição de canibalizar o que possuía no presente, resistindo à tentação de sugar um produto até o último centavo antes de substituí-lo por outro.

- Liderança - Identificar líderes comprometidos com a empresa e com pessoas.

Tratar presidentes como celebridades saiu de moda, apesar de haver poucos acontecimentos mais significativos para uma organização do que a escolha de um novo presidente. Por maior que seja a importância da liderança sênior da empresa, constatou-se não haver grande relação entre certas crenças comuns sobre liderança e o fato de uma empresa tornar-se vencedora, e assim continuar. Não se evidenciou qualquer correlação entre as características pessoais do presidente — se era visto como visionário, cauteloso, seguro, paciente ou impaciente, carismático ou discreto — e o sucesso da empresa. No entanto, certas habilidades e qualidades importam, sim. Uma das mais importantes é a capacidade de forjar relações com todos os níveis da organização, inspirando sua equipe gestora a fazer o mesmo. Um presidente que se apresenta mais como um colega de trabalho, do que como patrão, promove atitudes positivas que se traduzem em melhoria do desempenho geral da organização.

- Fusões e parcerias - Buscar crescimento com fusões e parcerias.

Inovar é um modo de impulsionar crescimento. Buscar fusões e parcerias é outro. Embora muitas das empresas analisadas tenham se engajado em alguma atividade de fusão, apenas um pequeno número (22%) conseguiu fazer disso uma prática vencedora.

A pesquisa indica que as empresas que fizeram acordos relativamente modestos (menos de 20% do porte da compradora na ocasião), mas com mais frequência (cerca de dois a três por ano), tiveram mais chances de se sair melhor do que

organizações que, ocasionalmente, fecharam grandes negócios.

No estudo, as vencedoras aparentemente escolheram melhor seus acordos e parcerias. A maioria gerou valor, com retornos que, em apenas três anos, superou o prêmio pago. Já suas rivais destruíram o valor para o acionista na maioria dos acordos que fecharam.

Na determinação de comprar outras organizações ou a elas se fundirem, as vencedoras não compartilharam de uma mesma e única motivação.

Algumas buscavam sinergias, outras economias de escala ou, simplesmente, maiores fatias de mercado. Nenhuma delas fechou negócios visando diversificações muito distantes de sua atividade principal — em geral, uma proposição infeliz.

Uma fusão ou aquisição só faz sentido quando alavanca o relacionamento atual com clientes do comprador ou do vendedor, ou quando complementa pontos fortes de ambos.

CONCLUSÕES

Na parte final de nossa dinâmica, baseamos os diagnósticos, além dos autores e trabalhos aqui citados, no trabalho do Professor Jim Collins, da Universidade de Stanford, intitulado *Good to Great – Empresas feitas para vencer*.

A premissa de Jim Collins neste livro é que “o bom é inimigo do ótimo”. A ideia em escrevê-lo veio do desafio feito pelo líder de pensamento organizacional e sócio do escritório da consultoria McKinsey & Company, em São Francisco, EUA, Bill Meehan, que sugeriu que a maioria das empresas nunca alcançava sua excelência.

A curiosidade de Collins e sua equipe os levou a realizar uma pesquisa, durante cinco anos, para descobrir como as boas empresas se tornavam excelentes. A equipe selecionou, de uma lista inicial de 1.435 empresas, dois grupos, um representando empresas que atingiram excelência e um grupo representando as que não obtiveram sucesso.

O resultado dessa intensa pesquisa procurava responder a pergunta: “Uma boa empresa pode tornar-se excelente, e, em caso afirmativo,

de que maneira?” Boas empresas e organizações podem dar esse salto? O trabalho busca oferecer uma estrutura composta por um conjunto de princípios universais que apontam o caminho para isso acontecer.

A seguir os pontos que achamos valerem a pena serem destacados:

LIDERANÇA NÍVEL 5

Com certa surpresa, Collins e sua equipe descobriram que os líderes das empresas que caminharam do bom à excelência não tinham um perfil chamativo ou focado em aparecer. Pelo contrário, demonstraram humildade pessoal e vontade profissional, revelando uma determinação acentuada em fazer o melhor para a empresa e não para si próprio.

Esses líderes foram rotulados de “Nível 5”. Eles:

- Construíram uma “visão permanente de grandeza” dentro de suas organizações.
- Prepararam o caminho para seus sucessores.
- Falavam sobre a empresa e parceiros, mas se recusavam a discutir sobre si mesmos.
- Eram pessoas comuns entregando resultados extraordinários.
- Tiveram maior probabilidade de vir de dentro da empresa do que de fora.
- Davam créditos à equipe quando houvesse sucesso e, ao mesmo tempo, assumiam a responsabilidade quando as coisas davam errado.
- Deixavam claro o que esperavam de seus comandados.

PRIMEIRO “QUEM”, DEPOIS “O QUE”.

O que esses líderes Nível 5 fizeram primeiro?

Eles encararam seus desafios, colocando, em primeiro lugar, as pessoas certas no barco, as pessoas erradas fora do barco e as pessoas certas nos lugares certos – aí, sim, decidiram para onde ir. Três princípios simples surgiram a partir desta ênfase no “quem” antes do “que”:

- **Adaptabilidade:** Colocar as pessoas certas no barco torna a adaptação a uma nova realidade muito mais fácil. Quando pessoas boas são atraídas para trabalhar juntas, rapidamente concluem o que precisará ser feito se, eventualmente, a direção mudar.
- **Motivação:** Pessoas certas são auto motivadas. Elas querem fazer parte de algo maior e farão o necessário para entregar excelência.
- **Processo de seleção:** Com as pessoas erradas no barco, não importa se você está indo na direção certa. É impossível uma empresa atingir a excelência com elas.

CONFRONTAR A REALIDADE “NUA E CRUA” COM UMA FÉ INABALÁVEL

Empresas que caminharam rumo à excelência incorporaram um paradoxo entre fatos e fé. A fé inabalável de que a empresa irá prevalecer ampara a capacidade dessas empresas em confrontar a realidade “nua e crua”, não importando qual seja.

A disciplina de prestar atenção à realidade “nua e crua” diferenciou os líderes Nível 5 e as empresas que caminharam do bom à excelência. No centro desta disciplina, estava uma cultura que convidava as pessoas, de todos os níveis, a falar e serem ouvidas. Collins e sua equipe identificaram quatro práticas básicas para a criação de uma cultura onde a verdade pudesse ser ouvida:

- Lidere com perguntas, não com

respostas. O objetivo das perguntas era ter um verdadeiro entendimento, e não manipular. Essa prática é uma demonstração da humildade do líder Nível 5 em saber que ele ou ela não são suficientes quando sozinhos, nem possuem todas as respostas.

- **Envolve-se com diálogos e debates, não com coerção.** O objetivo era encontrar a melhor resposta, e os envolvidos se comprometiam ao que fosse necessário para obtê-la, porque estavam engajados para o bem da organização.
- **Realizar autópsias, sem culpa.** Com as pessoas certas no barco e nos lugares certos, não há necessidade de atribuir culpa, mesmo nos maiores erros. Em vez disso:
- **Aceita-se a responsabilidade pelo erro, ou fracasso,**
- **Aprende-se com ele, e, finalmente,**
- **Aplica-se seu aprendizado em situações futuras, criando uma cultura de excelência.**

SIMPLICIDADE: O CONCEITO DO “PORCO-ESPINHO”

No que você e sua organização podem ser os melhores? A resposta a esta pergunta é a essência do Conceito do Porco-espinho. Collins e sua equipe tiraram a metáfora de um ensaio de Isaiah Berlin, no qual ele escreveu, “a raposa sabe muitas coisas, mas o porco-espinho sabe apenas uma coisa importante”.

O modelo do “Bom à Excelência” identifica três círculos sobrepostos. Onde os três círculos se cruzam, é possível transformar o complexo mundo dos negócios em algo profundamente simples. É esta clareza ou conhecimento profundo que deveria orientar estratégias, metas e intenções das empresas. Os três elementos-chave para o desenvolvimento do Conceito do Porco-espinho exige responder a três perguntas:

- **No que você pode ser o melhor?** A resposta a esta pergunta é uma afirmação de identidade que define o caráter da empresa levando a estratégias, objetivos e intenções que expressam esta identidade, através de um conjunto de habilidades e talentos que a torna evidente.



Diagrama 4 – Perguntas do Conceito do Porco-espinho

Como resultado, a resposta pode não ser no que você já é bom, mas sim no que você pode ser realmente excelente.

- Com o que você é profundamente apaixonado? A ideia é descobrir a sua paixão, e não ter uma boa ideia e tentar turbinar a paixão. Isso significa que sua escolha pode ser algo que você possa se apaixonar. Este círculo apoia a noção fundamental de que, com as pessoas certas (compartilhando essa paixão), você não precisa motivá-las. Elas estão motivadas porque compartilham dessa paixão e se motivam com o trabalho com o qual estão envolvidas.

- Qual seu melhor indicador econômico? A chave para esta questão é o “denominador” em uma equação simples. “Se você pudesse escolher apenas um indicador – lucro por ‘x’ ou fluxo de caixa por ‘y’ para aumentar sistematicamente ao longo do tempo, qual ‘x’ ou ‘y’ teriam um impacto maior e mais sustentável na sua alocação de esforços e recursos?” Por exemplo, no caso de uma empresa de aviação comercial, poderia ser a taxa de ocupação média dos voos; no caso de um grande hotel, o índice Revpar, receitas por quarto disponível e assim por diante.

DIAGNÓSTICOS

De posse dos estudos e observações até aqui apresentados, vamos agora aos resultados das principais questões que produziram os três grupos de diagnósticos em nosso Laboratório de Gestão e Liderança, nestes últimos 5 anos:

- Grupo 1 - Desafios de curto e médio prazos.
- Grupo 2 - Cultura Organizacional dominante.
- Grupo 3 - Alinhamento cultura, estratégia e liderança.

DESAFIOS DE CURTO (ATÉ 1 ANO) E MÉDIO PRAZO (ENTRE 1 E 3 ANOS).

Os principais desafios apresentados, sem ordem de importância, foram:

- a) Capacidade de Inovação – criar novos produtos e serviços e ao mesmo tempo manter foco no que hoje gera caixa para a empresa.
- b) Manter-se fiel ao plano estratégico e ter capacidade para colocá-lo em prática.
- c) Flexibilidade e agilidade na tomada de decisões, o que, na maioria das vezes, reque-reria uma mudança no eixo principal da cultura organizacional dominante.
- d) Disciplina na gestão do dia a dia da empresa. Dar mais responsabilidade e, ao mesmo tempo, autonomia para as pessoas tomarem decisões. Ser menos paternalista ao tomar decisões relativas a pessoas.
- e) Manter o foco no que realmente somos reconhecidos como bons.

Acreditamos que estes desafios, apresentados pela maioria das empresas que se utilizaram desta dinâmica, está compatível com o momento por que passa o país. Nossa história de atuação em livre mercado tem menos de 20 anos e é natural que temas que pareçam simples, como visão estratégica de longo prazo e foco nos negócios principais, ainda não estejam totalmente sedimentados.

Por outro lado, percebemos uma preocupação com aspectos como inovação, flexibilidade e agilidade na tomada de decisões.

CULTURA ORGANIZACIONAL DOMINANTE

Solicitamos aos executivos que fizessem uma análise da cultura dominante atualmente e, em face os desafios de curto e médio prazos, desenhassem a cultura desejada.

O resultado médio foi o seguinte:

	Hoje	Desejada
Cia	21,7%	17,5%
Adocracia	11,7%	22,5%
Mercado	31,7%	40,8%
Hierarquia	35,0%	19,2%

Tabela 1 – Média das Culturas Atuais

Podemos notar uma clara concentração em Culturas Hierárquicas, com 35% e de Mercado, com 31,7%. Há também um claro desejo para que estas organizações caminhem em busca da redução do peso de sua Cultura Hierárquica, visando culturas mais voltadas a mercado e flexibilidade de estruturas, como no caso da Adocracia.

Achamos que este desejo é perfeitamente compatível com os desafios apresentados anteriormente.

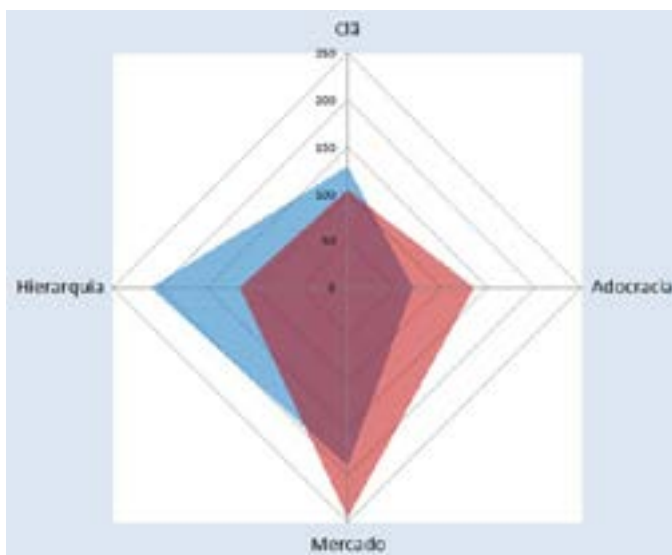


Diagrama 5 – Média das Culturas Desejadas

QUESTÕES RELATIVAS AO ALINHAMENTO: CULTURA, ESTRATÉGIA E LIDERANÇA

Percebemos, mais uma vez, a preocupação de cerca de metade dos participantes com aspectos ligados à liderança, execução estratégica, cultura e disciplina.

Acreditamos que as questões mais urgentes abordadas pelas empresas são relativas à necessidade de claro foco de atuação e a não se dispersarem em atividades que não estejam diretamente ligadas ao negócio principal, com uma busca constante por boas práticas de gestão, como meritocracia e escolha correta de líderes.

Segue abaixo as questões e o percentual de pessoas que concordaram com as afirmações nelas contidas.

1. Os líderes que ocupam os postos chave em nossa organização são, acima de tudo, ambiciosos com a causa, a organização, o trabalho – não com eles próprios – e têm uma grande vontade de fazer o que for preciso para essa ambição prevalecer.

49% concordaram.

2. Nossa cultura valoriza substância acima de estilo, integridade acima de personalidade e resultados acima de intenções.

57% concordaram.

3. Na dúvida, não trazemos a pessoa para dentro de nossa empresa; temos disciplina para deixar um assento vago – assumindo trabalho extra, se necessário – até encontrarmos a pessoa certa.

38% concordaram.

4. Temos 100% dos lugares-chave ocupados pelas pessoas certas. Isso não significa que 100% de todos os lugares têm as pessoas certas, mas 100% dos lugares-chave.

43% concordaram.

5. Quando confrontados com qualquer problema ou oportunidade, nosso hábito natural é traduzir a decisão, primeiro, para uma questão de “Quem” (quem seria a pessoa certa para assumir essa responsabilidade) e depois “O que” (o que devemos fazer).

38% concordaram.

6. Nossos líderes fazem várias perguntas, em vez de apenas fazer declarações, criando assim, um clima vibrante de diálogo e debate sobre os fatos e realidade.

44% concordaram.

7. Quando nossas pessoas defendem um ponto de vista ou têm um argumento, esperamos que tragam fatos e um pensamento rigoroso para justificá-los. “É minha opinião” não se qualifica como um argumento aceitável.

37% concordaram.

8. Se fossemos forçados a escolher entre descrever-nos como raposas (seres astutos que sabem muitas coisas) ou porcos-espinho (criaturas mais simples, que sabem apenas uma coisa importante), escolheríamos a segunda. Nós simplificamos.

46% concordaram.

9. Entendemos que a excelência não pode ser atingida sem paixão e, limitamos nossas principais áreas de atividade para as quais temos grande vocação.

56% concordaram.

10. Temos a disciplina de dizer “não, obrigado” para as grandes oportunidades que não se encaixem em nossa vocação principal. Uma “oportunidade única” é irrelevante se for oportunidade errada.

51% concordaram.

11. Nossa cultura é uma mistura produtiva de dualidades, tais como: liberdade e responsabilidade, disciplina e empreendedorismo, rigor e criatividade, controle financeiro e espírito inovador, foco na simplicidade e adaptabilidade. Nós não vemos nenhuma contradição nesta dualidade cultural.

42% concordaram.

12. Não gastamos muito tempo motivando nosso pessoal; atraímos pessoas motivadas, e fornecemos um ambiente que não as desmotive.

43% concordaram.

13. Não passamos muito tempo disciplinando

nosso pessoal; atraímos pessoas disciplinadas, e então gerenciamos o sistema, não as pessoas.

36% concordaram.

14. Somos honestos em relação aos nossos valores essenciais. Não nos preocupamos com o que terceiros pensem sobre eles, pois são para orientação interna e não para propósitos de marketing.

63% concordaram.

15. Nós construímos uma cultura que reforça nossos valores essenciais de maneira tão consistente, que aqueles que não compartilham desses valores são excluídos, ou ficam tão desconfortáveis que se auto excluem.

59% concordaram.

16. Se algum de nossos líderes nos deixar, nossa disciplina continuaria forte; construímos uma cultura de disciplina, diferente de ter um disciplinador de maior destaque na administração.

42% concordaram.

Como conclusão final deste trabalho, fica a mensagem da importância do alinhamento de estilos de liderança à cultura e o peso destes pilares na definição e execução do plano estratégico e a superação dos desafios de curto e médio prazos.

Acreditamos que estes diagnósticos possam servir de marco para discussões e implementação de ferramentas e procedimentos de gestão que auxiliem estas empresas a trilharem seu caminho de sucesso.

NOTAS

¹ Adocracia – Neologismo baseado na expressão em inglês Adhocracy, sem correspondente direto para o idioma Português. A expressão foi popularizada inicialmente em 1970 por Avin Toffler e, desde então, é usada

em estudos sobre teoria de gestão organizacional, que significa um estilo de organização informal e voltada para a criatividade, onde se dá pouco valor a estruturas hierárquicas, títulos e cargos.

BIBLIOGRAFIA

CAMERON, K. S., DEGRAFF, J., QUINN, R. E., THAKOR, A. V. *Competing Values Leadership: Creating Value in Organizations (New Horizons in Management)*. EUA: Edward Elgar Publishing, 2007.

COLLINS, J. *Empresas Feitas para Vencer – Good to Great*. 8. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

GERSTNER JR., L. V. *Quem Disse que os Elefantes Não Dançam?* 1. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

JOYCE, W., NOHRIA, N., ROBERSON, B. *O que Realmente Funciona*. 1. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

LEINWAND, P., MAINARDI, C. *The Coherence Premium*. Harvard Business Review. EUA, 2010. Disponível em <http://hbr.org/2010/06/the-coherence->

[premium/an/1](http://hbr.org/2010/06/the-coherence-premium/an/1). Acesso em 16 jul. 2012.

MARTIN, K., NEILSON, G., POWERS, E. *The Secrets to Strategy Execution*. Harvard Business Review. EUA, 2008. Disponível em <http://hbr.org/2008/06/the-secrets-to-successful-strategy-execution>. Acesso em 16 jul. 2012.

MENDES, D., NEILSON, G., PASTERNAK, B.A. *The 7 types of Organizational DNA*. EUA, 2004. Disponível em <http://www.strategy-business.com/article/04210?gko=ef2b1>. Acesso em 16 jul. 2012.

NEILSON, G., FERNANDES, L. *The Dominant Genes*. EUA, 2008. Disponível em <http://www.booz.com/media/uploads/TheDominantGenes.pdf>. Acesso em 16 jul. 2012.

SCHNEIDER, W. E. *The Reengineering Alternative: A Plan for Making Your Current Culture Work*. EUA: Irwin Professional Pub, 1994.

SCHNEIDER, W. E., SCHNEIDER, K. *Aligning Culture, Strategy and Leadership*. Management Forum Series Presentation. EUA, 2007. Disponível em <http://www.executiveforum.com/PDFs/SchneiderSynopsis.pdf>. Acesso em 16 jul. 2012.

THARP, B. M. *Four Organizational Culture Types*. EUA, 2009. Disponível em <http://migre.me/9YqK1>. Acesso em 16 jul. 2012.

PREMIAÇÃO

A partir do KM Brasil 2011 o conselho científico permanente da SBGC decidiu premiar o melhor artigo acadêmico e o melhor relato técnico. A Revista GC Brasil publica nesta edição os dois trabalhos premiados em 2011. Na próxima edição serão publicados os artigos premiados em 2012.



CONSELHO CIENTÍFICO PERMANENTE DA SBGC

Presidente do Conselho Científico:

Prof^ª. Dr^ª. Neusa Maria Bastos F. dos Santos

Prof. Dr. André Saito

Prof. Dr. Carlos Olavo Quandt

Prof. Dr. Guilherme Ary Plonski

Prof. Dr. Heitor José Pereira

Prof^ª. Dr^ª. Helena Fátima Nunes Silva

Prof^ª. Dr^ª. Helena Tonet

Prof. Dr. José Cláudio Terra

Profa. Dr^ª. Kira Tarapanoff

Prof. Dr. Neri dos Santos

Prof^ª. Dr^ª. Raquel Balceiro

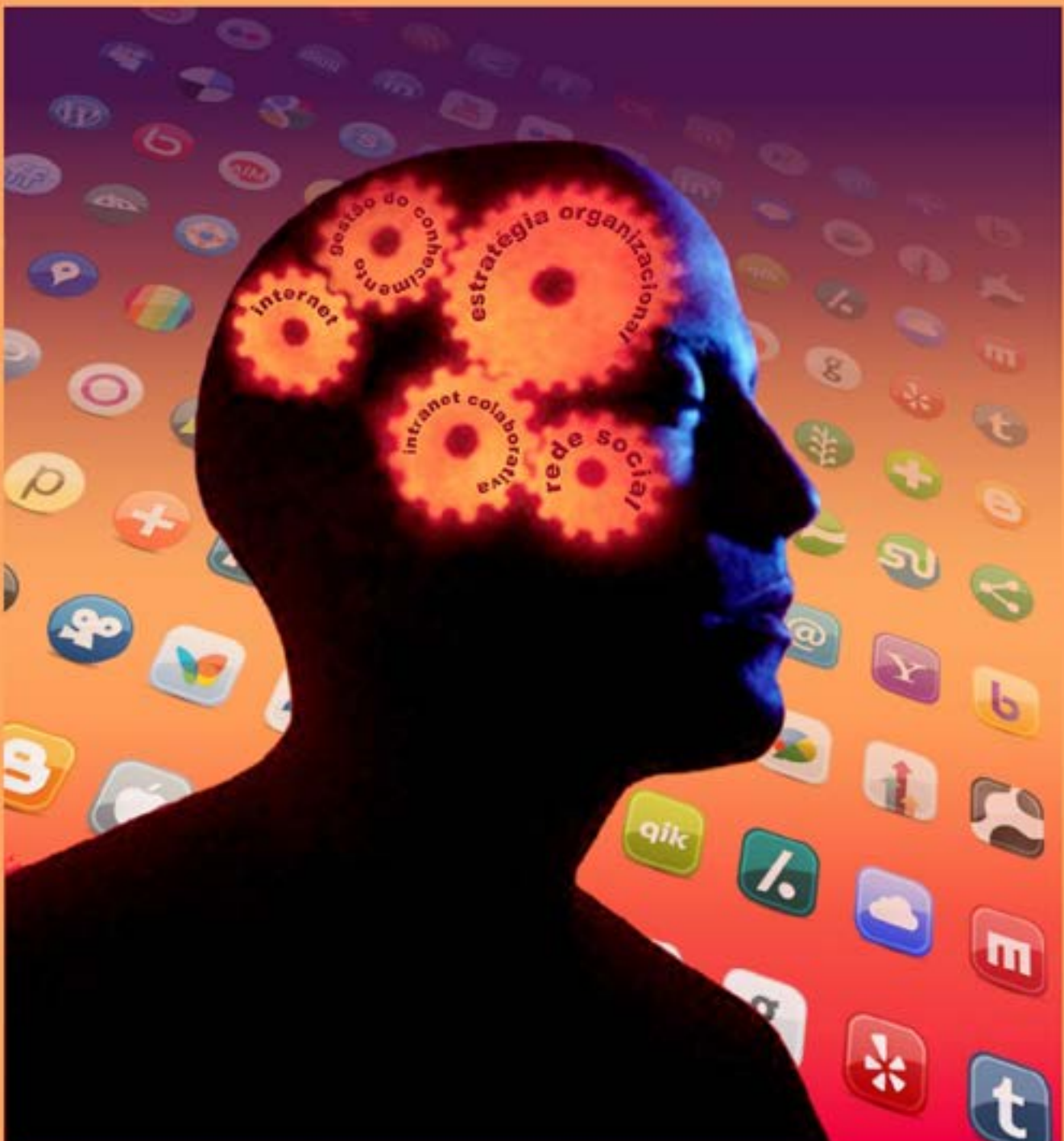
Prof. Dr. Roberto Pacheco

Prof^ª. Dr^ª. Terezinha Angeloni



Um modelo de intranet colaborativa como ferramenta estratégica para criação e disseminação do conhecimento corporativo

Leandro Borges Rezende



RESUMO

Em meio à constante evolução da Tecnologia da Informação, a sociedade vive um novo paradigma de crescimento intelectual no qual a gestão da informação deve ser tratada imperativamente com recursos cada vez mais eficazes. A Internet tem recebido diariamente contribuições individuais por meio de diversas plataformas construídas especificamente para coletar dados, transformar informação e disseminar experiências e conhecimento por toda a rede de forma colaborativa. O grande desafio das corporações é elaborar meios de reter o conhecimento individual para fins coletivos de maneira não intrusiva e atraente. No trabalho buscou-se sedimentar os conceitos das tecnologias e recursos utilizados no novo estágio da internet contemporânea – que permite uma caótica e infinita troca de experiências entre seus usuários por todo mundo. Essa tecnologia é uma poderosa aliada na transformação do conhecimento tácito em conhecimento explícito. Esse cenário foi contextualizado para ambientes organizacionais, e o objetivo desse trabalho científico foi criar um modelo de sugestões e check-lists com a intenção de evoluir a Gestão do Conhecimento por meio de uma Intranet Colaborativa, obtendo informações de seus funcionários de maneira não intrusiva e alinhada às motivações pessoais dos mesmos. O estudo foi além de propor um modelo de obtenção de conhecimento, e também, sugeriu um modelo de disseminação, oferecendo maneiras de viabilizar que as informações coletadas fossem facilmente obtidas pelas diversas áreas de uma empresa, se preocupando, ainda, em fomentar sua utilização, de forma que, a cultura se permeasse melhor na corporação. Para gerar o modelo, foram analisados os recursos que tanto fazem sucesso entre os usuários da internet. A análise gerou uma classificação de cada recurso tecnológico, extraíndo sua essência sob cinco perspectivas que se subdividem em categorias. Essa classificação permitirá utilizar cada recurso de uma maneira mais inteligente e calculada. As perspectivas utilizadas para classificar os recursos foram: a) o objetivo no modelo – motivador, organizacional ou compartilhador; b) o tipo de laço – forte ou fraco, dependendo do nível de relacionamento; c) o tipo de conteúdo – informacional ou conversacional; d) o modo de conversão do conhecimento – seguindo os quatro modos propostos por Nonaka e Takeuchi; e) relevância – buscando o nível de confiança do conteúdo. A partir da classificação foi possível encontrar, por exemplo, quais recursos mais motivam os usuários a utilizar a rede, quais visam uma maior organização de conteúdo e quais são aqueles que criam conhecimento. O modelo é patrocinável devido a sua relação com os objetivos estratégicos das organizações, principalmente sob a perspectiva do Aprendizado e Crescimento. A proposta é válida sob uma perspectiva teórica e o próximo passo para o estudo é a aplicação do modelo em organizações reais buscando avaliar se os resultados esperados realmente podem ser atingidos e qual o esforço necessário para obtê-los.

Palavras chave: Rede social, Gestão do conhecimento, Intranet Colaborativa, Estratégia Organizacional.

INTRODUÇÃO

A internet contemporânea está contextualizada em um novo período evolutivo. Nascendo em uma era na qual as informações eram apenas estáticas, e passando por uma época em que ser dinâmico era apenas aumentar o volume de informação, chegamos a um patamar no qual há uma necessidade constante de compartilhamento de informações em prol da colaboração do conhecimento. A grande teia mundial não é mais composta somente de arquivos e dados gravados em bancos de dados, mas intrinsecamente, por cada indivíduo, com importância e contribuição ímpar e que em conjunto compõem o conhecimento humano.

O conhecimento coletivo possui, em cada indivíduo, capital intelectual essencial para sua composição. Nota-se que o conceito de colaboração web agrada à nova geração da última década do século XX e do início do século XXI, e que a internet tem mesclado culturas mundiais em uma única perspectiva comum. Todos os dias um grande volume de informações individuais é compartilhado na web por motivações diversas. O interessante é observar que tais motivações convergem sempre em um mesmo ambiente de comunicação pela simples vontade de compartilhar experiências.

Há que se pensar, então, em uma maneira de gerir o conhecimento aproveitando-se dessa pró-atividade e motivação inerente a cada indivíduo moderno, obtendo-se extrema eficácia quando houver alinhamento dos objetivos individuais aos corporativos.

Dessa forma, a contribuição desse trabalho para o meio acadêmico no contexto da Tecnologia da Informação e Comunicação é a sumarização crítica dos diversos enfoques dos principais portais colaborativos emergentes nas novas mídias sociais, e qual a correlação de sua aplicação em um ambiente

corporativo para a evolução da gestão do conhecimento – através da potencialização de sua disseminação.

Do ponto de vista profissional, o trabalho permite que as corporações sejam capazes de conquistar seus objetivos estratégicos delineando seu próprio modelo de gestão do conhecimento - mantendo a experiência de seus colaboradores como capital intelectual da organização.

A estratégia do trabalho foi levantar o arsenal tecnológico relacionado à difusão e à colaboração de informações disponíveis na web, e utilizar esse ferramental para criar um modelo capaz de prover um ambiente em que as informações que fluem de maneira caótica em uma corporação possam ser organizadas com a finalidade de gerir o conhecimento organizacional de maneira inteligente e eficaz.

Os recursos foram contextualizados na busca pela evolução da gestão do conhecimento corporativo com aplicação direta em Portais do Conhecimento, visando, principalmente, à disseminação desse conhecimento.

Considerado o exposto, foi colocado o seguinte questionamento: Como utilizar a inclusão de tecnologias colaborativas web das mídias sociais emergentes - enquanto objetivo estratégico relacionado ao aprendizado e crescimento organizacional, buscando a evolução da gestão do conhecimento corporativo?

Para responder a essa pergunta, o principal objetivo do trabalho foi integrar conceitualmente os recursos de internet buscando a elaboração de um modelo de portal intranet, capaz de unir os diversos setores de uma empresa, enriquecendo a gestão do conhecimento corporativo e potencializando a disseminação do conhecimento. Os passos adotados para chegar a esse resultado foram:

- 1) estudar os diversos conceitos propostos por aplicações de TI emergentes, relacionadas à web colaborativa nas novas Mídias Sociais, conhecidas também como WEB 2.0; 2) efetuar uma revisão bibliográfica sobre a Gestão do Conhecimento, buscando encontrar pontos passíveis de aprimoramento ou de aplicação direta por meio do ferramental obtido; 3)

analisar as possibilidades de definição de objetivos estratégicos, por meio da perspectiva do Aprendizado e Crescimento BSC (Balanced scorecard) para alinhar os conceitos propostos à estratégia organizacional; 4) propor um modelo – sugestões e checklists - de portal intranet colaborativo visando à aplicação dos conceitos na gestão do conhecimento corporativo.

Os principais resultados esperados por meio do modelo proposto são: a) a geração e a disseminação de conhecimento por meio de experiências individuais, e não apenas por materiais documentados na rede (livros, tutoriais, manuais); b) integração do dia-a-dia corporativo ao ambiente colaborativo; c) obtenção de maior sinergia e envolvimento interpessoal dos diversos setores da organização; d) disponibilização de insumos para que cada colaborador da organização entenda seu papel dentro do processo de negócio; e) e, principalmente, elaboração de um ambiente onde informações que trafegam de maneira desordenada possam ser recuperadas e filtradas de acordo com interesses diversos, definidos de maneira específica pelos gestores e colaboradores do sistema.

Existe um esforço constante em demonstrar que uma ferramenta baseada no modelo proposto, se elaborada, pode ser entendida como uma poderosa aliada para a conquista dos diversos objetivos estratégicos definidos por uma organização - essa temática abordada em Rezende e Santos (2010, p. 104-110) não entrou no escopo desse artigo.

Esse texto não visa à elaboração prática da ferramenta em si. O estudo produziu um modelo teórico que servirá como insumo para a construção de uma plataforma alinhada aos objetivos de cada organização e, portanto, com características próprias que deverão ser analisadas caso a caso em seu contexto organizacional.

REFERENCIAL TEÓRICO

Gestão do Conhecimento

O mundo globalizado e mercadológico encontra-se em um patamar em que a manutenção do capital intelectual tem requerido cada vez mais espaço nas corporações. O ambiente competitivo

precisa de inovação de produtos. Segundo Hommering (2001, p.88), “Passa a ser crítica a habilidade da empresa em lidar com o conhecimento que possui (...) e utilizá-lo eficazmente para reinventar e inovar seus produtos, serviços e processos.”

O mercado está inserido em um ambiente que deve tratar o conhecimento existente na organização e na mente dos empregados como um novo tipo de ativo empresarial. Ao modelo necessário para gerir tal conhecimento como um ativo, chama-se Gestão do Conhecimento (HOMMERING, 2001, p. 88 apud, Korowajczuk, 2000).

Gestão do Conhecimento é o processo sistemático de procura, seleção, organização, análise e disponibilização da informação, de modo que se possibilite aos trabalhadores de uma organização a compreensão necessária e suficiente numa área de interesse específico (Hommering 2001, apud Knowledge Management Glossary 1997).

É válido explicitar que a revolução das Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) trouxe com ela o ferramental para “criação, coleção, armazenamento, combinação e utilização do conhecimento” (FRESNEDA E GONÇALVES, 2007).

Uma maneira de permitir a troca de conhecimentos e pluralismo na gestão do conhecimento, seria através das TIC na figura do portal corporativo baseado em mídias sociais: “uma interface personalizada de recursos online que permite que os trabalhadores do conhecimento acessem e partilhem informações, tomem decisões e realizem ações” CARVALHO, CHOO e FERREIRA (2007) apud Collins (2003, p.77).

No decorrer do trabalho tomamos que o conhecimento possui duas dimensões bem definidas e aceitas no meio

acadêmico: o conhecimento tácito e o conhecimento explícito. Segundo Coltre (2004) apud Nonaka e Takeuchi (1997), entender as diferenças entre o conhecimento tácito e o explícito constitui o segredo para a criação do conhecimento.

O conhecimento tácito é aquele intrínseco aos seres humanos, resultado de todas as suas experiências vividas. Na dimensão tácita do conhecimento não é possível verbalizar ou externalizar tudo o que se é conhecido.

No que se refere ao conhecimento explícito, podemos conceituar tudo o que é convertido em informação, codificado ou escrito, e compartilhado (COLTRE 2004 apud Zack 1999). É o conhecimento tácito em uma forma materializada – isso não implica que todo o conhecimento tácito possa ser integralmente externalizado.

Segundo Nonaka e Takeuchi (1997), é durante o processo de transformação do conhecimento tácito-explícito-tácito que o conhecimento organizacional é criado. Esse artigo expõe formas para atingir uma eficiente conversão do conhecimento – criação e disseminação - por meio de intranets colaborativas (mídias sociais em contextos organizacionais).

Para que uma organização se torne uma “empresa que gera conhecimento”, esta deve completar uma “espiral do conhecimento”. Esta espiral gira em ciclos que passam pelos domínios do conhecimento tácito e explícito, e permeia pelas organizações. Isto denota que o conhecimento deve ser articulado e então internalizado, tornando-se parte do conhecimento individual de quem o experimenta (SANTOS, PACHECO e PEREIRA 2010).

Segundo Frota e Pantoja (2010), essa teoria possui uma epistemologia característica - reflexão geral em torno da natureza das etapas e dos limites do conhecimento humano. Esta

teoria também possui uma ontologia própria, direcionada aos níveis de entidades que criam o conhecimento. A espiral surge quando existe uma contínua interação entre os domínios do conhecimento (tácito e explícito) elevando-se também o nível ontológico inferior até os níveis mais altos – indivíduo, grupo, organização e interorganização.

Se ocultarmos a dimensão ontológica da abstração, ficaremos com um ciclo epistemológico transacional entre os domínios do conhecimento. Este ciclo é dividido em quatro modos de conversão denominados: socialização, externalização, combinação e internalização. Essa é a maneira em que o conhecimento individual é experimentado e articulado. Na dimensão ontológica, o conhecimento é amplificado na organização.

Um dos modos de conversão do conhecimento é a Socialização. Ela se dá pela transformação de conhecimento tácito em conhecimento tácito. O compartilhamento de experiências realizado na interação entre pessoas é o principal protagonista.

A Externalização é a conversão do conhecimento tácito em conhecimento explícito. Sua própria notação explicita a forma em que a Externalização acontece: saindo do indivíduo, para o meio externo. A Externalização é a materialização do conhecimento, e pode ser realizada através da linguagem oral e da escrita (COLTRE, 2004, apud Brito, 1997).

Outro modo é a Combinação, fruto da conversão de conhecimento explícito-explícito. Ele envolve a combinação de diferentes conhecimentos explícitos, sua difusão e disseminação. É realizado entre pessoas que, em seu dia-a-dia, trocam e combinam conhecimentos através de documentações, por exemplo, gerando novos conhecimentos.

Por fim, a Internalização é a conversão do conhecimento explícito em conhecimento tácito. Esse conceito está intimamente ligado ao processo de aprendizagem e obtenção de conhecimento através de experiências alheias. Uma vez documentado ou materializado o conhecimento de uma pessoa, este pode ser consumido ou internalizado por outra. É o que possibilita a transferência de conhecimento

entre indivíduos, “possibilitando vivenciar indiretamente a experiência de outrem” (COLTRE, 2004).

Dessa forma, podemos afirmar que o conhecimento organizacional é um processo em espiral, fruto do nível individual que se propaga, ampliando comunidades de interação, cruzando fronteiras setoriais e chegando a toda a organização. É nesse sentido que sobressai sua importância estratégica enquanto ativo empresarial gerenciável.

A gestão do conhecimento identifica as fontes de informações em uma empresa, administra dados e gerencia seus conhecimentos. É uma prática de agregar valor à informação e de distribuí-la. Uma grande barreira para a gestão do conhecimento é conseguir quebrar a tendência das pessoas de reterem seus conhecimentos. Deve-se motivá-las a colaborar, oferecer recompensas ou até mesmo, conquistá-las por motivações pessoais sem que estas se deem conta do quanto estão colaborando com a corporação. Esse é um dos aspectos mais importantes quanto da adoção das intranets colaborativas: o alinhamento entre os objetivos pessoais de relacionamento do ser humano aos objetivos e metas estratégicas da corporação.

A nova realidade das empresas redefine o perfil do profissional em uma nova era: a era do conhecimento. As empresas precisam de profissionais habilitados, capazes de aprender de forma proativa e que trabalhem em equipe, gerando soluções inovadoras. A formação desses indivíduos deve ser continuada, embasada no dia-a-dia, e amadurecida em tempo real.

Partindo desse princípio, é possível descrever um ambiente em que o colaborador da empresa possa, em detrimento do foco do treinamento isolado, desenvolver a capacidade de aprendizado da organização, em que situações criadas pela empresa permitam a discussão de problemas comuns e de suas devidas soluções através da aprendizagem coletiva.

Deve-se pensar num ambiente em que a aprendizagem esteja disponível sempre que solicitada, em qualquer hora e local. Esse local pode ser um ambiente web comum (portais intranets) e deve seguir uma estrutura colaborativa, que permita essa

troca de experiências culminando no aprendizado organizacional.

Web Colaborativa

Diferentemente das mídias tradicionais, ou meios de comunicação em massa, nas quais a informação é gerada por um núcleo e disseminada para diversos destinos, no sentido de um para todos, entende-se por mídias sociais os canais de comunicação nos quais os conteúdos são gerados de forma caótica e descentralizada, em um sentido de todos para todos.

As ferramentas de mídias sociais na web, que se traduzem no conhecido termo web 2.0 ou web colaborativa, são sistemas online construídos sobre um grande número de aplicações, que permitem a interação social por meio do compartilhamento e da criação colaborativa de informação gerada pelos usuários em diversos formatos (KAPLAN e MICHAEL, et al, 2010).

Entenda que o mundo das mídias sociais é basicamente composto por uma constante troca de experiências de diversos usuários. Estamos conceituando uma espécie de nirvana do conhecimento, no qual a Espiral do Conhecimento que denota os quatro modos de conversão do conhecimento de Nonaka e Takeuchi (1997), é explorada de uma maneira extremamente inovadora. Há que se pensar então, em sua integração aos ambientes corporativos para aumentar seu desempenho quando na gestão do conhecimento.

Familiarizado com o novo ambiente, o usuário será capaz de explorar o mundo do ambiente social virtual. Ele se socializará, externalizará ideias e experiências, combinará informações e internalizará conhecimento. Submergirá em uma infinita troca de conhecimento cíclico. Nesse ponto, sem perceber, o usuário “se diverte (...), cria, inventa, faz, refaz, compartilha, experimenta e evolui” (DUBNER, 2010).

Nesse artigo ainda exploraremos esse tópico, no sentido de unir a motivação pessoal aos objetivos das organizações.

As mídias sociais se subdividem essencialmente em: Comunicativas, Colaborativas e Multimídia.

A vertente da Comunicação se subdivide em Blogs – como o Blogger ou Wordpress –, em Microblogs – como o Twitter e o Yahoo! Meme –, em Redes Sociais – como Orkut, Facebook, LinkedIn e MySpace - e em Eventos – como o Upcoming.

As mídias classificadas como Colaboração, abrangem as Wikis – como a Wikipedia –, os Social Bookmarks/Agregadores de sites – como o Del.icio.us –, os Social News – como o Digg - e os Sites de Opiniões – como o Epinions.

Classificados como Multimídia estão os Compartilhadores de fotos – como o Flickr e o Fotolog –, Compartilhadores de vídeos – como o YouTube e o Vimeo -, e Compartilhamento de áudio e vídeo – como o Lastfm.

O trabalho de Rezende e Santos (2010, p. 37-53) aborda detalhadamente as diversas vertentes da web colaborativa, entretanto, nesse artigo, vamos nos reter apenas às principais.

Os blogs são meios que permitem a manutenção de uma espécie de diário público e eletrônico. É possível observar que os blogs remetem a um juízo de valor advindo de seus autores, os “blogueiros”. A explicitação dessas informações são automotiváveis. As pessoas escrevem por que gostam, não por que são obrigadas. Um blog contém linguagem despojada e infinitas possibilidades de focos, tendo o blogueiro total arbitrariedade para discutir tecnologia, economia, política, assuntos de interesse da organização, fazer humor, contar histórias, etc. Essa liberdade faz com que a motivação pessoal para expor suas ideias seja automotivada em um contexto cíclico

em que, quanto melhor os conteúdos, mais prestigiado será o blog, mais seguidores existirão e mais conteúdo o blogueiro se motivará a inserir.

Falar de microblog é recortar a abrangência dos blogs para um contexto de poucos caracteres. A mensagem transmitida é mais dinâmica e interativa. Autores têm aceitado a mudança do termo para micromensageiros devido à extinção das características de diários.

Não há como se falar em microblogs sem citar o Twitter. Líder de audiência, este foi concebido a partir de uma ideia inovadora de permitir que usuários escrevessem o que estavam fazendo no momento. Sempre em apenas 140 caracteres. As conexões entre os usuários são feitas por links nas páginas pessoais, em que são exibidos os “tweets” (mensagens). Os relacionamentos são simples, e para interagir utiliza-se o “@” diante do nickname (identificação). Pode-se utilizar o Twitter para efetuar filtros de busca e divulgação de informações para sua rede de relacionamento. Também é possível elaborar marcações em palavras chaves por meio do caractere “#”. Essa marcação é denominada hashtag.

Ao se limitar o tweet em 140 caracteres, a sugestão é que apenas o importante seja mencionado, isso faz com que as pessoas sejam concisas. Devido à nova era de sobrecarga das informações, essa sugestão parece ser realmente uma necessidade básica da web. A razão conteúdo/valor é extremamente alta no texto.

Redes sociais são sites que permitem que os usuários criem vínculos com outras pessoas adicionando amigos a um mural de contatos, trocando mensagens e compartilhando conteúdos de mídias diversas entre si. As pessoas, nesses ambientes, se agrupam em comunidades de interesses semelhantes para trocar ideias, tratar de interesses comuns e manter um relacionamento que virtualiza os almejos pessoais do homem enquanto ser social.

Redes sociais em ambientes profissionais nos remetem à ideologia do LinkedIn, uma rede que tem como foco relações corporativas. Como na confecção de um currículo, o primeiro passo ao abrir um perfil no LinkedIn é preencher

cuidadosamente todos os campos antes de convidar outras pessoas a acessá-lo. Durante o registro é possível inserir os dados básicos incluindo empregador atual, locais de formação, experiência profissional e habilidades. Imergir esse quadro no contexto organizacional potencializa o levantamento de expertises na organização e a identificação de especialistas – outrora ocultos e subutilizados.

As Wikis são conteúdos gerados através do trabalho conjunto de diversas pessoas, que escrevem sobre determinado assunto em plataforma online. Isto é feito em lugares e momentos diferentes, o que garante a heterogeneidade dos conteúdos. As Wikis têm sido usadas online e em grandes corporações como uma plataforma que permite a colaboração de conhecimento. Nelas, as informações divulgadas atingem diversos níveis corporativos com bastante eficácia – caso tenha sido efetivamente patrocinada pelos gestores.

Recuero e Zago (2010) também trazem uma subdivisão bastante coerente para classificação de mídias sociais, e é importante ressaltar sua ideologia. Para as autoras, as redes sociais podem ser divididas em quatro quadrantes e dois eixos: força do laço – forte e fraco - e finalidade – comunicação ou informação.

No eixo da força do laço, Recuero (2010) discute a abertura da rede, entretanto, neste trabalho adotaremos uma visão diferente do sentido inicial dado. Laços fracos denotarão pouca afinidade entre os usuários. São pessoas que trocam informações, mas não fazem parte do mesmo círculo social no mundo real. Laços fortes denotam uma maior complexidade nas relações entre os usuários, podendo ser conhecidos e até mesmo bons amigos.

Um caso de sucesso implementando intranet colaborativa em ambiente corporativo

Ao se falar em mudança de cultura organizacional é levantada uma preocupação clara com as pessoas que possam vir a não se adaptar a um novo paradigma e processo de trabalho. Em uma entrevista que o especialista no tema, Giora Hadar, concedeu ao Valor Econômico em Junho de 2010, são explicitados alguns resultados empíricos relacionados à experiência de se adotar redes sociais em corporações, e a

essa mudança de cultura/redefinição de processos.

Hadar é responsável pela área de GC da Federal Aviation Administration (FAA/EUA) e lá implementou o uso de redes sociais. Ele defende sua utilização entre colaboradores para melhorar processos e buscar soluções. Segundo Hadar, em resposta ao questionamento sobre as diferenças entre as gerações atuais e as passadas na gestão do conhecimento.

A nova geração é mais aberta tanto para receber conhecimento, quanto para compartilhar o que sabe. Os nascidos a partir de 1982, que formam a geração Y, compartilham informação até mesmo com quem não conhecem pela internet. É impressionante como jovens se dispõem a ajudar a resolver problemas e transmitir seus conhecimentos. (VALOR ECONÔMICO, 2010).

Hoje, em 2011, os profissionais nascidos a partir de 1982 tem até 29 anos de idade. Isso significa que apenas os funcionários mais novos das empresas estarão familiarizados com a cultura de compartilhar informações mais facilmente. Apesar disso, é válido inferir que o futuro das organizações será norteado pelas decisões desses jovens profissionais, e logo, há que se pensar em como conquistar seus valores através de tecnologias e práticas contemporâneas. Contudo, apesar da não familiaridade dos profissionais mais experientes, que precedem 1982 com esse tipo de ideologia, todo ser humano é aberto a mudanças, e de acordo com Marvin Harris (1969), antropólogo norte-americano, “Nenhuma ordem social é baseada em verdades inatas, uma mudança no ambiente resulta numa mudança no comportamento” (MARVIN HARRIS, 1969). Hadar prevê que nesse sentido, apesar das pessoas mais velhas se recusarem a dividir o conhecimento, devido à sua ideia de

que informação é poder, e mesmo não sendo nativos digitais, eles precisam ser “imigrantes digitais”. Ele embasa sua afirmação dizendo que:

É dever dos funcionários compartilhar conhecimento e dever das empresas incentivar e dar condições para que eles façam isso. Caso contrário, um colaborador que é demitido, se aposenta ou troca de emprego, leva consigo todas as informações adquiridas durante seus anos naquela companhia. (VALOR ECONÔMICO, 2010).

Questionado sobre de que maneira esse compartilhamento de informação afeta as empresas, Hadar responde que é de forma positiva:

Uma vez que o profissional tem a possibilidade de compartilhar e adquirir informações nas redes sociais, (...) inevitavelmente aplicará esses conhecimentos no trabalho e terá mais suporte para tomar as melhores decisões. Ele melhora, assim, sua performance e, conseqüentemente, a da companhia. (VALOR ECONÔMICO, 2010).

Essa informação intensifica a proposição de que a evolução da gestão do conhecimento, por meio das intranets colaborativas em uma organização, vai diretamente ao encontro de seus objetivos estratégicos, melhorando a performance da companhia.

Para finalizar, Hadar afirma que as Redes Sociais são “a melhor” maneira de se gerir o conhecimento corporativo: “Em uma plataforma colaborativa é possível localizar rapidamente o que se precisa, pesquisando por assuntos e expertises. Além, é claro, de você ter a adesão maciça dos mais jovens”. (VALOR ECONÔMICO, 2010).

O que se conclui da entrevista é que a proposta de uma rede social alinhada aos objetivos empresariais e com foco em GC pode ser um modelo imperativo

para garantir a perpetuação do conhecimento nas organizações - que enfrentam a alta rotatividade de uma dinâmica moderna de trabalho das novas gerações. Segundo SVEIBY (1998, p. 3), “a GC não é mais uma moda de eficiência operacional, esta faz parte da estratégia empresarial.”

METODOLOGIA

As pesquisas podem ser classificadas, segundo Vergara (2000), quanto a fins e quanto a meios, abrangendo investigação exploratória e aplicada, revisão bibliográfica e documental. Neste artigo, utilizamos: a) investigação exploratória para estudar tecnologias recentes, - pouco material crítico disponível -, e nos baseamos da experiência em campo como usuários; b) investigação aplicada, verificando a possibilidade de inserir conceitos no meio prático por meio de uma ferramenta ou organização de processos; e c) revisão bibliográfica, embasando o conteúdo do artigo no relacionamento entre as tecnologias web e sua ligação com os estudos de autores referências em Gestão do Conhecimento e Estratégia Corporativa.

Foram utilizados como suporte para a investigação exploratória, ferramentas colaborativas como navegação nos principais portais colaborativos - Twitter, Facebook, etc, e suas ferramentas - enquetes, comunicação, fóruns, wikis, blogs, chats e workplaces.

O procedimento de pesquisa aplicada foi motivado pela necessidade de inserir os conhecimentos estudados no contexto organizacional, por meio da proposta de um modelo de ferramenta prática para obter os resultados esperados pela estratégia da corporação em GC.

Através do estudo e experimentação das ferramentas de colaboração web existentes, foram elencados os recursos mais importantes em cada uma das redes. Eles têm grande importância no trabalho e são matéria prima para moldar um modelo de intranet colaborativa.

Entretanto, pensar apenas tecnologicamente não seria suficiente. Em um modelo organizacional seria necessário encontrar maneiras para motivar os usuários a

participarem da rede colaborativa proposta, incentivá-los a trocar experiências por meio da ferramenta e a gerarem conhecimento por meio dos recursos disponíveis. É necessário pensar na mudança de cultura. Para utilizar cada recurso de maneira mais clara, precisamos classificá-los segundo cinco perspectivas: a) objetivo no modelo - motivação, organização do conteúdo e compartilhamento de conhecimento; b) tipos de laços - fortes (pessoas do círculo de amizade) e fracos (simples conhecidos); c) conteúdo - informacional (conhecimento), conversacional (troca de mensagens pessoais); d) modo de conversão do conhecimento - externalização, internalização, combinação e socialização; e) validação - relevância (ranking e comentários) ou promoção pessoal. A classificação está disponível no ANEXO 1 e a justificativa da divisão de cada recurso na perspectiva foi feita segundo Rezende e Santos (2010, p. 66-85).

Com essa classificação, buscamos maneiras equilibradas de motivar usuários em uma corporação – colegas de trabalho (laços fracos) – a compartilhar informações (vertente informacional), por meio de motivações pessoais – (vertente conversacional) -, pela troca de informações no sentido dos laços fortes, direcionadas primeiramente a seus amigos. Exploramos a motivação das pessoas de se comunicarem com seus amigos, para indiretamente gerar informação para quaisquer grupos. Para validar a importância do conteúdo exposto na rede, sua relevância poderia ser definida analisando o histórico curricular e profissional (promoção pessoal) de quem compartilha as informações, ou por meio dos níveis obtidos em rankings e comentários feitos pelos próprios usuários da rede.

Foram classificados também os recursos em relação à Espiral do Conhecimento (NONAKA e TAKEUCHI, 1997) em socialização, nas relações estabelecidas entre os autores das mídias sociais; em externalização, quando houver exposição do usuário autor na transcrição e documentação de informações, sentimentos e fornecimento de experiências; em combinação, enquanto repasse e disseminação de informações de terceiros por usuários da rede; e por fim, em internalização, quando os leitores puderem consumir as informações.

RESULTADOS

A partir dos conceitos apresentados nas referências, e utilizando a classificação do quadro ANEXO 1 para obter as razões das características pelo total de recursos, foi feita uma análise de distribuição funcional, para embasar o modelo de intranet colaborativa. A primeira categoria da perspectiva “objetivo no modelo” é a motivação. Ela deve ser explorada – mesmo que, fugindo em parte da atividade principal do funcionário – a fim de manter a atração do funcionário à rede. Os recursos motivacionais tornam-se, dessa forma, uma isca para utilização do sistema. Verificou-se que dos 29 recursos analisados, 46,67% têm essa finalidade, e, portanto, há um poderoso arsenal a ser explorado no modelo.

Disponível também em 46,67% dos recursos, estão aqueles que objetivam a organização de conteúdo. Não adiantaria reter o conhecimento de maneira caótica em um banco de dados sem que as informações a serem obtidas não pudessem ser rapidamente recuperadas por usuários da rede. Quase metade dos recursos proporcionam esse poder.

Com dez recursos principais, imperativos no modelo, 33,33% das ferramentas analisadas objetivam o compartilhamento do conhecimento. Esses recursos serão o coração do sistema, local em que a informação da organização será extraída dos usuários e retidas de maneira simples e sem imposição da alta gestão. Entende-se que a sinergia dentre esses três objetivos é o que garantirá a adesão dos usuários ao modelo, e trará os resultados desejados de compartilhamento do conhecimento, e fácil recuperação dos conteúdos.

Observando por outro ângulo, podemos perceber que os laços dessa rede são predominantemente fracos -

56,67% dos recursos contra 23,55% de laços fortes. Utilizando essa proporção no modelo, isso significa que a interação entre os usuários será muito mais abrangente do que costuma ocorrer no mundo off-line. Funcionários interagirão com pessoas que não conhecem de outras áreas, trazendo maior sinergia para a empresa, permitindo que um usuário tenha melhor visão do que acontece enquanto processo macro da organização.

Analisando sob a perspectiva do conteúdo, nota-se que há mais conteúdo informacional (36,67%) que conversacional (30%), entretanto, essa diferença não chega a ser expressiva. Isto deve ser um ponto de cuidado na criação do modelo, pois a conversação gera interação, porém, a retenção do conhecimento organizacional está nos recursos de caráter informacional. No modelo, deve-se explorar que a maioria dos conteúdos seja significativamente mais informacional.

Voltando ao modelo espiral de conversão do conhecimento de Nonaka e Takeuchi (1997), observamos que os recursos em uma rede social, realmente permitem que o conhecimento seja criado na organização. Foi possível observar que 20% dos recursos estudados se propõem a externalizar o conhecimento de um indivíduo, ou seja, transformá-lo de tácito para explícito. Empatados com 16,67% dos recursos, estão os modos de conversão de explícito para explícito e tácito para tácito, exibidos como combinação e socialização, respectivamente. Por fim, e mais interessante, é verificar que 30% (o maior número de casos) dos recursos buscam a internalização do conhecimento, ou seja, irão disseminar o conhecimento para vários usuários da organização, transformando o conhecimento explícito em conhecimento tácito.

Pra finalizar, em 33,33% dos recursos disponíveis, será necessário analisar o

perfil do autor (promoção pessoal) verificando se a informação é de fato confiável. Com valor também expressivo, em 30% dos casos essa validação pode ser feita pela análise prévia de outros usuários por meio de ranking e comentários sobre o conteúdo disponível.

Modelo de mídia/rede social para intranet corporativa

Embasado no estudo sobre redes sociais, gestão do conhecimento, redes de relacionamento web e estratégia organizacional voltada para o aprendizado e crescimento, o objetivo principal desse trabalho foi correlacionar esses temas a fim de gerar o modelo – ou checklist – de funcionalidades principais que será apresentado – e que pode resultar em uma melhor disseminação e retenção do conhecimento organizacional.

Os recursos que devem estar contidos no modelo foram classificados nas tabelas do ANEXO 1 de acordo com suas características. A partir de seus objetivos, tipos de conteúdo e tipos de transformação do conhecimento, serão apresentados croquis textuais das telas sugeridas para organização dos recursos em uma intranet colaborativa corporativa. A descrição do que significa cada recurso e a justificativa para sua classificação estão contidas na íntegra deste trabalho (REZENDE e SANTOS, 2010, p. 66-85).

Para organizar os conteúdos descritos em um modelo de intranet colaborativa, faz-se necessário agrupá-los seguindo uma lógica que garanta uma boa experiência para o usuário. A classificação servirá para guiar uma construção balanceada do croqui da página principal e a descrição textual de algumas telas principais apresentadas.

Ao adotar o modelo proposto, as empresas terão liberdade para definir o layout e o posicionamento dos módulos de acordo com suas necessidades. As seções ilustram alguns exemplos de estratégias que podem ser adotadas na implementação. Apresentamos um croqui visual da página principal e uma descrição textual das telas principais. Cada organização poderá trabalhar os temas e criar outros de acordo com os recursos abordados nesse trabalho modelando o sistema de acordo

com sua necessidade.

O interessante é que através da adoção de indicadores (ANEXO 2), também será possível incluir mais recursos de determinado tipo, para aumentar a adesão da rede que não esteja permeando bem a organização. Esse é um dos principais benefícios da classificação.

Página principal

Na página principal do modelo devem ser exploradas as características motivacionais da web colaborativa, de forma que o usuário se sinta motivado a abrir o sistema sempre que chegar ao ambiente de trabalho. A intranet colaborativa também deve funcionar como um ponto de partida para as atividades diárias, proporcionando aos funcionários links diretos para os principais sistemas da empresa, para as principais notícias da organização, para seu calendário e para seus relacionamentos. O foco inicial deve prioritariamente ser o usuário. A primeira página da intranet não deve ser a página da uma repartição/área, mas “do usuário”.

A partir da home, também deverão haver links para a página de perfis de outros usuários, de comunidades, de relacionamentos, de wikis, de notícias da organização, de documentação, e de sistemas gerais importantes para a organização.

Ao final da apresentação de cada módulo serão apresentados os índices dos recursos utilizados ou necessários para sua construção. Ex: (Anexo 1, itens x, y, z).

Os módulos que devem existir nessa página – ilustrados no Anexo 3 - são: Links para as áreas com nivelamento hierárquico, permitindo que o usuário entre na comunidade de sua área ou das áreas na qual é subordinado.

Perfil do usuário, permitindo que o usuário insira uma foto e disponibilize dados pessoais como idade, formação acadêmica, área em que atua, etc (ANEXO 1, item 4b).

Pesquisa, para que o usuário filtre dados por comunidade, por temas relevantes ou genericamente. A pesquisa deve conter um modo avançado para possibilitar filtros separados nos diversos módulos da intranet. Deve ser possível filtrar eventos, hashtags, perfis de usuários,

conteúdos inseridos nas wikis, blogs e documentos, comunidades, usuários, unidades da organização, notícias, itens multimídia e quaisquer outros conteúdos que trafeguem na rede (ANEXO 1, itens 2c, 4c, 5c).

Calendário compartilhado, para que o usuário lembre seus compromissos, cadastre novos itens na agenda, e convide pessoas ou áreas em massa (ANEXO 1, item 15b).

Documentos e Wikis, de forma que sempre que haja alguma atualização nessas funcionalidades, seja disponibilizado para os usuários um alerta rápido e intuitivo sobre a atualização – para que ele verifique se há interesse no tema (ANEXO 1, itens 9a, 1b, 2c).

Bloco de atividades em 140 caracteres, permitindo que o usuário utilize um sistema de envio de mensagens rápidas para explicitar o que está fazendo, que atividade realizou, como se sente, envie mensagens para outros usuários (@) ou mantenha registros importantes com chaveamento por hashtags (#) (ANEXO 1, itens 2a, 1b, 2b, 2c, 3c, 2e).

Últimas atividades pessoais e dos contatos, exibindo mensagens automáticas integradas aos sistemas da empresa, para que os usuários saibam em que seus contatos estão trabalhando ou qual mensagem rápida deixaram (ANEXO 1, itens 3a, 1b, 3b, 7b, 2c, 3c).

Últimas notícias da organização exibidas em 140 caracteres, possibilitando ainda que o usuário seja capaz de expandir a notícia para ler sua íntegra (ANEXO 1, itens 1a, 1b).

Repositório Multimídia, viabilizando que o usuário faça upload de arquivos de áudio, vídeo ou imagens a compartilhar e também veja os arquivos que seus contatos estão compartilhando (ANEXO 1, itens 8a,

1b, 10b, 11b, 12b, 13b, 14b, 2c, 9c, 10c, 13c).

Relacionamentos, exibindo os contatos do usuário que acessaram o sistema recentemente, permitindo a troca de mensagens. Deve ser possível pesquisar usuários que não são vínculos diretos para torná-los parte da rede pessoal (ANEXO 1, itens 4a, 1b, 3b, 5b).

Temas favoritos, exibindo uma coletânea dos assuntos de preferência do usuário. São exibidas as categorizações de todos os itens da rede que o usuário marca como “Gostei/Curti” ou páginas da web que o usuário considera relevante. Deve haver no sistema, módulos para correlacionar temas favoritos pessoais, integrados aos temas que possuem maior foco na empresa (ANEXO 1, itens 6a, 7a, 1b, 1c, 2c).

Comunidades, exibindo aquelas cadastradas ou ingressadas pelo usuário, e permitindo que ele visualize todas as comunidades podendo ainda aderir a outras. As comunidades podem ser das áreas da empresa, de interesses gerais dos funcionários ou de grupos de trabalho. Devem-se destacar as comunidades organizacionais que farão o papel de intranets. Para ilustrar, alguns exemplos de comunidades possíveis são: “Comunidade da Secretaria de TI” (organizacional), “Comunidade do grupo de Arquitetura da Informação” (grupos de trabalho), e “Comunidade do Futebol” (interesses gerais). Nesse sentido, cada grande área da empresa fará jus a uma comunidade, exibindo ali fóruns, notícias, e permitindo o relacionamento intra-organizacional dos funcionários. (ANEXO 1, itens 1a, 1b, 6b, 2c).

Próximos eventos cadastrados e previstos, exibindo a lista cronológica que o usuário se cadastrou. Exibe também todos os eventos disponíveis na empresa para que o usuário se cadastre interagindo com outras áreas

e aumentando a sinergia (ANEXO 1, itens 9b e 2c).

Página de comunidades organizacionais

As comunidades da organização devem trazer conteúdos informativos relacionados à empresa. Devem ser páginas com foco em serviços e informação. É necessário prover acesso rápido a serviços mais procurados e facilitar que informações sobre as unidades sejam encontradas facilmente: Membros da unidade; Ramais da unidade; Localização da unidade; Atribuições da unidade; Eventos da unidade, etc.

Página de perfil do usuário

A página de criação de perfis profissionais ajuda na autopromoção dos funcionários. Esse perfil, a exemplo do LinkedIn, deve conter informações de relevância profissional, tais como: Formação acadêmica; Experiência profissional; Cursos realizados; Habilidades; Interesses profissionais; Premiações e títulos. O perfil também deve conter informações básicas como dados pessoais, fotos e contatos. O mais interessante, no que diz respeito à colaboração nesse recurso, é a possibilidade de avaliação de trabalhos realizados por funcionários em níveis hierárquicos superiores ou colegas de trabalho. Tal avaliação pode contar como uma espécie de atestado de qualidade do funcionário para motivar seu crescimento interno. Além disso, é interessante a aplicação de comentários utilizados na finalização de ordens de serviço em outros sistemas sobre a qualidade do atendimento.

O perfil do usuário também deve trazer suas características/atuações na rede como mensagens enviadas, textos elaborados, eventos criados, arquivos de áudio, vídeo e imagem enviados para o servidor, temas favoritos, etc.

Página de relacionamentos

Na página de relacionamentos o usuário deve ser capaz de ver seus vínculos diretos, trocar mensagens com eles, comentar seus perfis profissionais, e convidá-los a participar de eventos cadastrados. Também deve ser possível pesquisar outros contatos em qualquer área da empresa, para estabelecer vínculos e

buscar informações, como endereço de e-mail, localização na empresa e ramal.

Página de comunidades gerais

Assim como as comunidades criadas para as empresas, deve haver no sistema comunidades de interesses gerais dos usuários. As funcionalidades nas comunidades devem ser pelo menos: a possibilidade de fazer parte da comunidade; criação de fóruns; comentários em fóruns; upload de arquivos para a comunidade; criação de eventos para a comunidade e criação de álbuns multimídia.

Página de notícias e informações gerais

A página de notícias pode ou não fazer parte das comunidades. Sugere-se que seja criada uma página especial para integrar as notícias de todas as áreas da empresa. O objetivo é que qualquer usuário possa começar a entender quais os processos e atividades são realizadas na empresa, tendo capacidade de se posicionar quanto ao seu papel executado na mesma.

Página de eventos

A marcação de eventos é um item importante em uma rede social para permitir a interação off-line, ou seja, fora do ambiente virtual. A página de eventos deve permitir que os usuários marquem eventos e se inscrevam nos eventos marcados por outras pessoas. Ao abrir um evento deve ser possível ver as informações discricionárias e quem estará presente (inscrito) no mesmo. Os participantes de um evento devem ser capazes de postar fotos e vídeos, dar uma nota e fazer comentários. Além disso, deve haver um calendário compartilhado com todos os eventos da organização, para que os que almejem se inscrever possam filtrá-los – atraídos por participantes inscritos, áreas da empresa, ou foco do evento. Essa funcionalidade aumentará a motivação do usuário e a sinergia da empresa.

Página de conteúdos multimídia

A página de conteúdos multimídia deve possibilitar a utilização dos recursos descritos no Anexo 1, itens 8a, 1b, 10b, 11b, 12b, 13b, 14b, 2c, 9c, 10c e 13c. Dentre eles, estão a criação de vídeos tutoriais e álbuns de fotos por áreas da empresa, por exemplo.

Página de Wikis

Na página de wikis podem ser seguidos padrões já disponíveis em mercado. Devem ser adotadas soluções que permitam a busca por assuntos diversos, a edição conjunta de textos por usuários diferentes e o agrupamento de conteúdos por temas relacionados.

Página de documentações

Sugere-se que sejam adotadas técnicas de sistemas GED (Gerenciamento Eletrônico de Documentos) para elaboração do modelo da página de documentações. Apesar disso, fazendo parte de uma intranet colaborativa, esse módulo não deve ser tratado simplesmente como um sistema de armazenamento de arquivos. Ele deve implementar categorização de documentos, tabelas de temporalidade e versionamento, ações de disposição e controles de níveis de segurança buscando melhorar a experiência do usuário no compartilhamento de dados e na busca por eles. A ideia é que os documentos não sejam gravados mais localmente, mas sempre na rede – respeitando regras de acesso.

Validação do modelo sob o ponto de vista teórico e visão estratégica

Considerando esse modelo, podemos verificar que, segundo Santos, Pacheco e Pereira 2010 apud Terra, 2000, p.203, uma organização que adote esse modelo poderá vir a ser considerada uma “empresa que aprende”. Para tanto, o grupo knowledge workers elencou uma série de questões e desafios que, se resolvidas, trariam grandes benefícios para as empresas nesse sentido. Contextualizando ao modelo, os resultados esperados são os seguintes:

Como mapear o conhecimento (competências individuais) existente nas empresas? As competências individuais dos colaboradores das

empresas podem ser encontradas e filtradas por meio das aplicações de perfis profissionais, dentro do modelo apresentado. Nesse módulo seria possível verificar os dados acadêmicos e profissionais de cada funcionário, e também filtrar genericamente por competências desejadas a fim de encontrar uma pessoa adequada para determinada tarefa.

Como facilitar e estimular a explicitação do conhecimento tácito dos trabalhadores? A utilização da rede social como ferramenta de trabalho em uma intranet, permite que os usuários interajam entre si, e dominem rapidamente a plataforma criando um perfil, se conectando a amigos, “blogando”, criando eventos e convidando pessoas, etc. Após se familiarizarem com a plataforma, o usuário se sentirá estimulado a gerar conteúdos significativos para criar mais conexões e mostrar o seu valor para outras pessoas. Essa relação do usuário com a rede social o deixa seguro para explicitar o conhecimento tácito nas wikis, nos blogs, comentando o trabalho de colegas e se promovendo diante da empresa.

Como utilizar os investimentos em informática e em tecnologia de comunicação para aumentar o conhecimento da empresa e não apenas acelerar o fluxo de informações? Apesar da complexidade dessa questão, podemos focar na relação de causa e efeito da adoção do ambiente de redes sociais. Os investimentos em uma intranet colaborativa bem embasada teoricamente e bem estruturada permitirão que haja grande fluxo de informações trafegando na rede. E mesmo com essa característica caótica de externalização, os filtros e ferramentas de classificação e recuperação de informações, podem ser eficazes utilizando padrões já adotados pelas mídias atuais. O maior ganho para a organização é a

retenção de parte do conhecimento.

tácito dos funcionários, permitindo que a evasão da empresa não prejudique de forma tão impactante o patrimônio/capital intelectual das organizações.

Quais sistemas, políticas e processos devem ser implementados para moldar comportamentos relacionados ao estímulo à criatividade e ao aprendizado? Nesse trabalho foi apresentado que não se devem criar regras ou uma política de coerção para utilização do ambiente em rede social. As grandes motivações dos usuários devem ser moldadas estimulando a criatividade e o aprendizado por meio de ferramentas que permitam a interação social, que é uma necessidade básica do ser humano.

Como incentivar e premiar o knowledge sharing (compartilhamento de conhecimento) e desencorajar o knowledge holding (que as pessoas guardem o conhecimento para si)? Os estímulos nas redes sociais para compartilhamento de conhecimento já estão embarcados no modelo apresentado, entretanto, podem ser adotadas políticas de recompensas para os usuários que forem considerados mais atuantes e relevantes na rede. Além de sentir prestígio ao ver seu nome no topo dos rankings e se automotivarem, os funcionários “modelos” podem ser encontrados pelo RH através das estatísticas do ambiente para possíveis premiações – treinamentos ou participação em tomadas de decisão nas áreas em que se destaca, por exemplo - pelas práticas de compartilhamento de informações. Dessa forma, os funcionários serão estimulados a compartilhar o conhecimento ao invés de retê-lo.

CONCLUSÃO

Após analisar os principais conceitos de redes sociais sob o ponto de vista antropológico e sociológico, construir um embasamento teórico sobre gestão do conhecimento baseado na espiral de Nonaka e Takeuchi, classificar as principais mídias sociais e os recursos que as proporcionaram tamanho sucesso, e identificar como a perspectiva do aprendizado e crescimento influi na estratégia empresarial, o trabalho de fato traz uma proposta contundente para promover uma melhor retenção do capital

intelectual de uma empresa, por meio das Mídias Sociais em ambiente Intranet: a Intranet Colaborativa.

É possível esperar que a estrutura apresentada seja capaz de gerar nas organizações mais conhecimento retido, e permeá-lo por suas diversas áreas a partir de experiências individuais dos colaboradores, em detrimento de materiais e documentos, como livros e manuais.

A maioria das interações da rede puderam ser justificadas e alinhadas ao dia-a-dia corporativo. Por meio dos recursos classificados com objetivos motivacionais, foi possível propor maneiras para obter sinergia e envolvimento interpessoal dos setores organizacionais.

O alinhamento das redes sociais às informações organizacionais no modelo, por meio dos menus com informações corporativas, disponibilizou insumos para que cada colaborador da organização possa entender melhor seu papel dentro do processo de negócio.

O resultado do agrupamento de todos os recursos foi a elaboração de um ambiente no qual as informações possam trafegar de maneira caótica, sem que isso limite a recuperação e a filtragem dos dados, de acordo com interesses diversos definidos de maneira aleatória pelos gestores de diversas áreas e colaboradores do sistema.

Esse trabalho foi importante para elencar os recursos necessários para desenvolver uma intranet social. Entretanto, o modelo proposto não previu seu desenvolvimento e aplicação direta no mundo real das organizações. É necessário que o modelo seja implementado e colocado à prova, verificando a médio ou longo prazo se os resultados almejados foram de fato alcançados.

É possível que uma ferramenta que atenda aos objetivos propostos seja instalada e utilizada para esta finalidade. Existem diversas ferramentas como o Microsoft SharePoint 2010, IBM Lotus, Liferay e o Alfresco, que possuem várias das características abordadas, porém, ainda caberia um estudo detalhado se de fato elas atendem aos recursos estudados.

Essa prática seria capaz de analisar pontos

fracos do modelo e propor melhorias, tornando-o de fato, um ambiente completamente validado e imperativo nas organizações, que possuem alta rotatividade de funcionários – a grande maioria delas, principalmente no setor público – para retenção do capital intelectual da empresa.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BASTOS, Paulo Júnior; PACHECO, Fernando Flávio; PEREIRA, Heitor José, SANTOS, Antônio Raimundo dos. Gestão do conhecimento como modelo empresarial. Curitiba: Champagnat, 2001 267 p.: il.; 23 cm. Disponível em <http://www1.serpro.gov.br/publicacoes/gco_site/livro_formato_pdf.zip>. Acessado em: 06 de junho de 2010.

CARVALHO, R. B.; CHOO, Chun Wei; FERREIRA, M. A. T. Evoluindo da intranet para o portal corporativo: as trilhas para a gestão do conhecimento. Online. 2007. Disponível em: <http://portal.portaltwservices.com.br/portal/page/portal/PortalTWServices/Comunica%C3%A7%C3%A3o/Artigos%20Publicados/ListaArtigosPublicados/EVOLUINDO05_0.PDF> Acessado em: 06 de junho de 2010.

COLTRE, Sandra Maria. Aplicação do modelo de criação do conhecimento de Nonaka e Takeuchi, em instituições de ensino superior – IES, para a promoção da qualidade da educação permanente. Doutorado em Engenharia de Produção UFSC. Florianópolis 2004.

DUBNER, Alan. LinkedIn: a principal mídia social dos negócios. Online. 2009. Disponível em: <<http://www.midiasocial.com.br/home/linkedin.asp>>. Acessado em: 17 de junho de 2010.

FRESNEDA, Paulo Sérgio Vilches; GONÇALVES, Sonia Maria Goulart. A experiência brasileira na formulação de uma proposta de política de gestão do conhecimento para a administração pública federal – Brasília: Câmara dos Deputados, Coordenação de Publicações, 2007. P. 83 – (Série temas de interesse do legislativo; n. 13)

FROTA, Cristiane Souto; PANTOJA, Ricardo Rodrigues. Teoria da Criação do Conhecimento Organizacional de Nonaka e Takeuchi. Online. Disponível em <http://portal.portaltwservices.com.br/portal/page/portal/PortalTWServices/Comunica%C3%A7%C3%A3o/Artigos%20Publicados/ListaArtigosPublicados/PDF_

Artigo_Teoria_Nonaka_Takeuchi.pdf>. Acessado em: 06 de junho de 2010.

HARRIS, Marvin. *The Rise of Anthropological Theories*. Londres, Routledge & Kegan Paul. Edição atualizada. 2001.

HOMMERING, Nádya Maria dos Santos. *O profissional da informação e a gestão do conhecimento nas empresas: Um novo espaço para atuação, com ênfase no processo de mapeamento do conhecimento e disponibilização por meio da Intranet*. Dissertação de mestrado em Ciências da Comunicação. USP. São Paulo. 2001.

KAPLAN Andreas M., HAENLEIN Michael. *Users of the world, unite! The challenges and opportunities of social media*, Business Horizons, Vol. 53, Issue 1. 2010. 17

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. *Criação do conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação*. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

RECUERO, Raquel *Sites de Rede Social e Apropriação: Uma discussão*. Social Media. Online. Disponível em <http://www.pontomidia.com.br/raquel/arquivos/sites_de_rede_social_e_apropriacao_uma_discussao.html>. Acessado em: 05 de junho de 2010.

com.br/raquel/arquivos/sites_de_rede_social_e_apropriacao_uma_discussao.html>. Acessado em: 05 de junho de 2010.

RECUERO, Raquel e ZAGO, Gabriela. *Em busca das "Redes que importam". Redes sociais e capital social no Twitter*. Associação Nacional dos Programas de Pós Graduação em Comunicação. Compós. Disponível em <http://www.pontomidia.com.br/raquel/arquivos/sites_de_rede_social_e_apropriacao_uma_discussao.html>. Acessado em: 05 de junho de 2010.

REZENDE, Leandro Borges e SANTOS, Alysson. *Estudo de um modelo de rede de relacionamento web como ferramenta estratégica para disseminação do conhecimento corporativo*. MBA em Governança em TI. Brasília. 2010. Online. Disponível em <<http://pt.scribd.com/doc/58239323/Estudo-de-um-modelo-de-rede-de-relacionamento-web-como-ferramenta-estrategica-para-disseminacao-do-conhecimento-corporativo>>.

SVEIBY, K. E. *A nova riqueza das organizações* – Rio de Janeiro: Campus, 1998.

VALOR ECONÔMICO; HADAR, Giora. *Interação para gerar conhecimento*. Disponível em <<http://www.valoronline.com.br/?impresso/carreira/292/6295912/interacao-para-gerar-conhecimento>>. Acessado em: 05 de junho de 2010.

ANEXO 1 – Tabelas de classificação dos recursos das mídias sociais (Rezende e Santos, 2010, p. 90-94). Recurso do Objetivo: Compartilhamento do conhecimento

1a	Exposição de conteúdos textuais e utilização de imagens, áudios e vídeos no corpo dos textos
2a	Exposição de conteúdos em poucos caracteres (microtextos) aliados a conteúdos multimídia
3a	Status automático de atividades realizadas na empresa;
4a	Comunicação pública por meio de comentários rápidos (scraps)
5a	Colaboração em conteúdos por usuários diferentes em momentos diferentes para descrição formal de informações técnicas
6a	Categorização de páginas por assuntos favoritos
7a	Agrupamento de informações por temas relevantes em determinadas áreas e classificação da relevância
8a	Criação de grupos de vídeos tutoriais de áreas técnicas da empresa
9a	Organização de documentação formal

Recurso do Objetivo: Motivação

1b	Comentários
2b	Utilização de caracter especial (@) para destinar mensagens a usuários específicos e possibilitar respostas (replies)
3b	Possibilidade de relacionamento na rede (seguidores)
4b	Criação de perfis profissionais
5b	Estabelecimento de vínculos: diretos e explícitos, por áreas de atuação na empresa, por áreas do conhecimento, por área de interesse profissional
6b	Estabelecimento de vínculos por comunidades de afinidades gerais;
7b	Status personalizados de atividades do usuário
8b(4a)	Comunicação pública por meio de comentários rápidos (scraps)
9b	Criação de eventos; Inscrição em eventos; Comentários sobre eventos; Inserção de fotos e vídeos relacionados a um evento; Ranking e comentários de eventos; Calendário de eventos com filtro por participante, área da empresa e assunto;
10b	Corte e edição de imagens na web
11b	Criação de álbuns de fotos por áreas da empresa, por fotos particulares, por eventos da empresa
12b	Criação de lista de vídeos favoritos por usuário
13b	Ranking de vídeos mais relevantes e mais acessados
14b	Inserção intuitiva de vídeos e upload com conversor flv server si

Recurso do Objetivo: Organização de Conteúdo	
1c	Agrupamento de conteúdos relacionados por assunto, por tags e por data
2c	Ranking
3c	Criação de palavras chaves – (#) hashtags – nos conteúdos textuais
4c	Filtros de conteúdos por hashtags
5c	Geração de Feeds para buscas nos conteúdos
6c(6a)	Categorização de páginas por assuntos favoritos
7c(7a)	Agrupamento de informações por temas relevantes em determinadas áreas e classificação da relevância
8c(11b)	Criação de álbuns de fotos por áreas da empresa, por fotos particulares, por eventos da empresa
9c	Agrupamento de fotos por tags e assuntos
10c	Filtragem de fotos por títulos ou usuários de áreas diferentes de uma empresa
11c(12b)	Criação de lista de vídeos favoritos por usuário
12c(13b)	Ranking de vídeos mais relevantes e mais acessados
13c	Filtragem de vídeos por tags, usuários da empresa
14c(9a)	Organização de documentação formal

ANEXO 2 - Quadro de modelo de Perspectiva de Aprendizagem e Crescimento proposto neste projeto (Rezende e Santos, 2010, p. 110).

Perspectiva de Aprendizagem e Crescimento na empresa	OBJETIVO	<ul style="list-style-type: none"> Adoção de um modelo de rede social intranet integrada aos processos da empresa.
	INDICADORES	<ul style="list-style-type: none"> Número de usuários atuantes na rede (verificado por quais usuários postam conteúdos); Número de comunidades criadas por unidade de tempo; Número de textos wikis criados por unidade de tempo; Número de blogs criados por unidade de tempo; Número de eventos criados por unidade de tempo; Número médio de usuários que participam de eventos promovidos pela empresa ou por outros usuários na rede;
	METAS	<ul style="list-style-type: none"> Migrar toda a intranet informacional da empresa para o modelo de comunidades na rede intranet no prazo de 1 ano; Tornar-se referência no mercado com a adoção do modelo de rede social colaborativa; Utilizar o sistema de intranet como parte integrante do negócio por meio de todos os colaboradores em até 2 anos.
	INICIATIVAS	<ul style="list-style-type: none"> Implementação do sistema de intranet colaborativa e acompanhamento de sua utilização por meio dos indicadores estabelecidos; Planejamento de plano de recompensas para usuários mais atuantes na rede ou que geraram ideias inovadoras capazes de melhorar os processos de trabalho; Patrocínio e divulgação de eventos criados na rede; Estabelecimento de concursos para eleição dos melhores conteúdos inseridos na rede; Premiar mensalmente a melhor ideias promovida na rede.

ANEXO 3 - Croqui de exemplo de página principal para o usuário da rede (Rezende e Santos, 2010, p. 99)

Visite a comunidade de sua área na empresa: **Área - subárea - subárea - subárea - área do usuário**

Perfil do usuário

Foto

Edição de perfil

No momento, estou... Enviar

Relacionamentos

Pesquisar Meus contatos

Últimas atividades pessoais e dos contatos em 140 caract.

Usuário Detalhes Enviar mensagens Seguir Gostei

Usuário Detalhes Enviar mensagens Seguir Gostei

Usuário Detalhes Enviar mensagens Seguir Gostei

Pesquisa rápida

Na Comunidade
 Mais relevantes
 Todos

Comunidades

Calendário

Hoje

15/06/2010

16/06/2010

Últimas notícias da organização em 140 caract.

Detalhes Comentar Gostei

Detalhes Comentar Gostei

Temas favoritos

Próximos eventos

A evolução da Gestão de Inovação e Conhecimento na Brasil Foods



REZENDE, Ana Serino
REZENDE, Priscila de Matos
TAKAHASHI, Getulio
MARTIN, Adriana Regina
LUI, Maria Cristina Yon



Resumo

Cada dia mais o conhecimento consolida-se como ativo estratégico para organizações. E a inovação, tendo o conhecimento como um dos seus principais insumos, sua vantagem competitiva.

A Brasil Foods possui a inovação em seu DNA e sabe que todos os processos relacionados à criação de valor para seus produtos, processos e serviços devem ser avaliados de forma sistêmica, exigindo avaliação e revisão de todos os aspectos da empresa ao longo da cadeia de valor.

A trajetória de inovação que trouxe o sucesso para empresa só foi possível devido ao grande investimento na cadeia produtiva e acúmulo de conhecimento científico, tecnológico e operacional, representado pelo corpo técnico de alto nível dos colaboradores nos diversos setores da empresa. Com os novos desafios do mercado atual e expansão dos negócios, torna-se necessário estruturar os processos internos e promover frentes voltadas para a gestão do conhecimento e inovação.

Os Portais são ferramentas excelentes de apoio, mas é necessário um correto entendimento de seu funcionamento. É fundamental que os processos que sustentam esta ferramenta estejam bem desenhados e alinhados para atingir a integração entre os colaboradores internos e externos. Só assim é possível fazer de maneira sólida a gestão do conhecimento e a sistematização do processo de inovação, fortalecendo as redes de inovação como elemento chave para garantir a competitividade da organização.

Além de ferramentas e fluxos, é preciso entender que as pessoas são a chave de todos os processos. Sem este elemento, não há como inovar de forma sustentável. As pessoas precisam sentir-se seguras, apoiadas e valorizadas para que desperte a motivação.

Gestão do Conhecimento e Gestão da Inovação envolve mudanças na forma de pensar, trabalhar e até em atitudes. É necessária uma cultura diferenciada dentro da corporação, voltada para inovação em todos os níveis para que a mudança aconteça. Só assim o ambiente será modificado, as pessoas passarão a enxergar valor nestes novos processos e a empresa colherá os frutos.

Palavras chaves: gestão do conhecimento, inovação, portal corporativo

Introdução

1 A Sadia, subsidiária integral da BRF-Brasil Foods, é uma das maiores empresas do setor de alimentos da América Latina. Produz e distribui alimentos derivados de carne suína, bovina, aves, além de massas, margarinas e sobremesas. É também uma grande exportadora e uma das maiores empregadoras do Brasil, com mais de 55 mil funcionários e 10 mil produtores integrados. Por meio do Sistema de Fomento Agropecuário, mantém acordos com granjas integradas de criação de aves e suínos, o que lhe garante o fornecimento de matéria-prima padronizada de qualidade.

Desde a sua fundação, a Sadia teve a inovação como o pilar para impulsionar a sua competitividade a fim de garantir o seu crescimento contínuo. Ao longo dos 67 anos de história, a empresa introduziu no Brasil, em média, 10 novas plataformas tecnológicas a cada década. Os exemplos vão desde a introdução do manejo de suínos na década de 40, o manejo de aves e a avicultura integrada na década de 60. Graças a estas inovações, copiadas por outras indústrias do setor agroalimentar, o Brasil é um dos mais eficientes produtores e exportadores de proteína animal do mundo. Ressaltamos ainda o desenvolvimento da logística de longa distância de produtos frescos refrigerados na década de 50, ação pioneira dentre as empresas de alimentos no Brasil, assim como a introdução das tecnologias de industrialização de produtos cárneos cozidos e/ou congelados, como hambúrgueres, empanados, presuntos, dentre outros, desde os anos 70 e de produtos de alta conveniência e praticidade como os sanduíches, salgadinhos e pizzas micro-ondáveis nos anos 2000. Além desses exemplos, vale ressaltar a implantação de tecnologias para tratamento de

efluentes, de técnicas de reflorestamento, do uso de biofiltro para tratamento de resíduos, além da suinocultura sustentável com sistemas de biodigestores, o banco de dados para os créditos de carbono junto à Organização das Nações Unidas (ONU) e a primeira fábrica de alimentos carbono zero do Brasil em Vitória do Santo Antão (PE).

A visão de longo prazo e a busca pelo crescimento através da inovação resultou em uma empresa competitiva em custo e padrão diferenciado de qualidade, reconhecido pelo consumidor. Temos hoje um corpo técnico altamente qualificado, uma estrutura de pesquisa que atende a toda a extensa cadeia, padrões de procedimentos que garantem desempenho superior ao preconizado por clientes e consumidores, alto nível de desempenho zootécnico, independência de material genético para produção de suínos, além de um portfólio superior a 650 produtos que são distribuídos para mais de 300.000 pontos de vendas em todo Brasil. Desenvolvemos e lançamos centenas de novos produtos todo ano e em vários mercados: América do Sul, América Central, Oriente Médio, Europa, Eurásia, África, além do Brasil.

O objetivo é o de crescimento contínuo, passando de uma empresa exportadora para uma empresa multinacional com produtos inovadores que atendam cada vez mais as necessidades de cada mercado. E esse desafio é agora muito maior, com a criação da BRF-Brasil Foods, empresa criada a partir da fusão da Perdigão com a Sadia, que passa a ter um faturamento líquido de R\$ 23 bilhões, 113.000 funcionários, portfólio composto por mais de 3.000 produtos com marcas fortes e é considerada líder na produção global de proteínas, com a significativa participação de 9% da comercialização mundial, maior exportadora mundial de aves, terceira maior exportadora brasileira e uma das maiores companhias de alimentos no mundo em valor de mercado.

Relevância da inovação para o modelo de negócio

2 A BRF-Brasil Foods trabalha em dois segmentos diferenciados, commodities

e produtos com alto valor agregado, abarcando uma cadeia produtiva extensa. Apesar do modelo de negócio ser bastante heterogêneo devido às diferentes características de cada um desses segmentos, a inovação possui importância fundamental para garantir a competitividade e a sustentabilidade para todo o negócio da empresa.

A inovação é fundamental para o fortalecimento da imagem de marca, para o diferencial de valor competitivo, para atender as necessidades, exigências e aspirações do mercado, ou seja, precisa estar presente em toda a cadeia produtiva até o consumidor final.

A inovação pode trazer benefícios significativos que impactam no uso dos recursos naturais, valorização de co-produtos, nas condições de trabalho e qualidade de vida dos funcionários, no custo dos processos, na qualidade do produto, na diferenciação do portfólio, no alinhamento com as tendências mundiais, e consequentemente, no sucesso mercadológico e institucional.

Com relação às commodities, a inovação atua principalmente no aumento de desempenho dos processos - eficiência produtiva e custos menores, elementos que regem este tipo de mercado. Além disso, o foco na pesquisa e inovação são garantias de competitividade em longo prazo, como no caso da independência de material genético de suínos e o desenvolvimento de sistemas de produção e operação que atendem os mais exigentes mercados a custos competitivos.

Para os produtos industrializados de maior valor agregado, a inovação atua para garantir a diferenciação dos nossos produtos e garantir a preferência pelos consumidores. Além disso, lançamento de produtos inovadores com constante renovação do portfólio nos garante uma vantagem competitiva de exclusividade no mercado.

A aspiração da BRF-Brasil Foods é fortalecer as práticas de P&D para atingir um novo patamar. Num horizonte estratégico de até dois anos, integrar e fortalecer práticas provenientes da fusão Sadia e Perdigão com captura de sinergias e consolidação de práticas de governança e integração entre áreas e processos. No horizonte

de 3 a 5 anos, aumentar o nível de investimento em P&D, focando mais em projetos de ruptura, estabelecendo gestão estratégica do portfólio de projetos e capacitando a organização. No horizonte superior a cinco anos, a aspiração é ser reconhecida como uma empresa verdadeiramente inovadora pelos diversos stakeholders, com o resultado operacional e liderança da empresa no mercado fortemente atrelado a cultura de inovação, uma das prioridades da companhia, com processos maduros e eficientes em P&D.

Estrutura para 3 inovação

A empresa organizou-se internamente em grandes frentes de inovação com diferentes abrangências: Agropecuária (do animal no campo até a chegada do abatedouro), Indústria (do abate até o produto final), Mercadológica (dos desejos e anseios do consumidor e dos clientes) e Supply Chain (do processo logístico de inbound e outbound, processo de compra e serviço ao cliente). Cada frente possui sua própria missão, porém, com o objetivo único de gerar valor.

A frente de inovação na Agropecuária, denominada internamente de Centro de Inovação e Excelência Agropecuária, possui um corpo técnico com aproximadamente 25 pesquisadores e especialistas, sendo 14 com mestrado, doutorado ou pós-doutorado e mais 80 colaboradores dedicados à pesquisa, genética e monitoramento contínuo do ambiente científico, tecnológico e ambiental.

Além do qualificado corpo técnico, a empresa possui uma granja escola, sete granjas núcleos de melhoramento de suínos, três granjas de pesquisa, laboratórios, fábricas de ração, sistema de pesquisa a campo e uma equipe

operacional que viabiliza a condução de inúmeros trabalhos de pesquisa em parcerias com universidades e centros de pesquisa nacionais e internacionais.

A frente de inovação na Indústria, denominada internamente GIC-Gestão de Inovação e Conhecimento, conta com um sistema estruturado de gestão e está subordinada a Diretoria de Tecnologia e P&D que possui 65 pesquisadores, sendo 16 com pós-graduação, 17 com mestrado, dois com doutorado e um com pós-doutorado e mais 25 colaboradores dedicados à pesquisa e desenvolvimento de produtos e processos industriais, atuando tanto no centro de pesquisa corporativa quanto nas fábricas espalhadas pelo país e no exterior.

Estruturalmente, o centro de pesquisas possui uma moderna planta piloto com capacitação em tecnologia de produtos cárneos, margarinas, sobremesas, massas, pizzas, pratos-prontos, etc, um Núcleo de Análise Sensorial dedicada para desenvolvimento de produtos, preparado para realizar testes com consumidores e provadores treinados, além de estrutura de laboratório físico-químico e microbiológico, que dá apoio aos projetos de pesquisa e desenvolvimento.

Ainda em 2011, a BRF-Brasil Foods iniciará a construção do Centro de Tecnologia, na cidade de Jundiaí/SP, projeto estimado em aproximadamente R\$ 50 milhões e com uma estrutura física que certamente será uma referência para o setor. Terá mais de 8.500 m² de área construída e modernos equipamentos para o desenvolvimento de projetos de P&D e conexão com principais clientes e parceiros tecnológicos.

A frente mercadológica, denominada internamente Gerência de Marca e Inovação, conta com uma equipe de sete pessoas, totalmente dedicadas a projetos de ruptura e estratégia de inovação. Esta área procura sempre

entender as necessidades do consumidor e do mercado através de estudos, pesquisas e contato com as maiores agências e consultorias de tendências e branding e, com isso, desenvolver projetos inovadores de produtos.

A frente de Supply Chain, internamente denominado de Centro de Inovação e Excelência de Supply Chain, conta com uma equipe de 42 pessoas entre especialistas, analistas e engenheiros com diferentes especialidades que atuam em processos de inovação desde transporte de agropecuária, coleta de leite, multimodalidade de transportes, operação e automação de armazéns, embalagens com visão logística, serviços diferenciados para os mais diversos segmentos de clientes, compra, modelos de distribuição, roteirização, e infraestrutura logística. Esta área procura sempre atender as necessidades do mercado através de serviços diferenciados, busca constante de redução de custos na cadeia através de soluções sustentáveis, com mínimo impacto ambiental.

O objetivo é que a ferramenta inovação seja um claro diferencial competitivo da empresa, tornando-se parte fundamental da atuação de todas as áreas-chave do negócio.

Gestão do Conhecimento e Gestão da Inovação

4 A inovação sempre esteve presente na história da empresa, garantindo o crescimento sustentável e a evolução do negócio, que começou baseado num pequeno moinho de trigo há mais de 60 anos e se tornou uma empresa com atuação nos mercados nacional e internacional com produtos de alto valor agregado, reconhecida pela qualidade de seus produtos, eficiência de seus processos e com potencial de crescimento ainda maior.

Essa trajetória só foi possível devido ao grande investimento na cadeia produtiva e acúmulo de conhecimento científico, tecnológico e operacional, representado pelo corpo técnico de alto nível dos colaboradores nos diversos setores da empresa, como Pesquisa e Desenvolvimento, Garantia de Qualidade, Engenharia, Operação, etc.

Nos dias atuais, inseridos na conhecida Sociedade da Informação e Conhecimento, em

que o capital intelectual tornou-se o principal recurso para o contínuo desenvolvimento das organizações, a necessidade de estruturação de processos e atividades relacionados com a geração, uso, disseminação, compartilhamento do conhecimento se tornou fundamental para a estratégia da empresa. O conjunto dessas ações, também conhecida como Gestão do Conhecimento, cria uma vantagem competitiva sustentável e de difícil imitação, pois está enraizada nas pessoas que trabalham na empresa, e não em recursos físicos, que são facilmente imitáveis pelos concorrentes (Quinn, 1997).

Nonaka (1991) escreveu em seu artigo publicado pela Harvard Business Review Paperback Series on Knowledge Management, The Knowledge-Creating Company, “a única certeza da origem de uma vantagem competitiva durável é o conhecimento”. Afirma também que, “companhias bem-sucedidas são aquelas que consistentemente criam novo conhecimento, disseminando-o amplamente por toda organização, e rapidamente o expressa em novas tecnologias e produtos” (ADM, 2010).

Com esta visão de inovação e com a preocupação de integrar a extensa cadeia produ-

tiva, em dezembro de 2007, a Sadia inaugurou em sua rede corporativa (intranet) o Portal Observatório de Tecnologia (OT). Trata-se de uma importante ferramenta, fruto de uma iniciativa nascida na P&D de Produto, Processo e Embalagem para interligar em tempo real, técnicos de diferentes setores e locais.

Inicialmente, o foco do trabalho foi voltado às áreas de abatedouro e industrialização, buscando a taxonomia que atendesse a estas áreas. Em 2009, este trabalho foi também realizado para atender a área de agropecuária. Atualmente, estamos em estruturação da ferramenta para expandi-la para toda equipe técnica de P&D da BRF-Brasil Foods e demais áreas da cadeia produtiva.

O OT possui mais de 1700 usuários ativos, das áreas de Pesquisa Agropecuária, Produção, Qualidade, Engenharia, Pesquisa e Desenvolvimento de Produtos e Embalagens, alocados nas diversas unidades produtoras, nos diferentes estados e fora do país. Desse modo, o

Figura 1- OT: Ferramenta para Gestão de Inovação e Conhecimento

sistema OT, que é apresentado na Figura 1, abrange escalas locais e globais de redes de inovação.

O OT possui dois objetivos principais: coletar e disponibilizar conhecimentos tecnológicos para todo o corpo técnico da empresa e receber e estruturar ideias/propostas inovadoras de forma sistematizada, fortalecendo a competitividade tecnológica.

A Gestão de Conhecimento é realizada através das seguintes funcionalidades da ferramenta OT:

- **Boas Práticas:** registro de avanços/melhorias tecnológicos ocorridos na empresa que geraram resultados diferenciados em relação às atuais e podem ser replicados e disseminados em outras unidades da empresa.
- **Lições Aprendidas:** registro de problemas resolvidos e/ou práticas modificadas que geraram novos conhecimentos tecnológicos.
- **Processos Tecnológicos:** documentos que descrevem os processos produtivos da empresa de maneira mais geral, sem o detalhamento de padrão de processo, mas com abordagem dos principais pontos, permitindo ao usuário técnico uma visão e conhecimento do todo.
- **Comunidade:** área de trabalho interativa, restrita a determinado grupo de usuários, onde são discutidos temas específicos, desafios tecnológicos, etc. Neste espaço, há uso de blogs (espaço informação), fóruns (espaço discussão), local para arquivamento de documentos de interesse de todos, tarefas, agenda, etc.
- **Perguntas/Respostas Tecnológicas:** espaço interativo onde as dúvidas técnicas são postadas e automaticamente encaminhadas por e-mail para especialistas no assunto de acordo com uma lógica taxonômica.

Além das funcionalidades de Gestão

de Conhecimento estruturadas dentro da ferramenta do Portal de Tecnologia, existem outras ações que ocorrem paralelamente. Desde ano passado a equipe de P&D realiza atividades com o objetivo de estudar tecnologias e metodologias que podem ser aplicadas em longo prazo. É uma atividade de aprendizagem, discussão, levantamento das soluções existentes sem o objetivo de desenvolver ou avaliar um novo produto.

Os grupos de estudo multidisciplinares são norteados pelo objetivo não apenas de captura do conhecimento tácito, mas da geração do conhecimento através de estudos em temas previamente demandados e alinhados com a estratégia da empresa.

O uso do portal de tecnologia foi incentivado como forma de interação ao longo do desenvolvimento dos trabalhos, pelo uso das comunidades disponíveis no OT, com isto, mesmo pesquisadores alocados nas unidades produtoras ou em outros países conseguem participar dos grupos de estudos e interagir via blogs e fóruns.

Os trabalhos são apresentados no final do ano em Simpósio Interno e avaliados pela qualidade, relevância e impacto do seu conteúdo. O Simpósio é realizado fora da empresa, com a participação de diversos gestores da empresa e palestrantes externos, resultando em um grande evento de Gestão de Conhecimento e Inovação, reconhecendo as pessoas e reforçando a importância da geração e compartilhamento de conhecimentos estratégicos para gerar valor para a empresa e benefícios para os colaboradores.

Entendemos ao longo destes anos que o conhecimento e a inovação andam juntos, que um processo é dependente e alimenta o outro, e que eles precisam estar em uma mesma base. Logo, a Gestão de Inovação Tecnológica é também realizada utilizando a ferramenta OT através das seguintes funcionalidades:

- **Banco de Inovações:** local onde o técnico cadastrado pode depositar sua proposta de inovação tecnológica.
- **Vitrine Tecnológica:** local onde a proposta é avaliada por um especialista e onde fica

disponível online para ser analisada por um corpo de especialistas.

O fluxo de inovação tem por objetivo tratar as inovações propostas pelos colaboradores que possuam desafio tecnológico e/ou propostas ligadas ao planejamento de tecnologia, ou seja, novas tecnologias que sustentarão nossos lançamentos de produtos futuros e/ou que ajudarão a dar sustentabilidade aos nossos processos.

O fluxo da Gestão de Inovação Tecnológica compreende as etapas de proposição (Banco de Inovações – ideia inicial da tecnologia), avaliação (Vitrine Tecnológica – aprofundamento e discussão), validação (prototipagem) e disponibilização da Tecnologia (implantação ou estudo concluído).

As propostas de inovação são postadas no Banco de Inovações e avaliadas com participação de um corpo técnico e gerencial. As aprovadas são encaminhadas para a Vitrine Tecnológica, onde passam pela avaliação de especialistas e onde ocorrem as discussões online sobre a viabilidade da tecnologia envolvendo gerentes, diretores e demais especialistas. Quando a discussão técnica sobre uma proposta se esgota, promove-se uma reunião presencial com os avaliadores

para consenso da continuidade ou não do estudo. Cada tomada de decisão é documentada no sistema. Com esse mecanismo de sistematização, novas tecnologias são desenvolvidas de modo contínuo e estruturadas.

Além da promoção da gestão da inovação e da gestão do conhecimento internamente, foi lançado em julho de 2010, o Portal de Inovação Sadia (www.inovacaosadia.com.br), disponível na Internet, visando ampliar e diversificar o leque de oportunidades e sistematizar a entrada de propostas de projeto de Inovação Tecnológica advindas do ambiente externo como Universidades, Institutos de Pesquisa e empresas parceiras. Atualmente, estamos redesenhando o layout do portal como o portal de inovação da BRF-Brasil Foods.

Esta ferramenta, que é apresentada na Figura 2, tem como objetivo estruturar e sistematizar o Programa de Inovação Aberta da Sadia ou “Sadia Open Innovation”.



Figura 2- Portal de Inovação Sadia: Ferramenta para Gestão de Inovação Aberta

Este Portal está apoiado nos conceitos de Inovação Aberta, cunhado por Henry Chesbrough (2003), que afirma que em um mundo em que o conhecimento está amplamente distribuído, as empresas não precisam se limitar a seus recursos internos, podendo estabelecer parcerias com Universidades, Institutos de Pesquisa e outras empresas de modo a acelerar e alavancar os avanços tecnológicos.

Os principais objetivos do Programa de Inovação Aberta são: aumentar capacidade de pesquisa e desenvolvimento tecnológico através da geração de inovação tecnológica em parcerias, incentivar a produção científico-tecnológica no país estimulando a geração de patentes e publicação de artigos e fortalecer imagem de empresa inovadora para o mercado.

A divulgação do programa é realizada através de visitas e apresentações para os potenciais parceiros. Para participar do programa, o pesquisador/inventor cadastra seu currículo no portal e descreve sua área de pesquisa e produção científica e tecnológica. Os currículos recebidos são avaliados quanto à adesão as linhas de pesquisa de interesse da companhia. Sendo aprovado, o interessado recebe acesso para postar sua proposta de projeto de desenvolvimento tecnológico, desde que concorde com a Política de Inovação Aberta, o disclaimer e com os critérios de avaliação das propostas.

O formulário de envio da proposta contém campos para preenchimento de informações como: resumo, descrição completa do plano de trabalho com objetivos, revisão bibliográfica, materiais e métodos, cronograma físico-financeiro; flexibilidade e potenciais usos da tecnologia, benefícios e riscos da aplicação da mesma, estágio de evolução da pesquisa e tipo de colaboração desejada - parceria para co-financiamento, parceria para

financiamento completo, licenciamento de tecnologia e tecnologia patenteada.

A proposta é avaliada primeiramente por uma equipe técnica, depois, por um colegiado de gerentes e diretores, respeitando os termos de sigilo e considerando o ineditismo, o mérito científico da proposta, a adesão ao planejamento estratégico de tecnologia da empresa e os potenciais benefícios tecnológicos. Se a proposta for aprovada, o setor Jurídico da empresa redige e negocia o contrato de parceria, antes do início da execução do projeto.

A Política de Inovação Aberta destaca-se pelo sigilo (o acesso à proposta é restrito e todos os colaboradores da empresa com acesso aos dados do Portal assinam um termo de sigilo) e segurança das informações enviadas (o portal é hospedado em servidores seguros fora da rede interna da empresa), facilidade de acesso do proponente as informações por ele já postadas, o compromisso da empresa com os prazos de avaliação das propostas e a disponibilidade da empresa ser uma financiadora ou co-financiadora e arcar com as despesas de registro e proteção intelectual em regime de co-titularidade com o parceiro.

A partir de 2010, a empresa adequou seus processos para utilizar os incentivos fiscais da “Lei do Bem” e recuperar parte dos dispêndios alocados em projetos de pesquisa e inovação tecnológicas para ser reinvestido na área de P&D. Os projetos de pesquisa e desenvolvimento são classificados no momento de seu registro no escritório de projetos em relação ao seu enquadramento como inovação ou pesquisa tecnológica pela Lei do Bem. Esta lei define inovação tecnológica como a concepção de novo produto ou processo de fabricação, bem como a agregação de novas funcionalidades ou características ao produto ou processo que implique em melhorias incrementais e o efetivo ganho de qualidade ou produtividade, resultando maior competitividade no mercado. Analogamente, a lei define pesquisa tecnológica e desenvolvimento de inovação tecnológica, às atividades de:

a) pesquisa básica dirigida: os trabalhos executados com o objetivo de adquirir

conhecimentos quanto à compreensão de novos fenômenos, com vistas ao desenvolvimento de produtos, processos ou sistemas inovadores;

b) pesquisa aplicada: os trabalhos executados com o objetivo de adquirir novos conhecimentos, com vistas ao desenvolvimento ou aprimoramento de produtos, processos e sistemas;

c) desenvolvimento experimental: os trabalhos sistemáticos delineados a partir de conhecimentos pré-existentes, visando a comprovação ou demonstração da viabilidade técnica ou funcional de novos produtos, processos, sistemas e serviços ou, ainda, um evidente aperfeiçoamento dos já produzidos ou estabelecidos;

d) tecnologia industrial básica: aquelas tais como a aferição e calibração de máquinas e equipamentos, o projeto e a confecção de instrumentos de medida específicos, a certificação de conformidade, inclusive os ensaios correspondentes, a normalização ou a documentação técnica gerada e o patenteamento do produto ou processo desenvolvido;

e) serviços de apoio técnico: aqueles que sejam indispensáveis à implantação e à manutenção das instalações ou dos equipamentos destinados, exclusivamente, à execução de projetos de pesquisa, desenvolvimento ou inovação tecnológica, bem como à capacitação dos recursos humanos a eles dedicados.

Uma vez classificados como enquadráveis pela Lei do Bem, as despesas alocadas nos projetos como mão de obra dos pesquisadores, materiais de consumo para testes e desenvolvimento, e serviços de terceiros podem ser parcialmente deduzidas da base de imposto de renda a pagar da empresa.

Um outro incentivo previsto pela Lei do Bem é a redução de 50% do IPI (Imposto sobre Produtos Industrializados) na aquisição de máquinas e equipamentos destinados exclusivamente para atividades de P&D.

4.1 Reconhecimento e incentivo

Como já foi citado, o Observatório de Tecnologia (OT) constitui-se na principal ferramenta para a gestão do conhecimento e gestão da inovação,

contribuindo para manter ativo na organização o compartilhamento das ideias e conhecimento entre o corpo técnico de toda a organização, dando a todos a mesma oportunidade de participação e proposição, além da visibilidade e exposição através dos registros de autorias.

Em 2009, para potencializar as interações, principalmente em áreas técnicas específicas como a P&D voltada para produto, processo e embalagem foi estabelecida uma meta individual de postagens de informações voltadas para o registro do conhecimento nos campos de boas práticas, lições aprendidas, processos tecnológicos, proposição e estudo de inovações. Cada informação postada teve um peso específico, e o desafio da meta foi um ranking da pontuação final.

Já em 2010, houve alterações nas métricas da meta de inovação e conhecimento e elas não foram mais avaliadas por um mesmo indicador. Em inovação valorizou-se a proposição e estudo desde inovações incrementais até inovações de ruptura. Já para conhecimento, foram incentivadas atividades em grupos de estudo multidisciplinares para a geração do conhecimento através de estudos em temas previamente demandados e alinhados à estratégia da empresa.

Em termos de incentivo, a meta de inovação em 2009 foi atrelada diretamente ao resultado final de pontuação das postagens e desdobramentos, com valor relativo correspondendo a uma participação do percentual do bônus corporativo. Em 2010, além da participação do bônus corporativo, os pesquisadores tiveram a oportunidade de participar de eventos nacionais como a Conferência Nacional da ANPEI e internacionais como o IFT Meeting (Reunião Anual do Institute of Food Technologists em Chicago, EUA), como reconhecimento

pessoal da dedicação aos assuntos de gestão do conhecimento e inovação.

Em novembro de 2010 ocorreu o nosso primeiro Simpósio da P&D onde os grupos de estudos apresentaram os trabalhos desenvolvidos e disseminaram o conhecimento gerado. Nesta ocasião houve a premiação dos melhores trabalhos em equipe nas categorias de Projeto de Inovação Tecnológica – atualização tecnológica de um processo produtivo, Relatório Técnico sob Demanda – resultado técnico do fórum de discussão e Projeto de Inovação Tecnológica – melhor projeto de inovação concluído no ano.

É importante lembrar que apesar de apenas áreas específicas como a P&D terem meta de captura, geração de conhecimento e de proposição de inovação, o OT é aberto para toda a empresa. Todo funcionário com atribuições técnicas tem acesso e pode consultar as informações disponíveis, registrar ou mesmo propor inovações.

Na área de pesquisa agropecuária também se elabora anualmente um plano de capacitação e participação em eventos nacionais e internacionais de todo corpo técnico dos especialistas e das unidades de produção a fim de promover a valorização e a capacitação contínua.

Os funcionários com funções operacionais também são estimulados a trabalhar em grupos de estudos, chamados de CQS – Círculo de Qualidade Sadia. Nestes grupos, os funcionários identificam problemas na sua área de trabalho, procuram as causas e propõem soluções, utilizando metodologia PDCA (Plan, Do, Check, Action). Isto promove a geração de diversas melhorias e/ ou inovações nas áreas, além de promover o desenvolvimento e capacitação dos operadores.

Os trabalhos dos grupos são reconhecidos por meio dos Simpósios

de CQS, em que os grupos inscrevem seus trabalhos e os apresenta em sua unidade. Os melhores trabalhos apresentados nos Simpósios Locais disputam a final no Simpósio Nacional. O último Simpósio Nacional de CQS ocorreu em novembro de 2010 na unidade de Ponta Grossa. Em 2010, o programa completou 15 anos e conta com a participação de aproximadamente 10 mil colaboradores.

A partir de 2010, todos os trabalhos de CQS que são indicados para o Simpósio de CQS, são publicados no Observatório de Tecnologia como forma de reconhecimento e divulgação, reforçando a valorização do funcionário e a gestão do conhecimento.

4.2 Resultados e premiações

Em pouco mais de três anos de existência do Observatório de Tecnologia (OT), já houve mais de 325 postagens de propostas de inovações tecnológicas no Banco de Inovações. Destas, 155 foram encaminhadas para vitrine e 67 foram aprovadas para estudo (prototipagem). Existem 28 estudos concluídos em fase de implantação ou já implantados. Já em relação à Gestão do Conhecimento tem-se como resultado: postagem de 197 Boas Práticas, 527 Lições Aprendidas e 270 Processos Tecnológicos, criação de mais de 50 comunidades e de 379 Perguntas Tecnológicas (2050 respostas), 181 Relatórios de Eventos, 414 Artigos sobre trabalhos desenvolvidos na empresa e mais de 1030 Notícias.

Em um ano, o programa de Inovação Aberta já possui 20 Universidades e Institutos de Pesquisa visitados, 129 currículos aprovados, 9 propostas de projetos recebidas e 2 projetos aprovados, que já se encontram em fase de execução e o objetivo da empresa é estreitar ainda mais estas relações e colaborações.

Além destes importantes indicadores, tem-se como resultado concreto o lançamento para o Mercado Interno, Mercado Institucional e Mercado Externo de 184 novos SKU's (Stock Keeping Unit ou Unidade de Manutenção de Estoque) em 2008, 97 novos SKU's em 2009 e 166 novos SKU's em 2010.

Também é importante citar alguns dos prêmios que a empresa recebeu nos últimos anos

por inovações em produtos e embalagens. A Sadia venceu o FISA Awards 2008, na categoria “Produto Alimentício Mais Inovador 2007/2008”, com a Pizza de Microondas. O prêmio destaca as empresas que investem em tecnologia e pesquisa para o desenvolvimento de novos produtos e integrou a programação da FISA – Food Ingredients South America, feira realizada em São Paulo.

Em 2008, a embalagem de Pizza para Microondas foi uma das 14 vencedoras do Prêmio Abre de Design & Embalagem, promovido pela Associação Brasileira de Embalagens (Prêmio ABRE), o prêmio institucional do setor e o prêmio WorldStar, promovido pela World Packaging Organisation (WPO), o “Oscar da Embalagem”. A embalagem do Hot Pocket Pizza da Sadia conquistou o prêmio de embalagem mais inovadora do mundo, em 2009, na premiação “Best of the Best”, na China, que elegeu “a melhor dentre as melhores”, promovida também pela WPO. A embalagem da Sadia foi a única representante das Américas, entre os cinco finalistas ao prêmio. Esta embalagem foi premiada pela conveniência da abertura da embalagem e do preparo do produto em microondas, que preserva a crocância da massa pelo uso de “heat susceptor” e resiste a temperaturas altas do micro-ondas, mantendo um preço competitivo no ponto-de-venda.

Também em 2008, o Salão Internacional de Alimentação (SIAL) elegeu o Hambúrguer Grelhado como um dos produtos mais inovadores do mundo.

Além dos prêmios, é importante citar nossos pedidos de patentes e de desenho industrial. Em 2007, houve 2 pedidos para desenho industrial no Brasil e 11 no exterior para a configuração aplicada em embalagem do Hot Pocket. Em 2008, houve 2 pedidos de patentes “Tampa de forma para cozimento de presuntos e apresuntados” e “Processo de obtenção de aromas utilizando um reator de hidrólise”. Já em 2009, houve mais uma solicitação de desenho industrial para configuração aplicada em embalagem para Pizza Hot Pocket.

Como reconhecimento das ações da empresa para sistematização dos processos de inovação, a Sadia ganhou a etapa regional (região

sudeste) da 13ª edição do Prêmio FINEP 2010. Além da premiação em dinheiro, alocados no desenvolvimento de projetos de ciência, tecnologia e inovação, o prêmio ratificou a trajetória dos últimos anos e o esforço para tornar a inovação elemento essencial na estratégia da empresa.

Conclusões

5 A BRF-Brasil Foods nasce com um legado de inovação tanto por parte da Sadia quanto da Perdigão, empresas que, ao longo de sua história, tiveram uma grande participação no desenvolvimento do país. No entanto, para continuar competitiva e sustentável no mercado, pelo tamanho, diversidade e complexidade da cadeia produtiva, torna-se fundamental a sistematização de processos internos para continuar estimulando a inovação e a geração e disseminação do conhecimento.

Cada vez mais se torna clara a importância da gestão da inovação e do conhecimento, processos relativamente novos, mas bastante discutidos nos diversos setores. O grande desafio está na parte prática. Como fazer? Por onde começar? No caso da Sadia, começou com uma parte pequena do processo, de maneira tímida, voltado apenas para parte da cadeia. Mas é um processo extremamente dinâmico e sua evolução é rápida. A cada momento, abrem-se mais portas e oportunidades. O que começou em 2007 voltado para Gestão do Conhecimento, expandiu-se para gestão da inovação das propostas internas e posteriormente para gestão da inovação das propostas do ambiente externo. Hoje, além destes pontos, já foram incorporados a questão de incentivos fiscais e programas de incentivo à ciência e tecnologia e o processo certamente não irá parar neste estágio.

Os Portais são ferramentas excelentes

de apoio aos de gestão e estão alterando significativamente o modo como as empresas trabalham, mas é necessário um correto entendimento de seu funcionamento. Um Portal não faz nada sozinho, desta forma é necessário implantar uma política de divulgação e de treinamento aos usuários dos portais. E é fundamental que os processos que sustentam esta ferramenta estejam bem desenhados e alinhados para atingir a integração tão desejada entre os colaboradores internos e externos. Só assim é possível fazer de maneira sólida a gestão do conhecimento e a sistematização do processo de inovação, fortalecendo as redes de inovação como elemento chave para garantir a competitividade da organização.

Além de ferramentas e fluxos, é preciso entender que as pessoas são a chave de todos os processos. Sem este elemento, não há como inovar de forma sustentável. O maior desafio é como despertar nas pessoas a chama da inovação e a afeição por conhecimento. E cada dia mais se entende que não são necessárias grandes recompensas materiais para que isto ocorra. As pessoas precisam sentir-se seguras, apoiadas e valorizadas para que desperte a motivação.

Gestão do Conhecimento e Gestão da Inovação envolve mudanças na

forma de pensar, trabalhar e até em atitudes. É necessária uma cultura diferenciada dentro da corporação, voltada para inovação em todos os níveis para que a mudança aconteça. Só assim o ambiente será modificado, as pessoas passarão a enxergar valor nestes novos processos e a empresa colherá os frutos.

Concentre-se em 3 P's: persistência, paciência e prática! Que inovação e conhecimento são importantes, ninguém discute. O que sempre precisa estar na mente de todos é o sonho: aonde queremos chegar e o que queremos ser. E todos os esforços devem ser canalizados em materializar de maneira sólida e sustentável.

Referências

6 AMARO, M.F.; et al. Trilogia da Vantagem competitiva sustentável: Gestão do conhecimento, Gestão da inovação e Branding. In Anais do Congresso Internacional de Administração. Ponta Grossa, PR, Brasil. 20 a 24/09/2010.

CHESBROUGH, H. W. Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology. Harvard Business School Press, 2003.

NONAKA, I. The Knowledge-Creating Company. Boston: Harvard School Press, 1991.

QUINN, J. B.; BARUCH, J. J.; ZIEN, K. A. Innovation explosion: using intellect and software to revolutionize growth strategies. New York: Free Press, 1997

SADIA. Relatório Interno – Premio FINEP, 2010.

A Sociedade do Conhecimento Não Existe!



Carlos Nepomuceno
Jornalista, escritor, pesquisador,
consultor empresarial e
professor da UFRJ, Senac e Facha.
Twitter @cnepomuceno

A sociedade do conhecimento é um conceito, que parte de uma teoria, fortemente baseada na economia. É uma teoria indutiva, pouco aprofundada, com várias inconsistências e com danos relevantes para as organizações que estão se preparando há anos, sem sucesso, para entrar na idílica sociedade do conhecimento (que não existe) e não para a sociedade digital colaborativa, que tem feito – esta sim – relevantes mudanças no cenário!

Vamos a um sucinto histórico da teoria da sociedade do conhecimento.

(Desculpem a simplificação, mas podemos ir aprofundando, conforme demanda.)

Vivíamos a década industrial (fábricas de tijolo, linha de montagem, bens tangíveis) e foi se observando uma mudança na geração de valor das empresas, com mais gente se dedicando a atividades não braçais e muito mais intelectuais, agregando no produto mais e mais “conhecimento”.

Pensaram, a partir dessas observações:

“Hum, estão usando mais o cérebro, então estamos em outro mundo, em outra sociedade, uma sociedade em que usamos mais o conhecimento do que no passado”.

Bingo!

Estamos entrando na Sociedade do Conhecimento!

(Teorias, apesar de a maioria considerar que são desperdícios de tempo e esforços, formam as bases para as metodologias e para cenários estratégicos, dos quais as organizações projetam seu futuro e decidem investir tempo e dinheiro.)

Pode-se, então, deduzir, pela sequência:

Se estivermos, então, na sociedade do conhecimento, precisamos nos dedicar mais a fazer a “gestão desse conhecimento”, portanto, vamos criar uma metodologia: gestão do conhecimento, que acaba criando departamentos, grupos de profissionais, congressos.

Assim, parte-se do princípio que

empresas gerenciando melhor o conhecimento, vão gerar mais valor para elas e para a sociedade.

Uma teoria é a que constrói o cenário/estratégico e a gestão/metodologia é como se faz para se chegar ao cenário previsto. Se a teoria está com problemas, todo o resto, inclusive o dinheiro que vai se gastar, vai junto pelo mesmo falso ralo.

A sociedade do conhecimento (teoria) e a gestão do conhecimento (metodologia) partem, assim, de uma visão filosófica do mundo de que o ser humano em alguns momentos da nossa história precisa (ou usa) mais do conhecimento do que em outros.

(Anoto: a filosofia é o ambiente de discussão que tenta problematizar os reais limites humanos.)

Seríamos, nós os escolhidos para viver nessa época dourada do conhecimento, e não na renascença, no iluminismo, na criação de toda a base ocidental que foram os Gregos ou aqueles que nos levaram a democracia ou ao capitalismo.

Todo o passado do uso do conhecimento para conquistas humanas deve ser ignorado, pois teorias não precisam recorrer à história e mostrar similaridades. Elas se disseminam cada vez mais, infelizmente, pelo marketing e não pelas suas bases científicas.

Podemos dizer que a teoria da sociedade do conhecimento – que leva muita gente da academia de roldão – é uma teoria marqueteira, muito mais um modismo do que algo que veio para ficar.

Tal visão, a meu ver equivocada, nos tira da ordem natural das coisas, conforme a história nos ensina, pois nos coloca em um “momento especial” da história um super-homem e uma super-mulher do conhecimento, que surgem no planeta por algum motivo inexplicável.

Nessa linha, por lógica:

- Somos agora a supersociedade do conhecimento.
- A próxima será a hipersociedade do conhecimento.
- E a que virá depois será a sociedade do conhecimento turbo, platinum, gold, diamond???

O conhecimento, assim, deixaria de ser o que sempre foi vital para a humanidade e gerenciado pelas tecnologias cognitivas de plantão.

E deixa ainda de ser relacional, conforme o estágio de desenvolvimento produtivo, social, político, principalmente influenciado por fatores demográficos.

Antes, por esse conceito, vivíamos a sociedade de um pré-conhecimento, apesar de todos os avanços que tivemos, para agora sim, (não deixando de registrar uma certa arrogância), aceitarmos que chegamos à tal sociedade do conhecimento.

São dois modismos, que estão passando e vão passar: a sociedade do conhecimento (mãe) e a gestão do conhecimento (filha).

Na qual, a meu ver, as pessoas têm cada vez menos tempo para pensar.

Há, de fato, inegavelmente, uma variação na forma de usar o conhecimento.

Como e por quê não são algo que se aprofundou e por isso estamos derrapando na curva.

Quanto mais a rede digital for entrando pelos poros da sociedade, mais a ideia de sociedade de conhecimento e gestão de conhecimento vão ficando obsoletas, pois têm um erro grosseiro tanto na fórmula dessa teoria, como na metodologia.

Ambos, frutos de um mundo baseado fortemente na maneira americana de pensar problemas de maneira geral e fazer negócios: vamos sentindo e criando teorias provisórias, de forma indutiva, até que tenhamos uma melhor.

Pouco importa o custo que isso possa ter e as sinucas de bico que isso acaba criando, ainda mais agora em momentos de ruptura!

Uma forte rede de consultores, editores,

livros, palestrantes, tecnologias, metodologias, cursos são muito bem empacotadas e investem na teoria e na metodologia da vez.

O problema que cabe perguntar é: estão agregando valor e estão deixando as empresas mais alinhadas com o futuro?

Acredito que não!

(Esperta é a empresa que conseguir olhar mais do alto da montanha, o que reforça o papel dos estrategistas teóricos.)

O modelo indutivo americano está em crise, pois vários pensadores – fora dos EUA – estão apontando coisas tal como Castells (espanhol), Levy (tunisiano) ou mesmo McLuhan (canadense, que já morreu e não está influenciando como deveria), mas são muito teóricos para uma maneira metodológica de curto prazo de ver o mundo!

É o que Schumpeter (austríaco) chamou de teorias baseadas em slogans, em conceitos pré-científicos, pois não são aprofundadas.

(Recomendo a biografia dele e o capítulo que trata de ciência e ideologia e o esforço de embasar tudo que fez na história)

Uma teoria consistente, que resultaria em uma metodologia no mesmo nível, precisa de algumas premissas básicas:

- a) apresentar uma hipótese de uma dada mudança na sociedade;
- b) apontar algumas causas e consequências, que a história comprova serem coerentes, com uma capacidade e necessidade humana;
- c) manter uma coerência entre dada filosofia, teoria e metodologia;
- d) ser capaz de apresentar tais fatores como possíveis normas e leis que se adequam agora, antes e depois.

Uma boa teoria é aquela que dura mais, apenas isso.

Repito: a teoria da sociedade do conhecimento é indutiva, parte dos fatos para as versões. De alguns fatores – reais e pertinentes – porém não embasados na história. É quase um castelo de cartas, sustentado muito mais pelo marketing do que pela razão e pelos fatos!

Como muita gente precisa se agarrar em algo diante das grandes mudanças e esse algo é um modelo americano indutivo de ver o mundo, esse tipo de meia-verdade, se espalha como fogo no mato, porém não gera valor, apenas cinzas.

(A Web 2.0 é algo similar.)

O problema dessas teorias indutivas improvisadas é que não duram muito tempo, mas fazem estragos danado, pois se gasta muito dinheiro sem os resultados esperados.

A Internet, por exemplo, não se encaixa no modelo da sociedade do conhecimento.

E nos leva a rever as causas que provocaram a tal “intangibilização da sociedade”, o aumento do trabalho intelectual versus o braçal e o aumento cada vez maior de horas de trabalho intelectual nos produtos.

Assim, não podemos nos chamar de sociedade do conhecimento, mas de sociedade que baseava a circulação de ideias no papel impresso e nos meios eletrônicos de circulação de ideias e que está passando agora para o meio digital, primeiro sem rede e depois em rede.

Todas as consequências desse fato batem com os sintomas percebidos pelos teóricos da sociedade do conhecimento, mas não se consegue ali perceber o outro DNA mais próximo da realidade.

O DNA das mudanças das tecnologias cognitivas muito mais útil agora para lidar com as redes sociais.

Ou seja, nosso erro não foi o de perceber os sintomas (que são reais), mas erramos nas suas causas!

A Internet tem comprovado que mudanças nas tecnologias cognitivas têm esse efeito devastador no modus operandi, assim como teve a fala, o papel, o computador – o que nos mostra algo mais consistente historicamente.

Não estamos assim entrando na sociedade do conhecimento, mas na sociedade em rede digital, que causa essa mudança na forma de lidar com o conhecimento – que sempre foi vital.

Desse ponto de vista, o alinhamento que temos que fazer é outro: devemos nos alinhar à sociedade colaborativa em rede, que nos leva para uma metodologia completamente distinta da atual baseada na gestão de conhecimento.

Pior: a gestão de conhecimento, por ser algo artificial, não consegue conversar com a gestão da inovação, da comunicação, da informação, da educação, etc.

A gestão das redes sociais digitais já tem essa abertura maior, pois está mais próxima de uma teoria coerente.

Assim, nós não temos MAIS conhecimento, porém estávamos lidando de forma nova com o conhecimento, através da chegada dos computadores e depois agora com eles em rede.

Somos sim a sociedade digital em rede, tendo como causa principal de sua chegada o aumento radical da população que nos leva a ter um ambiente de circulação de ideias mais sofisticado do que o anterior.

Podemos dizer que muito mais do que “o uso do conhecimento”, percebido na última metade do século passado, o que vivemos intensamente foi a chegada do computador primeiro de grande porte (a partir de 1940) e depois do micro (1980).

O computador nos permitiu lidar de forma diferente com a informação e com o conhecimento, conseguindo “intangibilizar” e

criar um novo ambiente em que a migração para o digital nos foi permitindo fazer mais com menos, criando um novo perfil de profissional, mais longe do chão da fábrica, mas não profissional do conhecimento, mas aquele que trabalha diante de um computador – diante de uma tela.

Gerenciar esse novo profissional e os arquivos que ele produz é algo fundamental, mas não o conhecimento!

Assim, podemos dizer que a passagem não foi, como a visão economista (centralizada e fechada nela mesmo) previu – do braçal para o intelectual, porém de um mundo em que se circulava e gerenciava ideias no papel para o computador e agora do computador sem rede para o em rede.

Acima da força econômica, como apontou McLuhan, existe o poder do meio de transmissão de ideias: o meio é a mensagem, a modelagem e a mudança de paradigmas social, político e econômico.

Ou aceitamos, debatemos, discutimos a influência das tecnologias cognitivas na história, ou vamos ficar patinando até que os fatos da vida nos levem até ela (como o que tem ocorrido a nossa volta e estamos cegos para ver)!

A teoria pouco consistente da sociedade do conhecimento (mas ainda muito badalada), na

verdade, era a sombra da sociedade digital nascente, que começou a apontar seus primeiros passos, que agora se tornou muito mais evidente.

- Confundiram corpo e sombra.
- E estamos vivendo de uma sombra sem corpo!
- Sai desse corpo que não te pertence, sombra!

Vivemos a sociedade em rede digital, baseada no ambiente cognitivo que a Internet nos trouxe, potencializando o computador.

E é para esse novo mundo que estamos indo e precisamos URGENTEMENTE assumir, e criar formas de gerenciá-lo, revendo filosofias, teorias e metodologias, de formas mais científicas e menos mercadológicas.

Precisamos de uma metodologia consistente para fazer alinhamento ao mundo digital em rede – e essa não está aí sendo oferecida AINDA!

Pois, em última instância, uma teoria capenga gera falta de valor para todos!

Por mais que muitos ingenuamente acreditem que uma boa teoria não dá dinheiro...

Organizações comprometidas com o conhecimento



PETROBRAS

