



# Metodologia Científica



**Prof. Fernando Rondon Filho**

**Julho 2010**

### 1.1 – EMENTA

Organizações de aprendizado. Capital Intelectual. Tipos de conhecimento. Metodologia Científica para elaboração de monografias. Desenvolvimento de projeto inovador, com aplicabilidade aos negócios das Empresas Canopus.

### 1.2 – CARGA HORÁRIA

- 20 horas

### 1.3 – OBJETIVOS

Proporcionar ao participante do curso uma compreensão global da gestão do conhecimento nas organizações;

Promover acesso a informações pertinentes a principais tendências do mundo do trabalho;

Sensibilizar sobre quais fatores podem afetar o homem que trabalha;

Discutir noções principais sobre a quinta disciplina- Peter Senge;

Compreender os elementos da comunicação;

Obter direcionamento teórico para a confecção do Trabalho de Conclusão de Curso.

### 1.4 – CONTEÚDO PROGRAMÁTICO

1. Conhecimento	<ul style="list-style-type: none"><li>- O que é conhecimento?</li><li>- Princípios básicos sobre diferentes tipos de conhecimento;</li><li>- Organizações que aprendem.</li></ul>
2. Gestão do conhecimento	<ul style="list-style-type: none"><li>- O que é gestão do conhecimento;</li><li>- Os três pilares da gestão do conhecimento;</li><li>- Objetivos da GC;</li><li>- Gestão do capital do conhecimento das organizações;</li><li>- Ondas da Sociedade do conhecimento;</li></ul>
3. Inteligência emocional	<ul style="list-style-type: none"><li>- Inteligência emocional como competência do profissional de</li></ul>

	sucesso
4.A quinta disciplina	- o que é quinta disciplina? - Noções elementares sobre este tema;
5. Comunicação	O que é comunicação? Elementos da Comunicação.
6 Característica de Redação Coerência,Clareza;Concissão e Unidade	Entender e exercitar os elementos da característica de redação
7. Técnicas de Redação	Elaborar métodos para a elaboração de dissertações empresariais
8. Documentos Comercias	Elaboração de documentos usados no dia a dia das empresas
9. Metodologia científica passo a passo	Condução para a elaboração do Trabalho de conclusão de curso segundo a ABNT

### 1.5 – METODOLOGIA

Aulas teórico-expositivas

Apresentação e discussão de textos;

Seminários

Aulas práticas (Atividades em Sala, Produções individuais e em grupo, Cases, Dinâmica de Grupo, discussão e pesquisas sobre formas de se comunicar e divulgar novos produtos e serviços no meio empresarial).

### 1.6 – CRITÉRIOS PARA AVALIAÇÃO

A avaliação do módulo será feita pelos trabalhos confeccionados em sala de aula durante a aula presencial.

### 1.7 – BIBLIOGRAFIA RECOMENDADA

Harvard Bussines Review. Gestão do Conhecimento. São Paulo:Campus, 2000

CRUZIO, Helnon De Oliveira Cooperativas Em Rede E Autogestao Do Conhecimento. São Paulo: FGV, 2006

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de pessoas: novo papel dos recursos humanos nas organizações. RJ: Elsevier, 1999.

DRUCKER, Peter Ferdinand. O melhor de peter drucker: o homem, a administração, a sociedade. São Paulo: Nobel, 2001.

DUTRA, Joel. Gestão de Pessoas, modelos, processos, tendências e perspectivas. Ed. Atlas, São Paulo, 2006.

Liderança e gestão de pessoas: autores e conceitos imprescindíveis. São Paulo: Publifolha, 2002 (Coletânea HSM Management).

DRUCKER, P.. Desafios gerenciais para o século XXI. São Paulo: Pioneira, 1999

MARANALDO, D.. Estratégia para a competitividade. São Paulo: Produtivismo, 1989.

MEISTER, J. C. Educação Corporativa – A Gestão do Capital Intelectual através das Universidades Corporativas. São Paulo, Makron Books, 1999.

NONAKA, I. & TAKEUCHI, H.. Criação do conhecimento na empresa. Rio de Janeiro:Campus, 1997.

PORTER, M.. Estratégias competitivas essenciais. Rio de Janeiro: Campus, 1999 .

SAPIRO, Arão. Inteligência empresarial: a revolução informacional da ação competitiva. Revista de Administração de Empresas, 33:106-124, maio-jun. 1993.

SENGE, P. M. A quinta disciplina. Arte, teoria e prática da organização de aprendizagem. São Paulo: Best Seller , 1999.

BRASIL. Presidência da República. Manual de redação da Presidência da República. Brasília, 2003

Elementos da Comunicação em <http://www.colegioweb.com.br/portugues/elementos-da-comunicacao> em 19/02/2010.

Elementos Presentes na Comunicação

<http://www.brasilecola.com/redacao/elementos-presentes-no-ato-comunicacao.htm> em 19/02/2010.

Medeiros, J. B. Redação Empresarial. 6ª Ed. São Paulo: Atlas 2009.

**Michaelis Moderno Dicionário da Língua Portuguesa em**

<http://michaelis.uol.com.br/> acessado em 10 de fevereiro de 2010.

PEIXOTO, F. Balthar. Redação na Vida Profissional: setores público e privado. São Paulo: Martins Fontes, 2001.

### 1.8 -CURRÍCULO RESUMIDO PROFª ESP. FERNANDO RONDON FILHO

**Fernando Rondon Filho** é bacharel em Direito, especialista em Docência no Ensino Superior e Pós Graduando em Educação a Distância.

É Assessor pedagógico do Programa Trainee do Grupo Canopus.

Ex-coordenador de curso da Uniorka dos cursos de Técnico Administrativo e Técnico em Redes. É professor dos Cursos de Técnico em Segurança do Trabalho e Estética.

Professor e orientador de projetos de conclusão dos cursos de Gestão Hospitalar, no Instituto Cuiabá de Ensino e Cultura – ICEC, Professor dos cursos de Gestão em Marketing, Gestão em Sistema de Informação, Gestão Hospitalar, e Gestão Empreendedora, no Instituto Cuiabá de Ensino e Cultura – ICEC .

Foi professor de Direito na Polícia Militar do Estado de Mato Grosso.

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO</b>	8
<b>1. CONHECIMENTO</b>	9
1.1 Princípios básicos sobre os diferentes tipos de conhecimento	10
1.2 Conhecimentos tácitos	11
1.3 Conhecimento explícito	12
<b>2. O QUE É GESTÃO DE CONHECIMENTO?</b>	14
2.1 Gestão de conhecimento – Definições	17
<b>3. GESTÃO DE CONHECIMENTO E CAPITAL HUMANO NAS ORGANIZAÇÕES</b>	20
3.1 Como funciona um processo de gestão de conhecimento	24
<b>4. A QUINTA DISCIPLINA</b>	26
<b>5. COMUNICAÇÃO</b>	30
<b>6. CARACTERÍSTICA DA REDAÇÃO</b>	33
6.1 Coerência	34
6.2 Clareza	34
6.3 Concisão	34
6.4 Unidade	34
<b>7. TÉCNICAS DE REDAÇÃO</b>	36
<b>8. DOCUMENTOS COMERCIAIS</b>	37
8.1 Ata	37
8.2 Carta Circular	38
8.3 Contrato	38
8.4 Convocação	39
8.5 Declaração	41
8.6 Memorando	41
8.7 Procuração	42

8.8 Protocolo	42
8.9 Recibo	42
<b>9. TRABALHO ACADEMICO PASSO A PASSO</b>	43
9.1 Orientação para a apresentação do trabalho escrito	43
<b>10.DICAS IMPORTANTES</b>	56

## INTRODUÇÃO

É indiscutível que a comunicação (e a linguagem) são fatores preponderantes para o sucesso profissional. Atualmente em quase todos os processos seletivos é preciso escrever, escrever, e escrever. Seja para responder às perguntas abertas, seja para fazer uma breve biografia, ou para fazer uma redação sobre um determinado assunto. Além disso, têm as entrevistas de trabalho, reuniões na empresa, reunião do condomínio, reunião de pais (escola), e-mails que enviamos aos nossos parentes e amigos contando as novidades ou pedindo opinião, o guarda de trânsito, libras e braile, placas de trânsito, e outros. A comunicação está sempre presente, através da linguagem corporal, verbal e escrita e de sinais.

Veremos nesta disciplina de metodologia científica como isto ocorre dentro da organização e como poderemos desenvolver uma redação eficiente, eficaz e efetiva.

Uma nota importante sobre a comunicação na organização é que ela possui características sociais, culturais e técnicas e isso requer habilidades para perceber estas nuances e adaptar o discurso, com o uso apropriado da língua. Então não basta apenas dominar as técnicas de redação e saber como elaborar um documento, é preciso conhecer os interlocutores e a própria organização e isso se faz no cotidiano das ações.

**Eficiência = "fazer certo a "coisa"**  
**Eficácia = "fazer a "coisa" certa"**  
**Efetividade = "fazer a "coisa" que tem que ser feita"**

Então vamos lá!



## 1. CONHECIMENTO

Muito se fala e comenta sobre conhecimento, mas você saberia responder por exemplo, quantos tipos de conhecimento temos? E sobre a diferença entre informação e conhecimento, saberia?

Para começar nossa discussão sobre estes importantes assuntos da área de gestão de pessoas faz-se necessários colocar algumas premissas básicas.

O tema "conhecimento" inclui, mas não está limitado a, descrições, hipóteses, conceitos, teorias, princípios e procedimentos que são ou úteis ou verdadeiros. O estudo do conhecimento é a gnoseologia. Hoje existem vários conceitos para esta palavra e é de ampla compreensão que conhecimento é aquilo que se sabe de algo ou alguém. Isso em um conceito menos específico. Contudo, para falar deste tema é indispensável abordar dado e informação.

Dado é um emaranhado de códigos decifráveis ou não. O alfabeto russo, por exemplo, para leigos no idioma, é simplesmente um emaranhado de códigos sem nenhum significado específico. Algumas letras são simplesmente alguns números invertidos e mais nada. Porém, quando estes códigos até então indecifráveis, passam a ter um significado próprio para aquele que os observa, estabelecendo um processo comunicativo, obtém-se uma informação a partir da decodificação destes dados. Diante disso, podemos até dizer que dado não é somente códigos agrupados, mas também uma base ou uma fonte de absorção de informações. Então, informação seria aquilo que se tem através da decodificação de dados, não podendo existir sem um processo de comunicação. Essas informações adquiridas servem de base para a construção do conhecimento. Segundo esta afirmação, o conhecimento deriva das informações absorvidas. Se constrói conhecimentos nas interações com outras pessoas, com o meio físico e natural. Podemos conceituar conhecimento da seguinte maneira: conhecimento é aquilo que se admite a partir da captação sensitiva sendo assim acumulável a mente humana. Ou seja, é aquilo que o homem absorve de alguma maneira, através de informações que de alguma forma lhe são apresentadas, para um determinado fim ou não. O conhecimento distingue-se da mera informação porque está associado a uma intencionalidade. Tanto o conhecimento como a informação consistem de declarações verdadeiras, mas o conhecimento pode ser considerado informação com um propósito ou uma utilidade.

A definição clássica de conhecimento, originada em Platão, diz que ele consiste de crença verdadeira e justificada.

O conhecimento não pode ser inserido num computador por meio de uma representação, pois neste caso seria reduzido a uma informação. Assim, neste sentido, é absolutamente equivocado falar-se de uma "base de conhecimento" num computador. No máximo, podemos ter uma "base de informação", mas se é possível

processá-la no computador e transformar o seu conteúdo, e não apenas a forma, o que nós temos de facto é uma tradicional base de dados.

Associamos informação à semântica. Conhecimento está associado com pragmática, isto é, relaciona-se com alguma coisa existente no "mundo real" do qual temos uma experiência directa.

O conhecimento pode ainda ser aprendido como um processo ou como um produto. Quando nos referimos a uma acumulação de teorias, idéias e conceitos o conhecimento surge como um produto resultante dessas aprendizagens, mas como todo produto é indissociável de um processo, podemos então olhar o conhecimento como uma atividade intelectual através da qual é feita a apreensão de algo exterior à pessoa.

A definição clássica de conhecimento, originada em Platão, diz que ele consiste de crença verdadeira e justificada. Aristóteles divide o conhecimento em três áreas: **CIENTÍFICA**, **PRÁTICA** e **TÉCNICA**.

#### 1.1. PRINCÍPIOS BÁSICOS SOBRE DEFERENTES TIPOS DE CONHECIMENTO

Além dos conceitos aristotélico e platônico, o conhecimento pode ser classificado em uma série de designações/categorias:

**Conhecimento Sensorial:** É o conhecimento comum entre seres humanos e animais. Obtido a partir de nossas experiências sensitivas e fisiológicas (tato, visão, olfato, audição e paladar).

**Conhecimento Intelectual:** Esta categoria é exclusiva ao ser humano; trata-se de um raciocínio mais elaborado do que a mera comunicação entre corpo e ambiente. Aqui já pressupõe-se um pensamento, uma lógica.

**Conhecimento Vulgar/Popular:** É a forma de conhecimento do tradicional (hereditário), da cultura, do senso comum, sem compromisso com uma apuração ou análise metodológica. Não pressupõe reflexão, é uma forma de apreensão passiva, acrítica e que, além de subjetiva, é superficial.

**Conhecimento Científico:** Preza pela apuração e constatação. Busca por leis e sistemas, no intuito de explicar de modo racional aquilo que se está observando. Não se contenta com explicações sem provas concretas; seus alicerces estão na metodologia e na racionalidade. Análises são fundamentais no processo de construção e síntese que o permeia, isso, aliado às suas demais características, faz do conhecimento científico quase uma antítese do popular.

**Conhecimento Filosófico:** Mais ligado à construção de idéias e conceitos. Busca as verdades do mundo por meio da indagação e do debate; do filosofar. Portanto, de

certo modo assemelha-se ao conhecimento científico - por valer-se de uma metodologia experimental -, mas dele distancia-se por tratar de questões imensuráveis, metafísicas. A partir da razão do homem, o conhecimento filosófico prioriza seu olhar sobre a condição humana.

**Conhecimento Teológico:** Conhecimento adquirido a partir da fé teológica, é fruto da revelação da divindade. A finalidade do Teólogo é provar a existência de Deus e que os textos Bíblicos foram escritos mediante inspiração Divina, devendo por isso ser realmente aceitos como verdades absolutas e incontestáveis. A fé pode basear-se em experiências espirituais, históricas, arqueológicas e coletivas que lhe dão sustentação.

**Conhecimento Intuitivo:** Inato ao ser humano, o conhecimento intuitivo diz respeito à subjetividade. Às nossas percepções do mundo exterior e à racionalidade humana. Manifesta-se de maneira concreta quando, por exemplo, tem-se uma epifania.

1.Intuição Sensorial/Empírica: “A intuição empírica é o conhecimento direto e imediato das qualidades sensíveis do objeto externo: cores, sabores, odores, paladares, texturas, dimensões, distâncias. É também o conhecimento direto e imediato de estados internos ou mentais: lembranças, desejos, sentimentos, imagens.” (in: Convite à Filosofia; CHAÚÍ, Marilena).

2.Intuição Intelectual: A intuição com uma base racional. A partir da intuição sensorial você percebe o odor da margarida e o da rosa. A partir da intuição intelectual você percebe imediatamente que são diferentes. Não é necessário demonstrar que a “parte não é maior que o todo”, é a lógica em seu estado mais puro; a razão que se compreende de maneira imediata.

## **1.2 CONHECIMENTO TÁCITO**

**Conhecimento tácito** é aquele que o indivíduo adquiriu ao longo da vida, que está na cabeça das pessoas. Geralmente é difícil de ser formalizado ou explicado a outra pessoa, pois é subjetivo e inerente as habilidades de uma pessoa, como "know-how". A palavra tácito vem do latim tacitus que significa "não expresso por palavras". Uma das referências teóricas para a noção de conhecimento tácito é Michael Polanyi (1891-1976). Este filósofo ajudou a aprofundar a contribuição do saber tácito para a gênese de uma nova compreensão social e científica da pesquisa. Este autor também estudou sua relevância para os educadores.

Para Polanyy (1966), conhecimento tácito é: e

*"espontâneo, intuitivo, experimental, conhecimento cotidiano, do tipo revelado pela criança que faz um bom jogo de basquetebol, (...) ou que toca ritmos complicados no tambor, apesar de não saber fazer operações aritméticas elementares. Tal como um*

*aluno meu me dizia, falando de um seu aluno: Ele sabe fazer trocos mas não sabe somar os números. Se o professor quiser familiarizar-se com este tipo de saber, tem de lhe prestar atenção, ser curioso, ouvir, surpreender-se, e atuar como uma espécie de detetive que procura descobrir as razões que levam as crianças a dizer certas coisas. Esse tipo de professor se esforça por ir ao encontro do aluno e entender o seu próprio processo de conhecimento, ajudando-o a articular o seu conhecimento-na-ação com o saber escolar. Este tipo de ensino é uma forma de reflexão-na-ação que exige do professor uma capacidade de individualizar, isto é, de prestar atenção a um aluno, mesmo numa turma de trinta, tendo a noção do seu grau de compreensão e das suas dificuldades. (Idem, ibid., p. 82)" POLANYI<sup>[1]</sup>,*

Isto se deve ao fato que lidamos com algo subjetivo, não mensurável, quase impossível de se ensinar, de se passar através de manuais ou mesmo numa sala de aula.

Este tipo de conhecimento parece ser mais valioso devido a sua difícil captura, registro e divulgação, exatamente por ele estar ligado as pessoas. É o que algumas pessoas chamam de verdadeiro conhecimento.

Podemos dizer que todos nós possuímos este conhecimento, mas é difícil de explicá-lo e isto se deve a nossa experiência de vida, dos conhecimentos que adquirimos com o passar dos anos, ou seja, é um conhecimento que está lá dentro de nós.

Nos parece que a melhor forma de transmiti-lo é através da convivência, das interações que fazemos com o grupo que participamos, via comunicação oral, no contato direto com as pessoas.

Quanta vezes ouvimos que "os funcionários são o maior ativo da empresa"? Isto é uma verdade, pois os funcionários são os que detém o tal conhecimento tácito, que são os conceitos, idéias, relacionamentos, enfim o conhecimento da empresa, de seus processos e produtos dentro de suas mentes.

### **1.3 Conhecimento explícito**

E aquele formal, claro, regrado, fácil de ser comunicado. Pode ser formalizado em textos, desenhos, diagramas, etc. assim como guardado em bases de dados ou publicações. A palavra explícito vem do latim explicitus que significa "formal, explicado, declarado". Geralmente está registrado em artigos, revistas, livros e documentos.

Alguns dizem que este tipo de conhecimento é confundido com a própria informação, na sua forma mais simples.

## RELACIONAMENTO ENTRE CONHECIMENTO TÁCITO E EXPLÍCITO

É bom lembrar que os dois conhecimentos se completam e se relacionam, sendo impossível de ser medido em cada indivíduo.

Um indivíduo tem interesse em um determinado assunto, pois este assunto tem um significado especial para ele, mas talvez para outro indivíduo não. O conhecimento é como um emaranhado de significados que vamos construindo ao longo da vida, aonde vamos fixando cada explicação e relacionando-a a outras, montando esta construção sem fim.

De uma forma simplificada, **conhecimento tácito** é aquele que não pode ser exteriorizado por palavras.

Calado, silencioso. Não expresso; subentendido, implícito, que, por não ser expresso, se deduz de alguma maneira.

São insinuações atrás de uma afirmação.

Exemplo:

- Você tem fogo? "acenda-me o cigarro".
- Você tem horas? "Diga-me as horas"

Outro exemplo: A comida feita pela avó, que passa a receita para todos, porém a feita por ela é incomparável, por mais que ensine outros não conseguem fazer com o mesmo sabor, então dizemos que a avó tem conhecimento tácito em se tratando de fazer comida.

Um indivíduo tem interesse em um determinado assunto, pois este assunto tem um significado especial para ele, mas talvez para outro indivíduo não. O conhecimento é como um emaranhado de significados que vamos construindo ao longo da vida, aonde vamos fixando cada explicação e relacionando-a a outras, montando esta construção sem fim.

O conhecimento tácito é o mais valioso e o mais difícil de capturar e transmitir. Há até quem afirme que o conhecimento explícito pode ser facilmente confundido com informação pura e simples, e que somente o conhecimento tácito representa o verdadeiro conhecimento,. Estudos indicaram que a melhor forma de transmitir conhecimento tácito é através de contato direto entre as pessoas, através de interações e da convivência, através da comunicação oral, cara a cara.

O problema com o **conhecimento tácito** é que, por estar vinculado diretamente a pessoas, é difícil de ser absorvido por uma organização inteira. Não é à toa que freqüentemente representantes de companhias que lidam com informação falam em seus discursos que seus funcionários são o seu maior ativo – o que eles querem dizer é que a maior riqueza de suas organizações é o conhecimento tácito, traduzido em idéias, julgamentos, talentos individuais e coletivos, relacionamentos, perspectivas e conceitos, conhecimento armazenado na mente das pessoas ou inserido em produtos, serviços e sistemas. Seguindo essa linha de raciocínio, organizações que dependem muito do conhecimento tácito.

O conhecimento deriva da informação assim como esta, dos dados. O conhecimento não é puro nem simples, mas é uma mistura de elementos; é fluido e formalmente estruturado; é intuitivo e, portanto, difícil de ser colocado em palavras ou de ser plenamente entendido em termos lógicos. Ele existe dentro das pessoas e por isso é complexo e imprevisível. Segundo DAVENPORT e PRUSAK (1998, p. 6), “o conhecimento pode ser comparado a um sistema vivo, que cresce e se modifica à medida que interage com o meio ambiente”. Os valores e as crenças integram o conhecimento pois determinam, em grande parte, o que o conhecedor vê, absorve e conclui a partir das suas observações. NONAKA e TAKEUSHI (1997, p. 63) observam que “o conhecimento, diferentemente da informação, refere-se a crenças e compromisso”.

As organizações deveriam investir fortemente em maneiras de manter os funcionários, tentando encontrar formas de minimizar a rotatividade de pessoal e maximizar a interação, facilitando a disseminação de conhecimento e informação. Segundo [6], essa é a forma de manter esse tipo de conhecimento que vem sendo adotada principalmente por organizações orientais, sobretudo as japonesas. Organizações ocidentais, principalmente americanas e européias, têm investido seus esforços em converter conhecimento tácito em explícito – em documentos, processos, bases de dados, etc. Esse esforço é comumente chamado de “transformação do capital humano ao capital estrutural de uma organização”.

## **2. O QUE É GESTÃO DO CONHECIMENTO**

Um breve contexto histórico para facilitar a compreensão.

Ao longo de sua evolução o ser humano depara-se, constantemente, com mudanças nos vários setores da sociedade. Com advento da informática essas mudanças passaram a ocorrer quase que instantaneamente, pois estamos expostos a uma carga de enorme de informações atualizadas em tempo real.

Partindo do pressuposto que em um dia somos capazes de produzir, em média, quase 200 vezes mais que uma pessoa no início do século passado, concluiremos que, estamos presos a essa falsa sensação de morosidade, o que, em momento algum reflete a verdade, segundo H. Guther Faggion. Somos extremamente velozes, mas nossa percepção dessa velocidade foi distorcida pelo excesso de informação com o qual temos que lidar cotidianamente.

#### **- ONDAS DA SOCIEDADE DO CONHECIMENTO;**

Percebe-se que a questão de adaptabilidade as mudanças é extremamente relevante em todas as áreas, e nas organizações não poderia ser diferente. Uma pesquisa constatou que um gerente gasta em média, nas grandes empresas, 5 semanas por ano de seu trabalho apenas procurando informações.

Diante dessa realidade afirmar-se que a humanidade entrou na Era do Conhecimento. A informação hoje apresenta enorme relevância nos negócios, porém para manter-se atualizado sobre conhecimento torna-se imprescindível ter uma visão integrada, ou seja, ter noções sobre diversas áreas para o perfeito entendimento de um determinado assunto. No caso do conhecimento, os assuntos relacionados a negócios (business) e a tecnologia da informação (TI) são praticamente inseparáveis quando se deseja estudá-lo.

A Era do Conhecimento surgiu impulsionada por fenômenos que estão transformando as relações econômicas, políticas e sociais, como a globalização, os mercados regionais e os avanços tecnológicos.

No entanto, para compreender as características peculiares às novas práticas de gestão empresarial faz-se necessária sua contextualização histórica de evolução, as quais são decorrentes de mudanças macro-ambientes que tornaram obsoletos os modos de administrar até então utilizados.

PEREIRA (1995) concebeu um modelo de estudo da evolução dos modelos de gestão em três níveis conceituais:

- O conceito de "Ondas de Transformações " (TOFFLER, 1980, p.24): trata-se dos grandes momentos históricos de evolução da sociedade humana, cada qual com seus paradigmas próprios relacionados aos aspectos político, econômico, social, tecnológico e organizacional;
- o conceito de "Eras Empresariais" (MARANALDO, 1989, p.60): trata-se dos estágios de evolução empresarial, a partir da Revolução Industrial (Segunda Onda de Transformação), cada um com seus paradigmas gerenciais próprios;

- O conceito de "Modelos de Gestão": trata-se do conjunto próprio de concepções filosóficas e idéias administrativas que operacionalizam as práticas gerenciais nas organizações.

De acordo com este modelo o cenário histórico evolutivo das abordagens da Administração foi dividido em momentos:

As Grandes Ondas de Transformação – compreendendo três grandes períodos:

- Revolução Agrícola (até 1750 d.c.);
- Revolução Industrial (1750 a 1970);
- Revolução da Informação (após 1970).

A Revolução Industrial – a qual também foi dividida em três períodos:

- 1ª Revolução Industrial (1820 -1870);
- 2ª Revolução Industrial (1870-1950);
- 3ª Revolução Industrial, a partir de 1950.

Nestes períodos as abordagens da Administração foram analisadas segundo o esquema:

2ª Revolução Industrial – a Era da Gestão Empresarial: Era da Produção em Massa (1920-1949), Era da Eficiência (1950-1969), Era da Qualidade (1970-1989), Era da Competitividade (a partir de 1990).

As duas primeiras épocas – Produção em Massa e Eficiência – correspondem às abordagens tradicionais da Administração, da Escola Clássica à Teoria da Contingência.

As duas últimas épocas – Qualidade e Competitividade – correspondem às Novas Abordagens da Administração, que são: Administração Japonesa, Administração Participativa, Administração Empreendedora, Administração Holística e Corporação Virtual.

Dentre os novos modelos de administração algumas características são comuns, a destacar: a forte orientação para o cliente e o estilo mais participativo de gestão. Seus instrumentos não estão sendo utilizados como modelo definitivo mas como ferramentas de transição, buscando um modelo que permita a sua sobrevivência e competitividade.

Finalmente, um aspecto comum aos novos modelos de gestão é a importância de cada um deles na introdução e disseminação de práticas gerenciais que conduziram as empresas a gerenciar em recurso até então não reconhecido como um dos



principais ativos: o conhecimento organizacional. No decorrer dos anos 90, estas práticas consolidaram-se como a Gestão do Conhecimento.

## 2.1 GESTÃO DO CONHECIMENTO – DEFINIÇÃO OU DEFINIÇÕES

Gestão do Conhecimento (GC) ou Knowledge Management (KM) - existem diversas definições e interpretações, mas primeiramente apresentamos os conceitos de dado, informação e conhecimento para facilitar a compreensão do processo de Gestão do Conhecimento.

É "uma estratégia que transforma bens intelectuais da organização - informações registradas e o talento dos seus membros - em maior produtividade, novos valores e aumento de competitividade" **Philip C.Murray em "New language for new leverage: the terminology of knowledge management (KM)"** .

"A função da Gestão do Conhecimento é gerar riqueza e valor a partir do gerenciamento de elementos que estão fora do contexto habitual de terra, capital e mão de obra". **Peter Drucker em "Sociedade Pós-Capitalista"**

"A administração do conhecimento colhe e partilha bens intelectuais visando obter resultados ótimos em termos da produtividade e capacidade de inovação das empresas. É um processo que envolve gerar, coletar, assimilar e aproveitar o conhecimento, de modo a gerar uma empresa mais inteligente e competitiva". **Gaertner Group. Tecnologia da Informação, Administração do Conhecimento e Tecnologia: chave do sucesso.**

Dado é o registro estruturado de transações. Pode ser compreendido como a base da informação e do conhecimento, ou seja, o meio através do qual a informação e o conhecimento são armazenados e transferidos. Pode definir-se como um "conjunto de fatos distintos e objetivos, relativos a eventos" (DAVENPORT & PRUSAK, 1998, p. 2). Logo, dado é a matéria-prima para a criação da informação.

Informação "são dados interpretados, dotados de relevância e propósito" (DRUCKER, 1999, p. 32). Por ser um fluxo de mensagens é capaz de gerar conhecimento.

Conhecimento é resultado da interpretação da informação e de sua utilização para alguma finalidade, assim sendo o conhecimento existe quando uma informação é interpretada e suficientemente compreendida. Resultando da aprendizagem, o que é experimentado e pode-se utilizar novamente em outras situações. Para DAVENPORT e PRUSAK (1998, p. 6), "o conhecimento pode ser comparado a um sistema vivo, que cresce e se modifica à medida que interage com o meio ambiente". NONAKA e TAKEUSHI (1997, p. 63) salientam que "o conhecimento,

diferentemente da informação e do dado, refere-se a crenças e compromisso", visto que estes elementos integram o conhecimento.

Para transformar dados em conhecimentos partindo do tipo menos estruturado para o mais estruturado temos: Dado – Informação – Conhecimento.

Dados	Informação	Conhecimento
<b>Simple observações sobre o estado do mundo</b>	Dados dotados de relevância e propósito	Informação valiosa da mente humana
<b>Facilmente estruturado</b>	Requer unidade de análise	Inclui reflexão, síntese, contexto
	Exige consenso em relação ao significado	De difícil estruturação
<b>Facilmente obtido por máquinas</b>	Exige a mediação humana	De difícil captura em máquinas
<b>Freqüentemente quantificado</b>		Freqüentemente tácito
<b>Facilmente transferível</b>		De difícil transferência
<b>Fonte: Livro Ecologia da Informação - Thomas Davenport, 1998</b>		

A **Gestão do conhecimento** possui o objetivo de controlar, facilitar o acesso e manter um gerenciamento integrado sobre as informações em seus diversos meios. Entende-se por conhecimento a informação interpretada, ou seja, o que cada informação significa e que impactos no meio cada informação pode causar de modo que a informação possa ser utilizada para importantes ações e tomadas de decisões.

Sabendo como o meio reage às informações, pode-se antever as mudanças e se posicionar de forma a obter vantagens e ser bem sucedido nos objetivos a que se propõe. Em uma definição resumida pode-se dizer que Gestão do Conhecimento é um processo sistemático, articulado e intencional, apoiado na geração, codificação, disseminação e apropriação de conhecimentos, com o propósito de atingir a excelência organizacional.

### OBJETIVOS

A **gestão do conhecimento** tem como objetivos:

- Tornar acessíveis grandes quantidades de informação corporativa, compartilhando as melhores práticas e tecnologias;

- Permitir a identificação e mapeamento dos ativos de conhecimento e informações ligados a qualquer organização, seja ela com ou sem fins lucrativos (Memória Organizacional);
- Apoiar a geração de novos conhecimentos, propiciando o estabelecimento de vantagens competitivas.
- Dar vida aos dados tornando-os utilizáveis e úteis transformando-os em informação essencial ao nosso desenvolvimento pessoal e comunitário.
- Organiza e acrescenta lógica aos dados de forma a torná-los compreensíveis.

O conhecimento pode ser implícito (tácito) ou explícito.

Segundo Larry Prusak, a unidade de análise do conhecimento não deve ser a organização, nem o indivíduo, mas sim grupos com contextos comuns.

### Os Três Pilares da Gestão do Conhecimento

*“Information is data endowed with relevance and purpose. Converting data into information thus require knowledge.” Peter Drucker*

Gestão do conhecimento tem três pilares, ou como costume falar três C's que compreendem *Consultar*, *Compartilhar* e *Colaborar*. Esses três pilares atuam de maneira transversal, exigindo a atuação em três dimensões: *Ferramentas* (ou mecanismos), *Cultura* e *Capital Humano*. Aqui, neste artigo, abordo principalmente a primeira faceta.

Informação é um bem dinâmico que possui um valor associado. Toda informação possui um ciclo de vida desde o instante em foi gerada, passando por sua organização, armazenamento, distribuição e utilização, até o instante no qual, eventualmente, perde seu valor e pode ser descartada, quando então se finaliza ciclo. Um fator crítico para o sucesso de empresas é sua habilidade de manipular e utilizar todo artefato de informação disponível. De acordo com pesquisa do Gartner Group, “Enterprise Content Management (ECM) will be one of the key application software areas during the next five years” [Austin 2005]. Além disso, há uma tendência das empresas dotarem o ambiente de trabalho de elevado desempenho, i.e. High-Performance Workplace (HPC), permitindo os profissionais de informação (PI) explorarem dados, desenvolverem processos e produtos inovadores, e atenderem a solicitações e demandas de clientes e fornecedores de modo eficiente. Este tipo de solução possibilita os PI's localizarem de maneira efetiva conteúdo, artefatos e pessoas, bem como disporem de mecanismos de comunicação e colaboração efetivos. Aliado a isto está a necessidade de incorporar mecanismos de integração de aplicações às implementações de gestão de conhecimento. Nesse sentido, as funcionalidades da gestão do conhecimento ou KM (Knowledge

Management) podem ser providas por meio de web services numa arquitetura orientada a serviços.

Cabe destacar que um diferencial de gestão é alcançado quando os gestores de uma empresa dispõe de mecanismos de acesso à qualquer artefato de informação de maneira contínua e customizada num curto intervalo de tempo, assegurando o uso efetivo de informações pertinentes a web organizacional (sistemas de informação na intranet da organização) e web global. Além disso, a instituição pode prover diferentes níveis de acesso e visibilidade às informações, dependendo das necessidades do usuário e em conformidade com a hierarquia de acesso a informação da instituição.

### **3. GESTÃO DO CONHECIMENTO E CAPITAL HUMANO NAS ORGANIZAÇÕES**

A economia da sociedade globalizada e interdependente traz mudanças radicais em termos do surgimento de uma nova sociedade, a sociedade da Era da Informação, que coloca o conhecimento como o ativo de produção mais importante do Terceiro Milênio.

#### **OS RECURSOS INTANGÍVEIS ENTRAM EM CENA**

A partir da década de 80 passa a surgir uma intensa busca por uma nova concepção e visão da empresa. Nasce então o conceito de Capital Intelectual, como forma de evidenciar e potencializar a força dos recursos intangíveis.

Essa emergência traz uma consequência fundamental para as organizações: a necessidade da revalorização do capital humano. A necessidade de mudança de paradigmas e enfoques

#### **Capital humano – como elemento estratégico das organizações**

##### **As mudanças acontecendo**

Recursos tradicionais apenas proporcionam vantagens temporárias, o local do escritório perde importância na era digital. As organizações estão reconhecendo que o último recurso da vantagem competitiva duradoura é o capital humano .

Para elaborar a melhor estratégia de capital humano é preciso considerar três fatores:

- Sistemas ;
- Os fatos certos;

- Foco no valor.

Sistemas: compreender como várias práticas e programas de capital humano (remuneração, treinamento, gestão de carreiras e supervisão) trabalham em conjunto para produzir os retornos esperados.

Os fatos certos: contabilidade precisa e detalhada dos atributos da força de trabalho, assim como das práticas de capital humano assim que elas são realmente implementadas.

Foco no valor : um foco inflexível em como o capital humano impulsiona importantes resultados de negócio – faturamento, lucros, retenção do cliente e qualidade.

Companhias que começam a agir cedo na identificação e na medição dos fatores importantes de capital humano, e no ajuste fino da estratégia de capital humano podem delinear vantagens competitivas significativas e duradouras – às vezes, em questão de meses.

**Inteligência Organizacional** é a capacidade coletiva disponível em uma organização para identificar situações que justifiquem iniciativas de aperfeiçoamento, conceber, projetar, implementar e operar os sistemas aperfeiçoados, utilizando *recursos intelectuais*, materiais e financeiros.

Proposta por Couto e Macedo-Soares<sup>[1]</sup>, essa definição tem como base o conceito do senso comum que reconhece a inteligência como a capacidade de identificar e de resolver problemas novos<sup>[2]</sup>.

Estratégias para desenvolver a Inteligência Organizacional interessam diretamente a praticantes, consultores, pesquisadores e estudantes das áreas de Administração, Planejamento, Gerência de projetos, Gerência de operações, Comunicação organizacional, Ciência da informação e Tecnologia da informação, entre outras.

O tema apresenta interesse para organizações produtoras da Agropecuária, da Indústria e do Setor de Serviços, sejam elas empresas da iniciativa privada ou entidades do setor público.

A questão geral da inteligência é amplamente discutida por numerosos estudiosos<sup>[3]</sup>. Em Brown encontram-se vários estudos sobre o que o autor chama Inteligência Organizacional Computadorizada<sup>[4]</sup>. Segundo Choo, pode-se dizer que uma organização é "inteligente" quando ela identifica, captura, disponibiliza e usa de forma extensiva a informação e o conhecimento<sup>[5]</sup>.

A identificação dos recursos intelectuais facilita a proposição de estratégias para desenvolver a Inteligência Organizacional.

## RECURSOS INTELECTUAIS

Os principais responsáveis pelo processo de aperfeiçoamento da organização são os administradores, executivos, planejadores, projetistas e gerentes. Estes agentes executam atividades eminentemente intelectuais.

Os *recursos intelectuais* são as ferramentas básicas que os agentes do processo de aperfeiçoamento não podem deixar de usar, se desejam executar suas tarefas com proficiência:

- as informações gerenciais necessárias para apoiar a tomada de decisões adequadamente fundamentadas;
- os conhecimentos de interesse sobre os processos que a organização precisa realizar, indispensáveis para definir as informações relevantes para gerenciá-la;
- a linguagem organizacional, que descreve a realidade da organização, reflete os conhecimentos por ela dominados, permite expressar as informações relevantes e dá suporte à Comunicação Organizacional.

## ORGANIZAÇÃO PRODUTORA DE CONHECIMENTO

Coerente com seu conceito de Inteligência Organizacional, Couto e Macedo-Soares apresentam uma definição abrangente para organização produtora:

*Organização produtora de bens ou serviços* é um *sistema de pessoas* que utilizam, **deliberadamente**, *recursos intelectuais*, materiais e financeiros, para desenvolver visões e estratégias, conceber, projetar, implementar e operar sistemas capazes de receber insumos do ambiente externo, executar processos e disponibilizar produtos que atendam necessidades de terceiros.

Essa definição é abrangente porque permite estudar quaisquer organizações produtoras, pertençam elas à agropecuária, à indústria de transformação ou, ainda, ao setor de serviços.

## COMUNICAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES

A definição chama a atenção para o fato de que qualquer organização é sempre um sistema de duas ou mais pessoas. Sem participação coletiva não se pode falar em organização.

As pessoas desenvolvem suas idéias e as comunicam às partes interessadas, sob a forma de visões, estratégias, planos, programas, projetos e outras manifestações. No estágio seguinte, as palavras transformam-se em iniciativas e ações coletivas, que caracterizam a organização.

Por tudo isso, a Comunicação Organizacional é uma competência essencial que as organizações modernas necessitam dominar, de modo a melhor compartilhar com os públicos interno e externo suas intenções e realizações.

Para entender como as pessoas articulam suas idéias, tomam decisões para implementar ações com o objetivo de aperfeiçoar a configuração, a estrutura e a conjuntura da organização é preciso ter em mente que conhecimentos e informações são *representações mentais* dos objetos sobre os quais elas têm interesse, sejam estes objetos concretos ou abstratos.

Por isso, a utilização de uma linguagem adequada é indispensável para desenvolver essas representações e colocá-las em comum, isto é, comunicá-las às partes interessadas (os *stakeholders*), de modo que ações eficazes e eficientes possam ser implementadas a partir das idéias.

Usuários de alto nível da Comunicação Organizacional podem não dispor de tempo nem de treinamento para descobrir a causa do desconforto que eventualmente experimentam, quando lhes são passadas Informações pouco claras. O problema é da Linguagem Organizacional, mas cada usuário tenderá a atribuí-lo a uma possível deficiência de Conhecimento que somente ele próprio possui, e não a uma limitação da organização como um todo. Assim, o desconforto pode provocar ansiedade, que irá potencializar decréscimo de desempenho, este já prejudicado pela baixa qualidade das Informações.

### **BENEFICIAMENTO DOS RECURSOS INTELECTUAIS**

Couto e Macedo-Soares desenham três estratégias **concatenadas**, para enriquecer a Linguagem, explicitar o Conhecimento e desenvolver sistemas de Informações aderentes à realidade, um tripé sobre o qual pode ser apoiado o esforço para iluminar a Comunicação Organizacional e amplificar a Inteligência Organizacional:

A primeira estratégia propõe o enriquecimento da Linguagem Organizacional para que esta apóie adequadamente a descrição dos processos de interesse para a organização e a identificação das informações relevantes.

- Para facilitar o enriquecimento da linguagem organizacional é indicada uma metalinguagem inédita, uma metodologia que facilita a identificação de deficiências de linguagem decorrentes de *omissões* ou *sobreposições* de conceitos básicos para representar itens essenciais da organização. Omissões respondem por perda de informação e sobreposições acarretam ruídos de comunicação. A falta de reconhecimento da importância da linguagem é um elo perdido da Administração Estratégica<sup>[6]</sup>.

A segunda estratégia propõe a modelagem de *arquiteturas especiais de informações gerenciais*, com base na adequada caracterização dos processos de administração, de produção e de negócio da organização.

- As arquiteturas especiais de informações são de três tipos: Arquiteturas Administrativas de Informações Gerenciais, Arquiteturas Universais de Informações Gerenciais e Arquiteturas de Informações Gerenciais Sobre Negócios.

A terceira estratégia propõe a formatação de *sistemas avançados de informações gerenciais*, com base nas arquiteturas especiais de informação gerencial.

- Sistema avançado de informações gerenciais é aquele que reconhece - de maneira explícita - as *sínteses* e as *análises* presentes no sistema de produção. Uma síntese *transforma* dois diferentes insumos em um único e diferente produto. Uma análise *transforma* um único insumo em dois diferentes produtos. Os processos de síntese e análise impõem severas limitações à ação do gerente de produção. Um sistema de informações é avançado quando torna disponíveis as informações requeridas para o adequado gerenciamento dos processos de transformação. A importância dos conceitos de síntese e análise para a informação e a comunicação está em que cada um destes processos exige a utilização de três diferentes nomes para designar os três diferentes insumo(s) ou produto(s) que afluem para ou refluem de cada sintetizador ou analisador. Se esta regra básica não for obedecida, haverá perda de informação e ruído na comunicação

## **Como funciona um processo de Gestão do Conhecimento**

### **Em primeiro lugar tem que haver - Planejamento**

O planejamento é fundamental para atingir-se os objetivos propostos. Diante de modelos existentes o melhor é aquele que melhor se adapta a realidade da organização. Todavia, independentemente do modelo de planejamento adotado é imprescindível o total envolvimento da alta administração, tanto com sua participação quanto com seu apoio para a internalização em todo o corpo funcional da empresa.

Na pirâmide de GC apresentada por Information Management & Economics, Inc. verifica-se que o foco principal do processo será sempre transformar dados (existentes em abundância nas empresas) em informações, assim como informações em conhecimentos.

Pode-se apontar passos padrões e fundamentais em qualquer modelo escolhido para implementação da Gestão do Conhecimento. Essas etapas podem ser



realizadas de diferentes maneiras, com uso intenso de tecnologia ou de maneiras mais simplificadas, mas são fundamentais para a completa estruturação do processo.

1 - Coleta - coletar os dados das mais diversas fontes pré-existentes;

2 - Organização/Resumo – organizar e resumir estes dados de forma coerente e objetiva;

3 - Análise – a análise pode ser totalmente centralizada ou diretamente nas bases de dados. As vantagens para cada opção seriam:

a) no caso de análise centralizada (feita pela equipe responsável pela GC):

- visão unificada;
- alinhamento com o planejamento estratégico;
- eliminação de redundâncias;
- métodos unificados.

b) no caso de análise descentralizada, ou seja, nas bases (nas equipes responsáveis pelas áreas):

- melhor conhecimento do assunto pela equipe;
- possibilidade de maior detalhamento;
- maior criatividade nos métodos utilizados.

4 - Síntese - aglutinação das análises e formulação de hipóteses e teses para auxílio da tomada de decisões baseadas em fatos concretos.

5 - Tomada de decisões - a autoridade para a tomada de decisão baseia-se nas informações auxiliares que estão muito mais estruturadas e fundamentadas.

Com o objetivo de representar a migração/transformação DADOS – CONHECIMENTO, muitas representações utilizam-se do círculo para demonstrar o caráter cíclico do processo de GC. Isso porque logo após a utilização do conhecimento adquirido (seja através de tomada de decisões ou da disseminação do conhecimento aos funcionários da empresa) o mesmo transforma-se em novos dados, os quais serão novos insumos do processo que se (re)inicia. Representação gráfica do processo de GC, que demonstra essa característica cíclica do processo.

### **Os principais mecanismos que facilitam a Gestão do Conhecimento**

Os principais mecanismos que facilitam a Gestão de Conhecimento são fatores organizacionais que devem ser integrados.

- **Estratégia** – Todo processo de Gestão de Conhecimento deve ligar-se à estratégia da empresa, senão poderá consumir recursos e prejudicar os resultados esperados.
- **Cultura organizacional** – O conjunto de práticas, valores e comportamentos utilizados na empresa influencia a criação e a utilização do conhecimento.
- **Tecnologia e infra-estrutura** – Os processos implementados são apoiados por recursos tecnológicos de computação e comunicação, metodologias e técnicas, sem os quais não será possível capturar, transferir e utilizar conhecimento de forma efetiva.
- **Prospecção** – As diversas ações que compõem o processo devem avaliar constantemente o ambiente interno e externo, a fim de mapear a necessidade e a existência de conhecimento útil para a empresa.

A Gestão do conhecimento possibilita que o conhecimento seja: compartilhado entre as pessoas, impregnado de valores e práticas cotidianas, registrado em documentos e bancos de dados, distribuído através de veículos de comunicação e construído em salas de aula e em ambientes de trabalho.

#### 4. A QUINTA DISCIPLINA

**A Quinta Disciplina** é um livro escrito por Peter Senge. O livro sugere uma visão sistêmica de vida, do mundo, e de todos os aspectos da vivência humana. Trata-se de um livro de larga utilização nos meios organizacionais e administrativos, pois sugere uma visão mais ampla para administração, começando pela maneira de ver e encarar a vida pelo próprio administrador. Os tópicos abordados no livro são cinco disciplinas, sendo cada uma delas crucial para o sucesso das outras. Dando mais ênfase para a quinta disciplina-raciocínio sistêmico como "o alicerce de organização que aprende".

#### **Aprendizagem Organizacional**

SENGE (2002) converte as diferentes instituições em profícuas e verdadeiros locais onde se aprende e todos são aprendizes, as "learning organization". Afirma que o progresso das instituições tem mais a ver com a capacidade de aprender dos indivíduos, do que com os recursos materiais, naturais ou com as competências tecnológicas. Mas para que escolas, famílias, empresas, se constituam em "learning organization" é necessário que aprender não signifique reproduzir comportamentos ou memorizar conteúdos determinados, mas antes se constitua capacidade de reflexão e conseqüente auto-transformação.

Neste sentido, para mudar as escolas, as coletividades, as famílias, etc., é preciso que as mudanças necessárias não ocorram apenas nas organizações, ou em cada outro que está ao nosso lado, mas dentro de cada um de nós. "Temos uma

profunda tendência para ver as mudanças que precisamos efetuar como estando no mundo exterior, não no nosso mundo interior.” (SENGE, 1990/1998, p. 23).

## AS CINCO DISCIPLINAS

- Domínio pessoal
- Modelos mentais
- Objetivo comum (visão compartilhada)
- Aprendizado em grupo
- Raciocínio sistêmico (a quinta disciplina)
- **As Cinco Disciplinas**

Assim aprender é um processo de crescimento integrado e integrante do indivíduo e das suas vizinhanças. Este processo implica, por parte dos sujeitos, o desenvolvimento de técnicas de aprendizagem “organizacional” agrupadas por SENGE em cinco “disciplinas”.

As “disciplinas” são práticas de aprendizagem, que modificam o indivíduo através da aquisição de novas habilidades, conhecimentos, experiências e níveis de consciência de si. “Quando desenvolvidas em conjunto podem ter um impacto significativo e mensurável sobre o nosso desempenho. Os esforços para desenvolver capacidades de aprendizagem misturam mudanças “comportamentais” e “técnicas”...” (SENGE 1990/1998, p.25). Neste sentido, quando estamos a aprender algo de novo, estamos também a pôr-nos em causa, a trabalhar dentro dos nossos pressupostos e idéias feitas.

As cinco “disciplinas” intitulam-se: Domínio Pessoal, Modelos Mentais, Visão Compartilhada, Aprendizagem em Grupo e Pensamento Sistêmico.

Algumas das “disciplinas” encerram métodos e teorias conhecidas de todos nós. A novidade de Senge está no seu desenvolvimento em conjunto e na formulação do “Pensamento Sistêmico” como a disciplina que contém todas as outras, ao mesmo tempo em que está contido em cada uma.

### 1. Domínio Pessoal

A primeira disciplina relaciona-se com a tomada de consciência e desenvolvimento das nossas capacidades para obter aquilo que desejamos para nós.

Esta atitude de aprendizagem é um misto de auto e hetero-conhecimento. Pressupõe uma atitude reflexiva, de reconhecimento dos limites pessoais, das virtudes e dificuldades de forma a compreender, quanto podemos e o todo que somos.

SENGE (1990/1998) sugere que substituamos a tensão emocional (estado sentido face aos obstáculos, gerador de tristeza, angústia, preocupação e consequentemente percepção de fracasso) pela tensão criativa.

O indivíduo empenhado na aprendizagem destas técnicas compromete-se com os acontecimentos e assume a sua quota-parte de responsabilidade nos mesmos, aumentando a consciência das realidades e estruturas que lhes subjazem.

## **2. Modelos Mentais**

A todo o momento cada um de nós faz diferentes leituras e interpretações do mundo, das pessoas e das situações, baseadas em pressupostos que modelam o nosso modo de agir, as nossas percepções da realidade (diferentes de indivíduo para indivíduo), "...o meio através do qual nós e o mundo interagimos" (SENGE 1990/1998, p.23). Pretende-se que deixemos aflorar, chamemos à consciência, os nossos modelos mentais de forma a podermos repensar. Apela-se à capacidade de se pôr em causa e de dar o benefício da dúvida. As pessoas e as relações não são a preto e branco, têm cambiantes de cor. Há que estar consciente dos pensamentos que estão por trás das nossas decisões. (SENGE 1990/1998, p.42) diz:

"O trabalho com modelos mentais começa por virar o espelho para dentro, aprender a desenterrar as nossas imagens internas do mundo, a levá-las à superfície e mantê-las sob rigorosa análise... Implica também a capacidade de realizar conversas... que equilibrem indagação com argumentação, em que as pessoas exponham de forma eficaz os próprios pensamentos e estejam abertas à influência dos outros."

"... É desafiante pensar que, enquanto reconhecemos as estruturas das nossas organizações, precisamos de reconhecemos também as estruturas internas dos nossos "modelos mentais". (SENGE 1990/1998, p.23).

## **3. Visão compartilhada**

Num grupo, seja ele o dos colegas de trabalho, a família, a turma, os professores, a escola, é necessário que haja objetivos comuns que a todo o momento nos lembra o "que nos faz correr" e nos ajuda a carregar as baterias, porque estamos todos comprometidos e porque cada um está comprometido. O espaço ao "salve-se quem puder" deixa de ter lugar, porque se parte de uma necessidade comum que é preciso alcançar. Como sugere Senge a "visão compartilhada" pressupõe que as pessoas dão tudo de si e aprendem não porque são obrigadas, mas porque querem.

## **4. Aprendizagem em grupo**

Impulsiona ao diálogo em detrimento da discussão. Importa mais encontrar a solução, misto das várias soluções, do que saber quem tinha a melhor solução. Treinam-se competências como: saber ouvir, diminuir o grau de defesa, saber expor os seus pontos de vista, entre outras.

## 5. Pensamento sistêmico

Essa é a quinta disciplina que consiste em perceber o mundo como um conjunto integrado de acontecimentos e relações. Neste sentido é muito importante conhecer bem o todo antes de nele fazer qualquer intervenção, pois uma alteração num sistema afeta necessariamente a sua globalidade e as suas vizinhanças. O pensamento sistêmico impede que as outras disciplinas não passem de meros truques pontuais de aparente mudança. Opõe-se a pensamento estático, do aqui e agora, refém do momento.

## 6. Dez Princípios para a Gerência do CI

1. Propriedade compartilhada: capital humano e capital do cliente;2. Trabalho em equipe e socialização;3. Habilidades e talentos que criam valor;4. As melhores estruturas são as que menos obstruem;5. Capital estrutural: valor para o cliente e fluxo ágil;6. Substituição dos ativos financeiros e físicos;7. Trabalho customizado, isto é, voltado para o cliente;8. Importância da informação na cadeia do setor;9. Foco no fluxo de informações;10. Capital Humano, Estrutural e do Cliente juntos.

## 5.COMUNICAÇÃO

A palavra comunicação vem do latim (communicatione), e segundo Michaelis ( **vvv** ) significa:

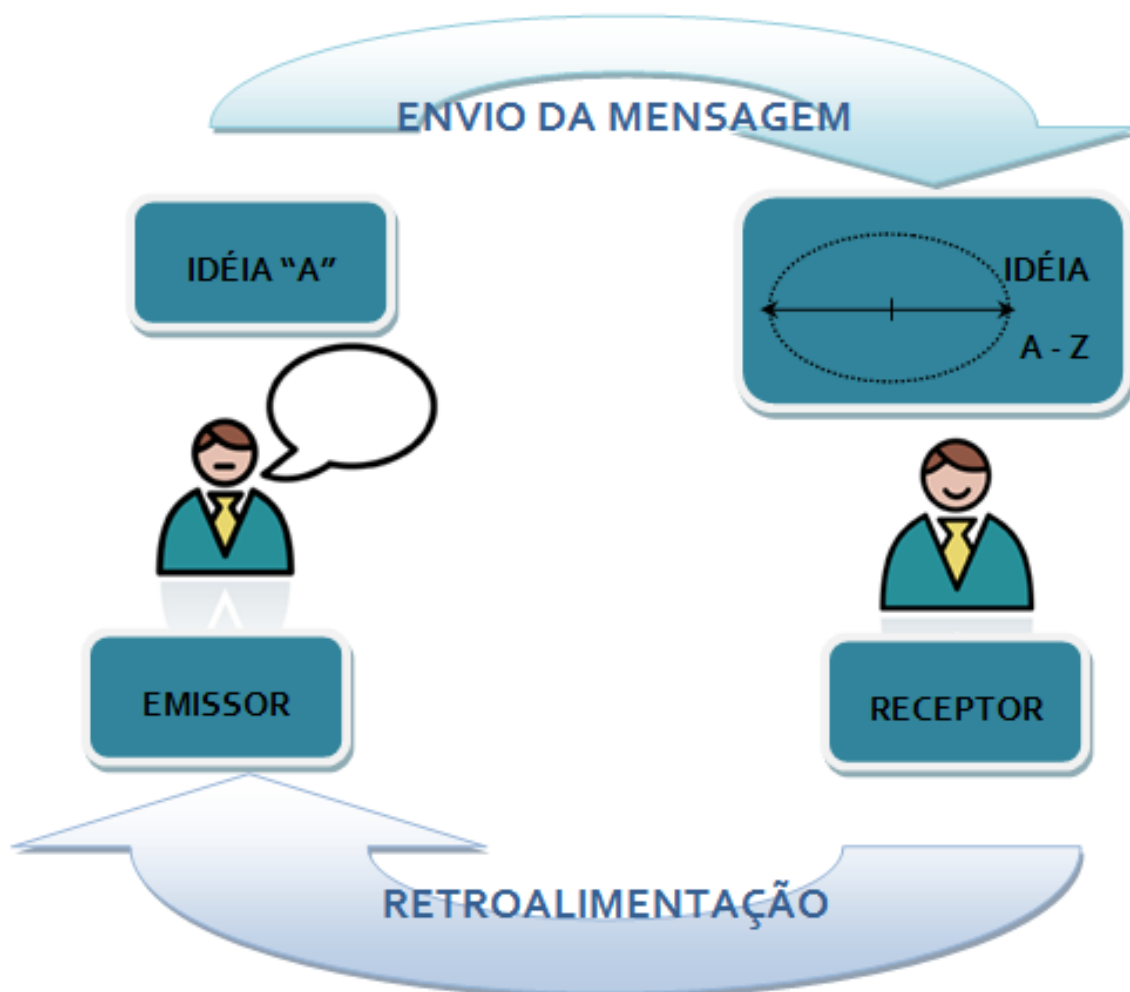
“1 Ação, efeito ou meio de comunicar. 2 Aviso, informação; participação; transmissão de uma ordem ou reclamação. 3 Mec Transmissão. 4 Relação, correspondência fácil; trato, amizade. 5 Sociol Processo pelo qual idéias e sentimentos se transmitem de indivíduo para indivíduo, tornando possível a interação social. 6 Mil Meios para conservar as relações entre diversos exércitos ou corpos de exército que operam conjuntamente. 7 Lugar por onde se passa de um ponto para outro. 8 Ret Figura que consiste em o orador tomar o auditório por árbitro da causa que defende, mostrando-se disposto a conformar-se com o que venha a ser decidido. 9 Figura pela qual o advogado, objetivando provar a improcedência de uma imputação, mostra que, de acordo com os argumentos do acusador, diversas pessoas e até ele próprio estariam incursos nela. C. assíncrona, Inform: transmissão de dados entre dispositivos que não é sincronizada com um relógio, mas sim efetuada quando os dados estão prontos. C. de dados seriais, Inform: V transmissão de dados seriais. C. dos santos: participação dos méritos das obras dos justos

e santos; comunhão dos santos. Dar comunicação para: dar acesso a; proporcionar uma passagem para.”

A comunicação é de tamanha grandeza que se funde à nossa existência, à nossa própria vida. Pelo de fato não vivermos isolados, estamos nos comunicando a todo o momento, seja em forma de símbolos (placas de sinalização), de códigos (braile, morse), de gestos (libras, guarda de trânsito, um sorriso, um aperto de mão), da fala e até mesmo do próprio silêncio, da escrita, por sons (alarme de incêndio, sirene da ambulância...). É um processo de troca entre as pessoas. É uma ação compartilhada – não se consegue se comunicar tendo apenas uma pessoa. Sempre temos aquele que emite a mensagem e aquele que recebe. Trata-se de uma prática concreta de interação – e não apenas um processo de transmissão de mensagens, mas de compreensão da mensagem e o resultado advindo desta comunicação.

A comunicação é a troca de informações existente entre os indivíduos. E ocorre de um ou mais indivíduo para um indivíduo ou grupo com o intuito de motivar ou influenciar o comportamento, ou passar informações (Maximiano,2004). Ela possibilita a vida em sociedade.


Basicamente a comunicação ocorre da forma ilustrada na seqüência:




Este é um modelo que reproduz o processo de comunicação que pode ser:


- verbal, como uma orientação a dada sobre a forma correta de utilização de um novo tipo de máscara;
- pode ser feita através de sinais (corporais, sonoros) – como os sinais utilizados pelos guardas de trânsito; ou aquele sinal sonoro emitido pelo alarme de incêndio;


Neste contexto entende-se que:

 **Emissor** – o que emite a mensagem.

 **Receptor** – o que recebe a mensagem.

 **Mensagem** – o conjunto de informações transmitidas.

 **Código** – a combinação de signos utilizados na transmissão de uma mensagem. A comunicação só se concretizará, se o receptor souber decodificar a mensagem.

 **Canal de Comunicação** – por onde a mensagem é transmitida: TV, rádio, jornal, revista, cordas vocais, ar...

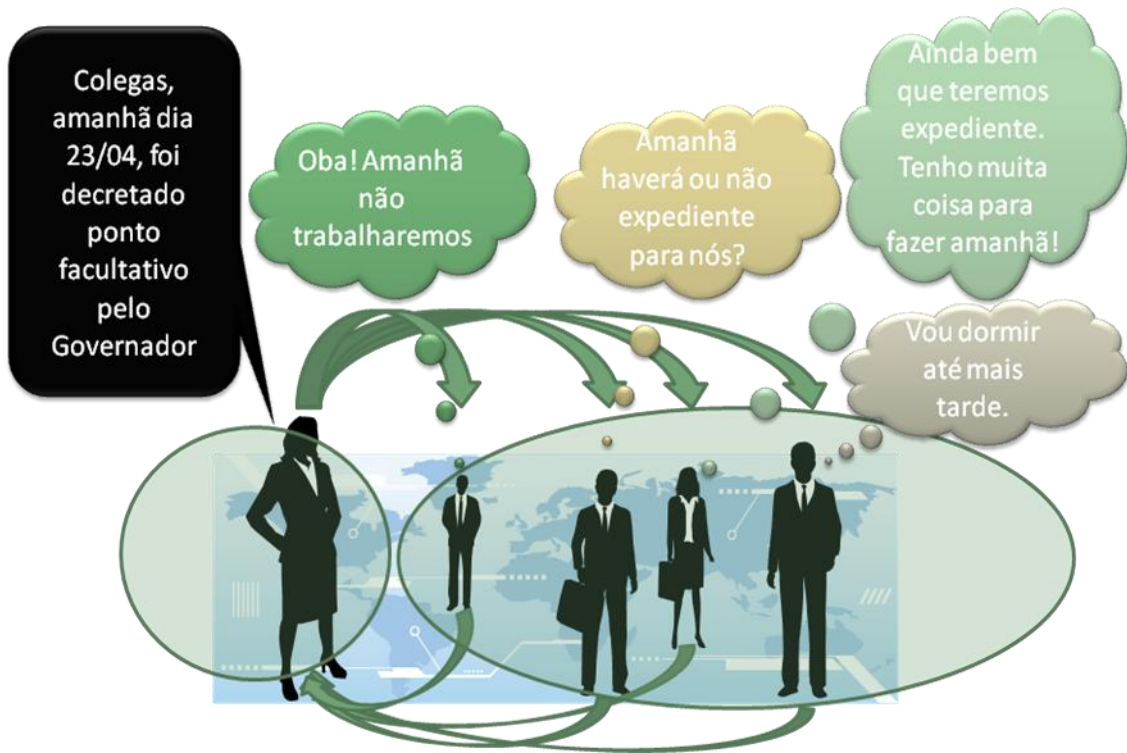
 **Contexto** – a situação a que a mensagem se refere, também chamado de referente.

 **Ruído** – qualquer perturbação na comunicação.

Nem sempre a comunicação ocorre de maneira eficaz, eficiente.

Existem elementos que atrapalham a comunicação e a eles é dado nome de ruído. Este é entendido como um “conjunto de barreiras, obstáculos, acréscimos, erros e distorções que prejudicam a compreensão da mensagem” (Carvalho, 1995, p. 82).

Vejamos:



Na figura acima fica evidenciada que a subjetividade e o laconismo presente na mensagem, na maioria das vezes, o emissor tem um entendimento diferente do que foi compreendido pelo receptor.

Mas afinal o que a Gerente do departamento de vendas que dizer? Será feriado na empresa? A empresa irá trabalhar normalmente?

Este é o problema gerado quando não tem clareza e objetividade na mensagem emitida.

## PARE, OLHE e ESCUTE

**A comunicação e a empatia são as portas principais de acesso ao mercado. Pessoas caladas e tímidas não têm vez no mundo dos negócios, pois têm dificuldade em estabelecer relacionamentos interpessoais com colegas, professores e até mesmo com o patrão. Ressonância: é preciso se comunicar, já não**





**basta saber escrever. É preciso saber falar, expressar-se de maneiras diversas. Afinal, o importante é fazer-se entender e ter facilidade de compreender os demais nas mais variadas formas. Todos esses ingredientes fazem parte da nova receita de uma Administração de sucesso, onde todos saem vitoriosos.**

Fonte texto: [http://www.administradores.com.br/artigos/administrar\\_e\\_uma\\_arte/14331/](http://www.administradores.com.br/artigos/administrar_e_uma_arte/14331/) em 15/12/2009.

Fonte imagem: <http://www.sobracibr.org/portal2009/images/stories/megafone0404.jpg> em 15/12/2009.

**PENSE, REFLITA e PROSSIGA!**

## **6. CARACTERÍSTICAS DA REDAÇÃO**

Um bom texto não quer dizer que ele deva ser, necessariamente, longo, com muitas explicações e pormenores desnecessários no momento. Existem algumas características que tornam o texto mais rápido, agradável, e de fácil compreensão da mensagem.



Fonte: [http://www.tipe.ius.br/drh/informativo/comunicaRH/2005/Imagens/Charge\\_computador\\_6.gif](http://www.tipe.ius.br/drh/informativo/comunicaRH/2005/Imagens/Charge_computador_6.gif) em fevereiro de 2010. O desenho foi alterado de sua forma original com as caixas de texto.

É importante que o texto contemple os requisitos descritos a seguir.

### 6.1 COERÊNCIA

É a característica que deixa o texto lógico, harmônico. A coerência da conexão entre os fatos, impondo nexos a aquilo que está sendo comunicado.

Coerente	A máquina da lavanderia parou de funcionar às 08h e eram quase 18h da tarde deste mesmo dia quando o técnico chegou para realizar o conserto da máquina.
Incoerente	A máquina da lavanderia parou de funcionar às 18h e eram quase 08h da manhã deste mesmo dia quando o técnico chegou para realizar o conserto da máquina.

### 6.2 CLAREZA

É a característica daquela mensagem que teve efeito, que se fez inteligível, que conseguiu eliminar possíveis elementos que pudessem atrapalhar o entendimento da mensagem pelo receptor.

Com a clareza a percepção da mensagem é mais rápida, em termos de pensamento. Então podemos afirmar que a clareza é uma necessidade do emissor para a correta compreensão da mensagem que se quer passar.

Confusão	Na próxima semana estaremos alterando os horários.
Clareza	Na próxima semana estaremos alterando os horários dos funcionários da fábrica.

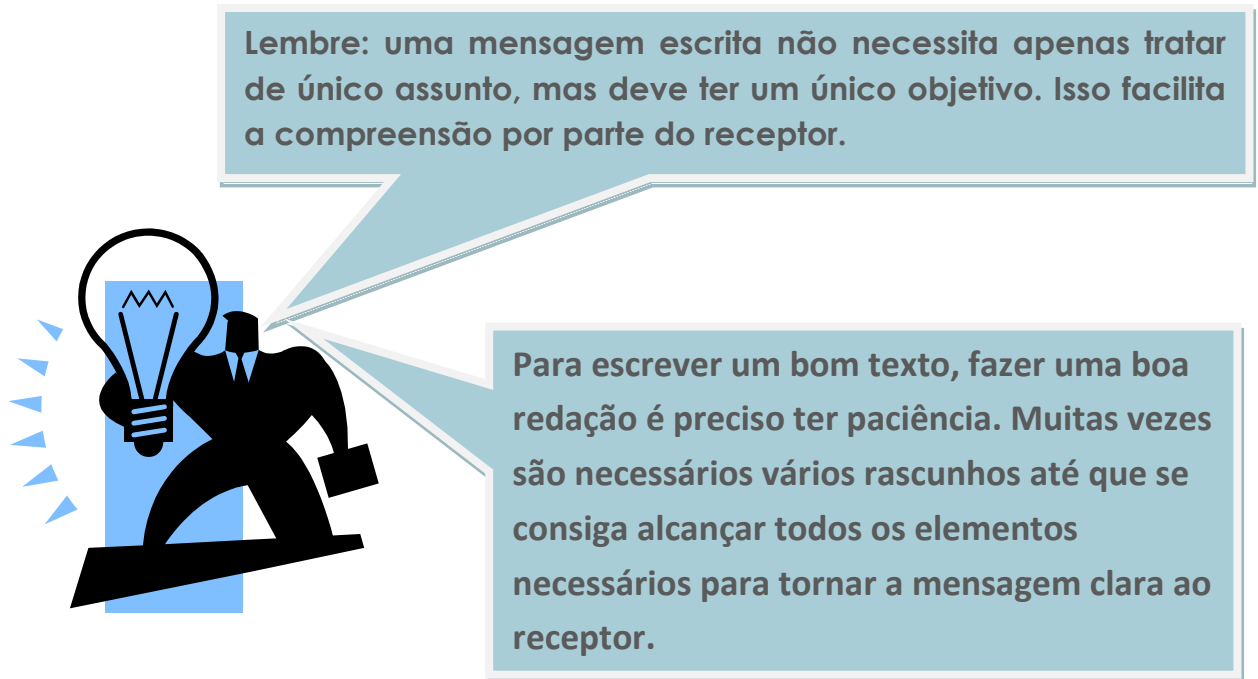
### 6.3 CONCISÃO

Confere ao texto a característica da brevidade com a exatidão. Ser breve e preciso naquilo que se pretende comunicar, evitando colocar palavras desnecessárias, inúteis. Isso evita o uso de repertório que nada acrescenta à mensagem deixando-a apenas extensa, sem nada a acrescentar.

Prolixo	Caros senhores funcionários, conforme decisão da diretoria executiva, em reunião realizada em 20/02, estaremos concedendo férias coletivas no mês de março, para todos. Assim deste o dia 01/03 até 31/03, não teremos expediente. Em 01 de abril vamos retornar às atividades normais, quando todos os funcionários deverão retornar, conforme seus horários de trabalho. A diretoria e a gerência desejam, imensamente, ótimas férias a todos.
Conciso	Comunicado: informamos que entraremos de férias coletivas no período de 01/03 a 31/03. Retornaremos às nossas atividades normais em 01/04. Boas férias.

### 6.4 UNIDADE

Característica que confere ao texto um todo, com um único objetivo. As partes interligadas conduzem ao mesmo fim, ou seja, ao objetivo da mensagem, ainda que a mensagem tenha assuntos diferentes, como é o caso dos relatórios, cartas de apresentação de produtos e outros.



O texto bem redigido certamente faz o seu leitor pensar sobre o assunto. Portanto, clareza e objetividade acerca do tema escolhido são fundamentais. As dificuldades iniciais para escrever um texto podem estar justamente na delimitação do tema. Às vezes, o tema escolhido pode ser amplo demais e uma delimitação se faz necessária a fim de evitar divagações. A delimitação da idéia central a ser desenvolvida se encontra geralmente logo na introdução.

Para que se alcance a comunicação desejada na forma escrita, vale lembrar:

- a comunicação escrita difere em muito em da comunicação falada;
- é uma troca de informação escrita que também se caracteriza pela emissão e recepção da mensagem;
- é elaborada, possui um conjunto de normas que devem ser seguidos, necessariamente, há o predomínio da linguagem culta ou lugar da coloquial, é formal;
- a comunicação escrita é planejada, por isso é mais breve, elaborada para a devida compreensão;



Vamos treinar!

A leitura é uma forte aliada!

## 7. TÉCNICAS DE REDAÇÃO

Existe uma regra básica para composição de textos, onde podemos afirmar que um texto é composto de três partes essenciais e fundamentais: introdução, desenvolvimento e conclusão.

Estas partes são concatenadas entre si, conferindo ao texto a unidade. São associadas através da linha de raciocínio lógico, capaz de conduzir o leitor (receptor na mensagem) à compreensão do texto e conseqüentemente ao alcance do objetivo da mensagem emitida.

A lógica do raciocínio elaborado na escrita do texto forma uma trama (tecido) concisa, coerente e clara.

Os elementos da redação/texto são:

1- **Introdução:** onde o assunto/tema é apresentado, primeiramente. Não deve ser muito longa/extensa. Ela deve ser breve, clara e objetiva. Aconselha-se que a introdução tenha um parágrafo.

2- **Desenvolvimento:** tem a função de desenvolver aquilo que foi posto na introdução. É o “corpo” da redação. A parte mais importante, pois nela serão colocados os pormenores do assunto colocado na introdução. É neste momento que o assunto a ser passado deverá ser desenvolvido de forma inteligível. O emissor da mensagem escrita (quem faz a redação) expõe seu pensamento argumentado de uma forma lógica, com as idéias encadeadas para que o receptor acompanhe a linha de raciocínio do texto e, por conseguinte, que a mensagem atinja o seu objetivo. Recomenda-se que nesta parte do texto faça-se uso de no mínimo dois parágrafos.

3- **Conclusão:** é o encerramento da mensagem. Nos relatórios, neste momento são defendidos o ponto de vista e possíveis soluções. É construída a unidade do pensamento daquilo que quer se comunicar, o fechamento do assunto abordado.

**Lembre que introdução, desenvolvimento e conclusão devem estar interligados, são dependentes entre si, mesmo que sejam**

**construídas da forma que foi posta. Assim poderemos as características importantes para que a mensagem tenha qualidade.**

## 8. DOCUMENTOS COMERCIAIS

A literatura apresenta a importância dos documentos empresariais, conforme segue:

- ✓ Relações comerciais ocorrem de maneira formal;
- ✓ Expressam a realidade do momento;
- ✓ São registros legais;
- ✓ Têm caráter documental e histórico;
- ✓ Criam, mantêm ou alteram situações/ fatos empresariais e relações mercantis.

Os documentos comerciais mais conhecidos são:

### 8.1 Ata

Quem documento é este?

É o registro pormenorizado do que se passou em uma reunião, assembléia ou convenção.

Como deve ser feita?

Utiliza-se a lógica de assuntos abordados na reunião, tem a seqüência da pauta. Não é elaborada como uma redação. Não pode conter rasuras nem emendas, ou correção utilizando-se corretivos ou borrachas. Quando houver erro ou esquecimento escreve-se a palavra **digo** seguida da forma correta do texto a ser escrito;

Ex: ....e ficou concertado, digo, consertado às 18h (dezoito)....

Os números devem ser escritos por extenso e em parênteses para que não leve a dúvidas ou possibilite falsificações – como no exemplo acima;

Preferencialmente deve ser lavrada (escrita) livro exclusivo para esta finalidade, devidamente identificado e numerado.

Deve ser sempre escrita por alguém que participou da reunião.

A redação da ata tem uma seqüência e ela deve ser escrita:

a) Dia, mês, ano, hora e local da reunião;

- b) Relação nominal das pessoas presentes, com seus cargos;
- c) Mencionar à forma da convocação para a reunião (se foi carta, edital, comunicado);
- d) Descrever a abertura dos trabalhos pelo presidente, que geralmente, começa pela leitura da ata da reunião anterior e da pauta da reunião atual.
- e) Registrar o cumprimento da pauta ou ordem do dia (assuntos a serem discutidos), de forma fiel, clara e principalmente objetiva de todas as ocorrências, discussão que ocorreram e as decisões mantidas pela maioria dos participantes;
- f) Fechamento, deve seguir conforme o modelo:  
  
Ex: Nada mais havendo a tratar, foi lavrada a presente ata que vai assinada por mim, que a redigiu e lavrou, pelo Presidente que dirigiu os trabalhos e pelos presentes na qualidade de participantes da reunião.
- h) As assinaturas devem ser colocadas logo após a última palavra do texto, para não deixar espaço livre, e todas as demais folhas deverão ser rubricadas por todos os participantes.

## **8.2 Carta Circular**

Que documento é este:

É uma comunicação escrita destinada a transmitir avisos, ordens ou instruções que sejam de interesse coletivo, onde o receptor deve ter a impressão de que a carta foi escrita para ele.

Como é feito este documento?

- a) deve ser feito de forma breve;
- b) preferencialmente deve ter um único objetivo. Para objetivos diversos, é melhor que se façam cartas-circulares para cada um destes.
- c) o texto deve seguir as normas para construção da redação para um melhor entendimento por parte do receptor.

## **8.3 Contrato**

Que documento é este?

É um acordo entre duas ou mais partes que deve ser analisado pelo jurídico da empresa. Nestes documentos ficam estabelecidas as relações de direitos e obrigações entre as partes.

Como é feito este documento?

É colocado um título: Termo de Contrato.

O texto se inicia com nomes e qualificações das partes, com recuo da margem esquerda, alinhada à margem direita do papel.

Exemplo:

Contrato de Locação de Maquinário da Lavanderia que entre si fazem, de um lado, como LOCADOR , Service Serviços de Limpeza, CNPJ 12312312/0001-XX, localizada à rua 31 de março, sem número, bairro Centro, Cuiabá-MT, neste ato representada por Gláucia Maria Ganne, brasileira, empresária, diretora administrativa, casada, CPF 111.222.333-XX, RG 123.456 SSP/GO, e do outro, como LOCATÁRIO, Hotel Pantanal, CNPJ 321321321/0002-XX, localizado na Avenida das Palmeiras, em Várzea Grande-MT, neste ato representada por Fernando Elvecio Rondon Filho, brasileiro, advogado, diretor geral, divorciado, CPF 987.654.321-XX, RG 01010101 MEx .

Em seguida vem as cláusulas contratuais obedecendo à margem da folha.

Ao final constará as assinaturas das partes e das testemunhas.

#### **8.4 Convocação**

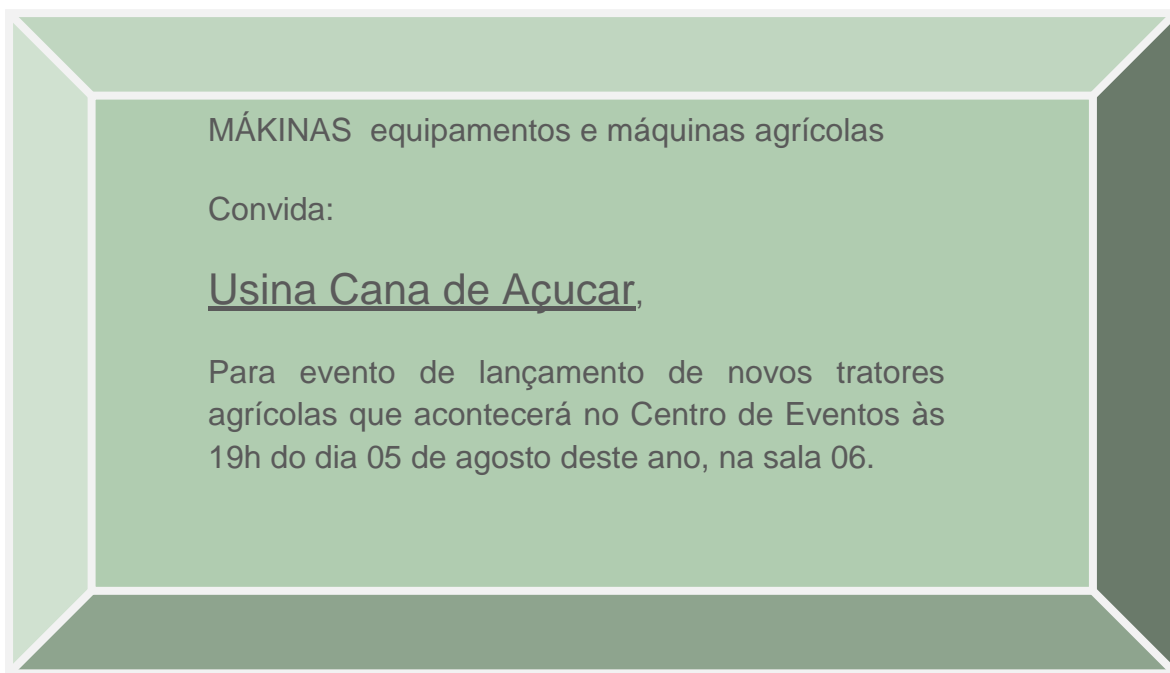
Que documento é este?

É um convite por escrito de pronto reconhecimento.

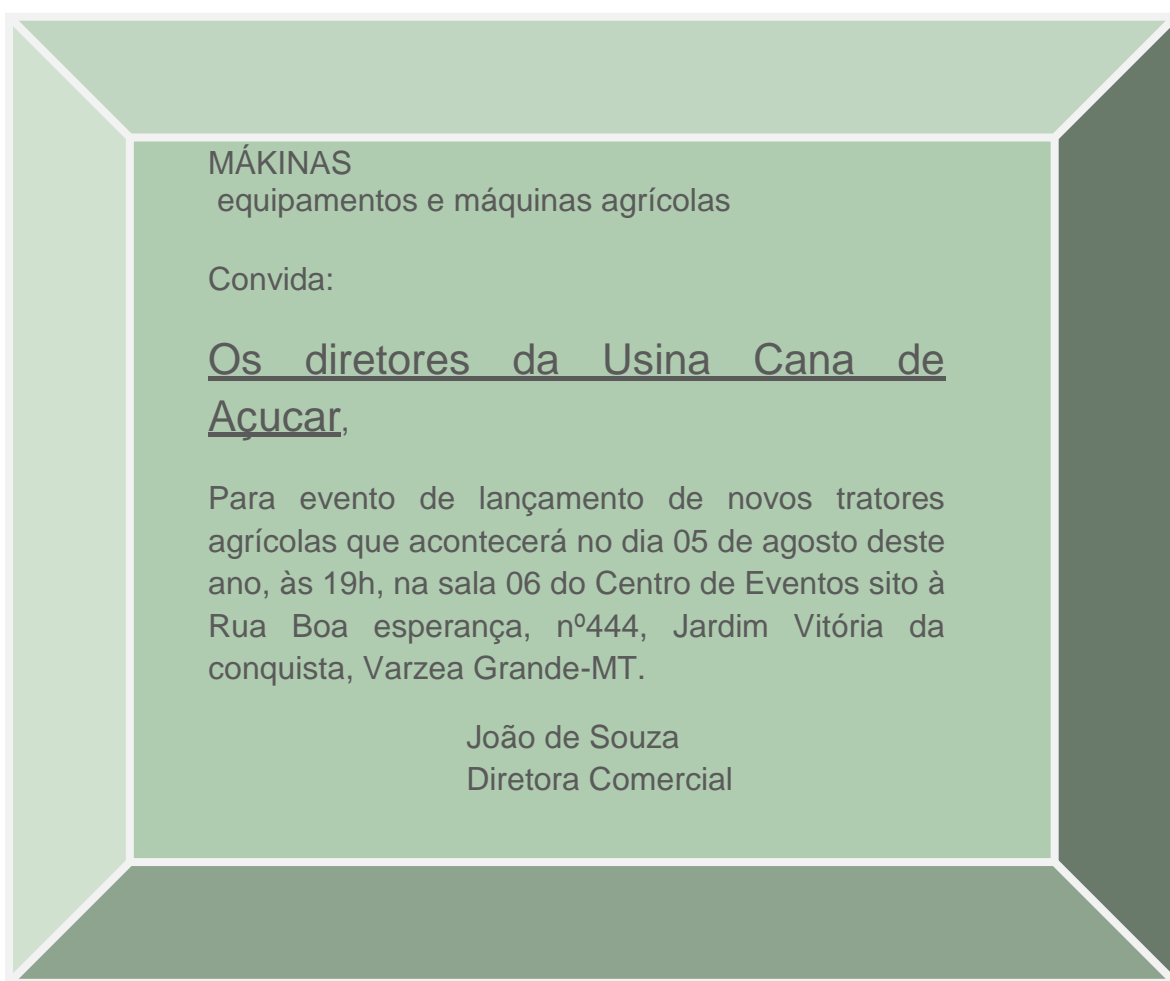
Como este documento deve ser feito?

Neste deve conter de forma breve: local, data , hora e finalidade da reunião. Além disso, deverá estar especificados que são os convidados. Isso para não comparecer ao evento pessoas cujo o tema não tem relação.

Ex.



Não ficou especificado neste convite quem deverá comparecer ao evento, o endereço do Centro de Eventos (logradouro e cidade) a origem do convite.





## 8.5 Declaração

Que documento é este?

Documento de prova escrita, depoimento e explicação. Manifesta conceito, resoluções, observações.

Como ele é feito?

Iniciado com relato do nome do declarante, seguido dos fins a que se destina o documento e o que está sendo declarado. Quando tratar de empresa, deve ser feito em papel timbrado, o que dispensa a necessidade de especificar o declarante. Ao final Coloca-se a data e a assinatura do responsável.

Ex.

Eu, João da Silva, declaro para os devidos fins que Aldo Bianch prestou serviço de eletricista, em minha residência no mês de janeiro de 2010 durante o período matutino das 8h (oito) às 12h (doze).

Cuiabá, 02 de fevereiro de 2010.

João da Silva  
CPF 123.123.123.XX

## 8.6 Memorando

Que documento é este?

É uma comunicação ligeira, breve entre os departamentos da empresa, estando ou não no mesmo prédio ou cidade; e é também conhecida como C.I. (comunicação interna).

Como é feito este documento?

Como se trata de uma comunicação breve dispensa o uso das partes que contém uma redação e fica expressa a mensagem principal, sem muitos detalhes ou explicações. Nela contém a identificação imediata do emissor, local, data e a assinatura do emissor.

Exemplo:

DATA: 12 de junho de 2009.

DE: Gerencia Técnica

Para: Supervisores da produção

Foram adquiridos os novos equipamentos de proteção individual da fábrica, solicitamos que os supervisores compareçam, amanhã pela manhã ao almoxarifado para reunião sobre logística de distribuição dos mesmos.

Grato,

João Abud  
Gerente Técnico

### **8.7 Procuração**

Que documento é este?

Documento de transferência de direito.

Como este documento deve ser feito?

Tem incumbência legal e deve ser analisado e confeccionado pelo jurídico da empresa, ou sob a supervisão deste. Tem que conter o que deverá ser tratado de direito (o que será feito), prazo (validade da procuração), finalidade da procuração.

### **8.8 Protocolo**

Que documento é este?

É um registro de entrada e saída de documentos e objetos. Deve ter detalhamento necessário – ser breve.

Como este documento deve ser feito?

Geralmente é utilizado livros de protocolos (evita perdas), ou formulários padrão, confeccionado para este fim. Tem conter no mínimo as seguintes informações: datas de entrada e saída (ambos, se for o caso), objeto a ser protocolado (documentos, equipamentos, uniformes,...), assinatura de quem entregou e de quem retirou. Não se faz protocolos para recebimento ou entrega de dinheiro.

### **8.9 Recibo**

Que documento é este?

Documento em que se declara, confessa o recebimento de algo (geralmente dinheiro).

Como é feito este documento?

Deve conter o título: Recibo. Informações de quem está recebendo o objeto/dinheiro, os valores expressos em numeral, seguidos desta quantidade escrita Poe extenso (em parênteses), a referencia da importância em dinheiro, ou

do objeto recebido. Ao final colocar cidade data e a assinatura do emissor do documento seguido das testemunhas. Há vários modelos impressos disponíveis à venda em papelarias.

## **9. TRABALHO ACADÊMICO PASSO A PASSO**

Conceituando trabalhos acadêmicos:

Os trabalhos acadêmicos a serem tratados nesse momento são os seguintes:

### **TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO – TCC**

Propõe estudar um tema relativamente restrito, relacionado à disciplina, ao curso, ou programa ministrado. Trata-se de uma experiência de informação científica, desenvolvida sob orientação de um orientador.

### **MONOGRAFIA**

Representa o resultado de uma pesquisa, devendo expressar conhecimento do assunto escolhido, que deve estar obrigatoriamente relacionado a uma disciplina, um módulo, um estudo independente, um curso, um programa a ser desenvolvido sob a coordenação de um orientador.

### **DISSERTAÇÃO**

Corresponde à exposição de matéria doutrinária, científica ou artística, realizada por um candidato em nível de pós-graduação *stricto sensu*, mestrado. Aborda um tema restrito envolvendo investigações próprias à área em que se inscreve e utilizando métodos científicos.

### **TESE**

Consubstancia um trabalho experimental ou um estudo científico de tema único, bem delimitado e inédito, elaborado com base em investigação original, constituindo-se em real contribuição para a especialidade em questão. É elaborado sob a coordenação de um orientador (doutor) e visa à obtenção do título de doutor, ou similar.

### **9.1 ORIENTAÇÕES PARA A APRESENTAÇÃO DO TRABALHO ESCRITO**

O trabalho deverá ser realizado dentro dos conceitos de Metodologia Científica. Segue abaixo sugestões de consulta:

#### **Bibliografia:**

- SEVERINO A.J.. Metodologia Científica. São Paulo. Cortez: 2001;

O trabalho escrito deverá conter embasamento teórico (consulta bibliográfica) consistente e comprovado, a fim de facilitar a interpretação e avaliação das informações obtidas, como também a análise.

Um dos objetivos do TCC é desenvolver a habilidade do pesquisador (aluno), na elaboração de trabalho acadêmico, utilizando normas de formatação científica (ABNT). Para tanto, abaixo são sugeridos como elementos estruturais do trabalho: o tipo e tamanho de fonte (estilo da letra), posição e formato de títulos, subtítulos, numerações de páginas e demais partes integrantes do trabalho. Cabe ressaltar que, conforme norma ABNT NBR 14724:2002 e NBR 14724/2005, “o projeto gráfico é de responsabilidade do autor do trabalho”. Todavia, os elementos que são normatizados deverão ser atendidos.

## **APRESENTAÇÃO DO TRABALHO**

### **9.1. Formato**

- Papel em branco, formato A4 (21 X 29,7cm);
- Fonte Arial ou Times New Roman com tamanho 12 para todo o texto;
- Fonte Arial ou Times New Roman com tamanho 10 para citações com mais de três linhas, notas de rodapé, paginação e legenda das ilustrações;
- Fonte Arial tamanho 12 para (**TÍTULO DE SEÇÃO**) em maiúsculo e negrito;
- Fonte Arial tamanho 12 para (**Subtítulo**) em minúsculo e negrito.

### **9.1.2. Margem**

- Margem esquerda e superior de 3 cm; direita e inferior 2 cm;
- Recuo de primeira linha do parágrafo: 1,25 cm (1 tab), a partir da margem esquerda;
- Recuo de parágrafo para citação com mais de três linhas: 4 cm da margem esquerda;
- Alinhamento do texto: utilizar a opção “Justificado” do programa Word;
- Alinhamento de título e seções: utilizar a opção “Alinhar à Esquerda” do programa Word;
- Alinhamento de título sem indicação numérica (Resumo, Abstract, Listas, Sumário)

- Referências): utilizar a opção “Centralizado” do programa Word.

### 9.1.3. Espaçamentos

- Espaço “entre linhas” do texto: 1,5 cm;
- O espaço simples é usado em: citações de mais de três linhas, notas de rodapé, referências, resumos, legendas, ficha catalográfica;
- Os títulos das seções e subtítulos devem começar na parte superior da margem esquerda da folha e separados do texto por dois espaços de 1,5 cm entre linhas;
- A Natureza do trabalho, o objetivo, o nome da instituição a que é submetido e a área de concentração devem ser alinhados do meio da folha para a direita em espaço simples e fonte Arial tamanho 10, ver exemplo de “Folha de rosto”.

### 9.1.4. Paginação

As folhas do trabalho devem ser **contadas** seqüencialmente a partir da folha de rosto e **numeradas** a partir da Introdução. Os números devem ser escritos em algarismos arábicos e alinhados a 2 cm da margem direita e da margem superior.

## 9.2. ESTRUTURA DO TRABALHO

A estrutura de tese, dissertação ou de um trabalho acadêmico compreende:

**Elementos pré-textuais:** Capa, lombada, folha de rosto, errata, folha de aprovação, dedicatória, agradecimento, epígrafe, resumo na língua vernácula, resumo na língua estrangeira, listas de ilustrações, tabelas, abreviaturas, siglas e símbolos, sumário.

**Elementos textuais:** Introdução, desenvolvimento, conclusão.

**Elementos pós-textuais:** Referências, glossários, apêndices, anexos, etc.

### 9.2.1. Elementos Pré-Textuais

**9.2.1.1. Capa** (obrigatório): Proteção externa do trabalho e sobre a qual se imprimem as informações indispensáveis à sua identificação.

Elementos essenciais:

- Nome da instituição;

- Nome do curso;
- Título e subtítulo se houver, precedido de dois pontos (:);
- Local (cidade) da instituição;
- Ano de entrega (depósito).

**9.2.1.2. Lombada** (opcional): Parte da capa do trabalho que reúne as margens internas das folhas. As informações devem ser impressas no mesmo sentido da lombada.

Elementos essenciais: :

- Nome do autor;
- Título do trabalho e subtítulo se houver, precedido por de dois pontos (:);
- Elementos alfanuméricos de identificação de volume, fascículo e data, se houver; Logomarca da editora.

**9.2.1.3. Folha de Rosto** (obrigatório): Folha que contém os elementos essenciais à identificação do trabalho.

Elementos essenciais:

- Nome da instituição;
- Nome do curso;
- Nome(s) do(s) autor(es);
- Título e subtítulo se houver, precedido de dois pontos (:);
- Natureza (projeto, tese, dissertação, trabalho de conclusão de curso e outros);
- Nome da instituição a que é submetida;
- Objetivo (aprovação em disciplina);
- Nome do(a) orientador(a);
- Local (cidade) da instituição;
- Ano de entrega (depósito).

**9.2.1.4. ERRATA (OPCIONAL): LISTA DAS FOLHAS E LINHAS EM QUE OCORREM ERROS, SEGUIDAS DAS DEVIDAS CORREÇÕES. DEVE SER INSERIDA LOGO APÓS A FOLHA DE ROSTO.**

Exemplo:

Errata

Folha	Linha	Onde se lê	Leia-se
32	3	publicacao	publicação

**9.2.1.5. DEDICATÓRIA (OPCIONAL): FOLHA ONDE O AUTOR PRESTA HOMENAGEM OU DEDICA SEU TRABALHO.**

**9.2.1.6. AGRADECIMENTOS (OPCIONAL): FOLHA ONDE O AUTOR AGRADECE AS PESSOAS QUE COLABORARAM DE CERTA FORMA COM SEU TRABALHO.**

**9.2.1.7. EPÍGRAFE (OPCIONAL): FOLHA ONDE O AUTOR APRESENTA UMA CITAÇÃO, SEGUIDA DE INDICAÇÃO DE AUTORIA, RELACIONADA COM A MATÉRIA TRATADA NO CORPO DO TRABALHO.**

**9.2.1.8 RESUMO NA LÍNGUA VERNÁCULA “PORTUGUÊS” (OBRIGATÓRIO): APRESENTA OS PONTOS RELEVANTES DE UM TEXTO, FORNECENDO UMA VISÃO RÁPIDA E CLARA DO CONTEÚDO E DAS CONCLUSÕES DO TRABALHO, SEGUIDO DAS PALAVRAS CHAVES, NÃO ULTRAPASSANDO 500 PALAVRAS. (OBRIGATÓRIO):**

**9.2.1.9. RESUMO EM LÍNGUA ESTRANGEIRA (OPCIONAL): VERSÃO DO RESUMO PARA IDIOMA DE DIVULGAÇÃO INTERNACIONAL.**

- Inglês – Abstract;
- Espanhol – Resúmen;
- Francês – Résumé.

**9.2.1.10. LISTA E ABREVIATURAS E SIGLAS (OPCIONAL): CONSISTE NA RELAÇÃO ALFABÉTICA DAS ABREVIATURAS E SIGLAS UTILIZADAS NO TEXTO, RECOMENDA-SE A ELABORAÇÃO DE LISTA PRÓPRIA PARA CADA TIPO.**

**9.2.1.11. Lista de Símbolos (opcional):** Elaborada de acordo com a ordem em que os símbolos aparecem no texto, com o devido significado.

**9.2.1.12. SUMÁRIO (OBRIGATÓRIO): ENUMERAÇÃO DAS PRINCIPAIS DIVISÕES, SEÇÕES E OUTRAS PARTES DO TRABALHO, NA MESMA ORDEM E GRAFIA EM QUE APARECE NO TEXTO, ACOMPANHADOS DOS RESPECTIVOS NÚMEROS DAS PÁGINAS.**

## 9.2.2 ELEMENTOS TEXTUAIS

### 10.2.2.1. INTRODUÇÃO

Introdução é a parte inicial do texto, onde devem constar a delimitação do assunto tratado de forma breve e objetiva.

### 9.2.2.2. DESENVOLVIMENTO

A partir do levantamento bibliográfico, desenvolve-se o corpo do trabalho, onde se analisa a idéia principal, destacando, formulando e discutindo hipóteses.

Divide-se em seções ou capítulos, e concentra a maior parte do total de páginas da monografia.

### 9.2.2.3. CONCLUSÃO

Parte final do texto onde são apresentados os resultados finais da pesquisa, correspondentes aos objetivos ou hipóteses.

É importante apresentar novas idéias, abrindo caminho a outros pesquisadores que poderão trabalhar no assunto.

## 9.2.3. ELEMENTOS PÓS-TEXTUAIS

### 9.2.3.1. REFERÊNCIAS (OBRIGATÓRIO)

Monografia no todo (livro, manual enciclopédia, dicionário, tese, dissertação, trabalho acadêmico etc.)

Elementos essenciais: autor(es), título, edição, local, editora e data de publicação.

Exemplos:

#### ➤ Um autor

GIL, A. C. Como elaborar projetos de pesquisa. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

#### ➤ Dois autores



DAMIÃO, Regina Toledo; HENRIQUES, Antonio. Curso de direito jurídico. São Paulo: Atlas, 1995.

➤ **Três autores**

PASSOS, L. M. M; FONSECA, A; CHAVES, M. Alegria de saber: matemática, segunda série, 2, primeiro grau: livro do professor. São Paulo: Scipione, 1995. 136 p.

➤ **Mais de três autores**

Indica-se apenas o primeiro, acrescentando-se a expressão et al.

URANI, A. et al. Constituição de uma matriz de contabilidade social para o Brasil. Brasília: IPEA, 1994.

➤ **Autor desconhecido**

Quando não existir autor, a entrada é feita pelo título com a primeira palavra em maiúscula.

DIAGNÓSTICO do setor editorial brasileiro. São Paulo: Câmara Brasileira do Livro, 1993.

➤ **Pseudônimo**

Deve-se considerar o pseudônimo para entrada, desde que seja a forma adotada pelo autor.

DINIZ, Julio. As pupilas do senhor reitor. 15. ed. São Paulo: Ática, 1994. 263 p. (Série Bom Livro).

➤ **Organizadores (Org.), compiladores (Comp.), editores (Ed.), Coordenadores (Coord.) etc.**

FERREIRA, Leslie Piccolotto (Org.). O fonoaudiólogo e a escola. São Paulo: Summus, 1991.

MARCONDES, E; LIMA, I. N. de (Coord.). Dietas em pediatria clínica. 4.ed. São Paulo: Sarvier, 1993.

➤ **Tradutores, revisores, ilustradores etc.**

Podem ser acrescentados após o título.

ALBERGARIA, Lino de. Cinco anos sem chover: história de Lino de Albergaria. Ilustrações de Paulo Lyra. 12. ed. São Paulo: FTD, 1994.

CHEVALIER, Jean; GHEERBRANT, Alain. Dicionário de símbolos. Tradução Vera da Costa e Silva et al. 3.ed. rev. e aum. Rio de Janeiro: J. Olympio, 1990.

➤ **Autor entidade (associações, empresas, instituições).**

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. NBR 10520: Informação e documentação: citações em documentos: apresentação. Rio de Janeiro, 2002.

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO. Catalogo de teses da Universidade de São Paulo, 1992. São Paulo, 1993.

Quando a entidade tem uma denominação genérica, seu nome é precedido pelo nome do órgão superior, ou pelo nome da jurisdição geográfica à qual pertence.

SÃO PAULO (Estado). Secretaria do Meio Ambiente. Diretrizes para a política ambiental do Estado de São Paulo. São Paulo, 1993.

BRASIL. Ministério da Justiça. Relatório de atividades. Brasília, DF, 1993.

**9.2.3.2. APÊNDICE (OPCIONAL): TEXTO OU DOCUMENTO ELABORADO PELO AUTOR, COM O OBJETIVO DE COMPLEMENTAR O TRABALHO. DEVEM SER APRESENTADOS EM UMA FOLHA À PARTE COMO DA SEGUINTE FORMA:**

**9.2.3.3. ANEXO (OPCIONAL): TEXTO OU DOCUMENTO NÃO ELABORADO PELO AUTOR, QUE SERVE DE FUNDAMENTAÇÃO PARA COMPLEMENTO DO TRABALHO. DEVEM SER APRESENTADOS EM UMA FOLHA À PARTE COMO DA SEGUINTE FORMA:**

### **9.3. CITAÇÕES**

Menção de uma informação extraída de outra fonte.

#### **9.3.1. REGRAS GERAIS DE APRESENTAÇÃO**

Nas citações, as chamadas são feitas pelo sobrenome do autor, instituição responsável ou título na sentença, em letras maiúsculas e minúsculas e quando estiverem entre parênteses, em letras maiúsculas.

Exemplos:

A ironia seria assim uma forma implícita de heterogeneidade mostrada, conforme a classificação proposta por Authier-Reiriz (1982).

“Apesar das aparências, a desconstrução do logocentrismo não é uma psicanálise da filosofia [...]” (DERRIDA, 1967, p. 293).

➤ **Citação direta:** Transcrição textual de parte da obra do autor consultado. Especificar no texto, a(s) página(s), volume(s), tomo(s) ou seção(ões) da fonte consultada, após a data, separados por vírgula.

Exemplos:

Oliveira e Leonardos (1943, p. 146) dizem que a “[...] relação da série São Roque com os granitos portifiróides pequenos é muito clara.”

Meyer parte de uma passagem da crônica de “14 de maio”, de A Semana: “Houve sol, e grande sol, naquele domingo de 1888, em que o senado voltou a lei, que a regente sancionou [...]” (ASSIS, 1994, v.3, p.583).

➤ **Citação direta de até 3 linhas:** Devem estar contidas entre aspas duplas.

Exemplos:

Barbour (1971, p. 35) descreve: “O estudo da morfologia dos terrenos [...] ativos [...]”

“Não se mova, faça de conta que esta morta”. (CLARAC; BONNIN, 1985, p. 72).

Segundo Sá (1995, p. 27): “[...] por meio da mesma ‘arte de conservação’ que abrange tão extensa e significativa parte da nossa existência cotidiana [...]”

- **Citação direta com mais de 3 linhas:** Devem ser destacadas com recuo de 4 cm da margem esquerda, com letra menor que a do texto e sem aspas.

Exemplo:



A teleconferência permite ao indivíduo participar de um encontro nacional ou regional sem a necessidade de deixar seu local de origem. Tipos comuns de teleconferências incluem o uso da televisão, telefone, e computador. Através de áudio-conferência, utilizando a companhia local de telefone, um sinal de áudio pode ser emitido em um salão de qualquer dimensão. (NICHOLS, 1993, p. 181).

- **Citação indireta:** Baseado na obra do autor consultado.

Nas citações indiretas a indicação das páginas é opcional.

Exemplo:

Merriam e Caffarella (1991) observam que a localização de recursos tem um papel no processo de aprendizagem autodirigida.

- **Sistema autor-data**

A indicação da fonte nas citações pode ser feita de duas formas:

**a)** pelo sobrenome de cada autor ou entidade responsável seguido da data de publicação do documento e das páginas de citação (se a citação for direta), separados por vírgula e entre parênteses.

Exemplos: Citação direta

A chamada pandectística havia sido a forma particular pela qual o direito romano fora integrado no século XIX na Alemanha em particular. ”(LOPES, 2000, P. 225).

LOPES, José Reinaldo de Lima. **O Direito na História**. São Paulo: Max Limonad, 2000.

Exemplos: Citação indireta

Merriam e Caffarella (1991) observam que a localização de recursos tem um papel crucial no processo de aprendizagem autodirigida.

MERRIAM, S.; CAFFARELLA, R. *Learning in adulthood: a comprehensive guide*. San Francisco: Jossey-Bass, 1991.

**b)** Pela primeira palavra do título seguida de reticências, data de publicação e página(s) da citação (caso seja citação direta), separados por vírgula e entre parênteses.

Exemplos: Citação direta

“Ema nova Londrina (PR), as crianças são levada às lavouras a partir dos 5 anos.” (NOS CANAVIAIS..., 1995, p. 12).

NOS CANAVIAIS, mutilação em vez de lazer e escola. *O Globo*, Rio de Janeiro, 16 jul. 1995. *O País*, p. 12.

Quando os sobrenomes dos autores forem coincidentes, acrescentam-se as iniciais dos prenomes, e se ainda houver coincidência, indica-se os pronomes por extenso.

Exemplos:

(BARBOSA, C., 1958)      (BARBOSA, Cássio, 1965)

(BARBOSA, O., 1959)      (BARBOSA, Celso, 1965)

Em citações de vários documentos de um mesmo autor publicados no mesmo ano, faz-se a distinção com letras minúsculas, em ordem alfabética, após a data e sem espaçamento.

Exemplo:

Seguindo a análise de Pires (2004a)

(PIRES, 2004a)

Nas citações indiretas de documentos de mesma autoria, publicados em anos diferentes e mencionados simultaneamente, as datas são separadas por vírgulas.

Exemplos:

(SILVA, 1989, 1994)

(SANTOS; VARGAS; ALVES, 2000, 2002, 2004)

As citações indiretas de diversos documentos de vários autores, mencionados simultaneamente, devem ser separadas por (;), em ordem alfabética

Exemplos:

(CASTRO, 1994; SILVA, 1989)

(FONSECA, 1997; PAIVA, 1997; SILVA, 1997).

➤ **Notas de rodapé:** Indicações, observações ou aditamentos ao texto feitos pelo autor.

As notas de rodapé podem ser notas de referência ou notas explicativas e são alinhadas a partir da segunda linha da mesma nota, abaixo da primeira letra da primeira palavra para destacar o expoente, sem espaço entre elas e com fonte menor.

Exemplo:

---

<sup>1</sup> Veja-se como exemplo desse tipo de abordagem o estudo de Netzer (1976)

<sup>2</sup> Encontramos esse tipo de perspectiva na 2ª parte do verbete referido na nota anterior, em grande parte do estudo de Rahner (1962).

➤ **Notas de referências**

A numeração das notas de referências é feita por algarismos arábicos, devendo ter numeração única e consecutiva para capítulo ou parte. Não se inicia a numeração a cada página. A primeira citação de uma obra, em nota de rodapé, deve ter sua referência completa.

Exemplo:

---

<sup>3</sup> FARIA, José Eduardo (Org.). Direitos humanos, direitos sociais e justiça. São Paulo: Malheiros, 1994.

As subseqüentes citações da mesma obra podem ser referenciadas de forma abreviada, utilizando as seguintes expressões, abreviadas quando for o caso, mas só devem ser usadas na página da citação a que se referem.

**Idem-mesmo autor-id.:** quando a obra citada já foi indicada anteriormente.

Exemplo:

---

<sup>8</sup> ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS, 1989, p.9.

<sup>9</sup> Id. , 2000, p.19.

**Ibidem – na mesma obra - Ibid.:** quando a obra citada já foi indicada anteriormente.

Exemplo:

---

<sup>3</sup> DURKHEIM, 1925, p.176

<sup>4</sup> Ibid., p.190.

**Opus citatum – obra citada - op. cit.:** quando a obra citada já foi indicada anteriormente.

Exemplo:

---

<sup>8</sup> ADORNO, 1996, p. 38.

<sup>9</sup> GARLAND, 1990, p.42-43.

<sup>10</sup> ADORNO, op. Cit., p. 40.

**Passim - aqui e ali, em diversas passagens - passim:** quando a citação está dispersa por vários pontos da obra.

Exemplo:

---

<sup>5</sup> RIBEIRO, 1997, passim.

**Sequentia- seguinte ou que se segue - et seq.:** quando a citação continua pelo texto adiante.

Exemplo:

---

<sup>7</sup> FOCAULT, 1994, p. 17 et seq.

**Apud – citado por, conforme, segundo – pode, também, ser usada no texto: é utilizada na citação de citação.**

Exemplos:

Segundo Castro (1984 apud FREITAS, 1998, p.2) Aa teoria do DNA [...]

“Com o passar do tempo a vida nos centros urbanos tornou-se neurótica e infe

(FONTES, 1987, p.18 apud MEDEIROS, 1996, p. 38-46).

---

<sup>1</sup> GOMES, 2000 apud DANTAS, 2001, p. 7-8.

### ➤ **Notas explicativas**

A numeração das notas explicativas é feita em algarismos arábicos, e terá que ser única e consecutiva para cada capítulo ou parte. Não se inicia a numeração a cada página.

Exemplos:

Além da coleta de dados em livros e revistas científicas, fizemos entrevistas em campo para posterior relato da situação.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> No final do trabalho encontram-se a bibliografia consultada e os questionários e entrevistas.

## **10. DICAS IMPORTANTES**

- Ao fazer o levantamento bibliográfico, explore em primeiro lugar as fontes disponíveis nas bibliotecas;
- Se necessário, utilize fontes idôneas para complementação de dados na elaboração das referências. Exemplos: Catálogo CNN, Dedalus, Medline;
- Adotar o mesmo padrão em todo o trabalho para prenomes dos autores e de periódicos: escolher a forma por extenso ou abreviado;
- Destaque de palavras e títulos de documentos: escolher negrito ou itálico.



