

Comunidade de prática como ferramenta de *foresight*: canal prospectar e a indústria brasileira

Rosana Pauluci

Luc Quoniam

Edson Luiz Riccio

Marici Sakata

1. INTRODUÇÃO

A globalização tem imposto uma nova ordem econômica, baseada fundamentalmente na estruturação de novas formas de organização da produção, com ênfase na competitividade e na inovação tecnológica (Tálamo e Carvalho, 2004).

A aplicação de técnicas prospectivas tem sido introduzida nas pesquisas relacionadas a setores industriais, a partir do entendimento de que os setores industriais devem manter um aprimoramento contínuo para contar com a confiabilidade de respostas às mudanças ambientais, com a capacidade de adaptação rápida, assim como de potencializar a capacidade de inovar.

As competências que contribuem para que uma indústria seja competitiva hoje não são mais nenhuma garantia para seu sucesso futuro, e nem para sua própria sobrevivência. As mudanças vêm ocorrendo em diversas dimensões, ocasionadas especialmente por novas formas de competição e novos competidores, globalização de mercados, processos de fabricação, cadeias produtivas e serviços, reestruturação industrial, volatilidade dos capitais e mudanças tecnológicas, que resultam de inovação de produtos e processos (Paton, Peters e Quintas, 2005)

A realidade competitiva impõe formas de organização que privilegiem a comunicação e a integração entre os diversos subsistemas organizacionais. Nesse contexto, a flexibilidade e a capacidade de reação organizacional frente aos sobressaltos das mudanças e inovações, tornam-

se relevantes para a sobrevivência das organizações, implicando numa dinâmica complexa e incessante (Rossetti *et al.*, 2005).

Em que pese à manutenção e/ou à ampliação de atuação em mercados nacionais e internacionais, torna-se cada vez mais essencial à inclusão de atividades prospectivas incorporadas ao direcionamento estratégico da indústria nacional. Nesse sentido, um estudo de futuro para setores industriais, de forma a identificar rotas tecnológicas possíveis, pode ser fator preponderante para a determinação das orientações estratégicas de atuação das indústrias do setor.

Alguns setores industriais, capitaneados pelas associações que os representam, ou até mesmo pelas federações das indústrias, vêm se preocupando com o estudo do futuro, com vistas a dar maior entendimento aos possíveis impactos que poderão estar enfrentando, e dessa forma agir antecipadamente para a correção ou diminuição da possibilidade de ocorrerem surpresas.

Em sendo uma comunidade de prática, que será descrita a seguir, é conceitualmente necessário que todas as ferramentas disponíveis para o trabalho dessa comunidade estejam no mesmo lugar, ou seja, o acesso seja visível e simples. Num mesmo local tem-se que ter toda a referência, o processo de trabalho e colaboração, e os resultados alcançados com o desenvolvimento das atividades da comunidade, ou relacionados a ela. Trata de um ambiente onde é possível mobilizar atores especiais para estudar e discutir o assunto que será objeto de prospecção.

Comunidade de prática consiste em pessoas que estão ligadas informalmente, assim como contextualmente, por um interesse comum no aprendizado e, principalmente, na aplicação prática do conhecimento. Comunidades de prática podem ser vistas também como sistemas de referência: o conhecimento tem um caráter social e nossa identidade é formada a partir das múltiplas comunidades que, ao mesmo tempo, validam o nosso conhecimento individual e se renovam com nossos inputs individuais. Neste sentido, comunidades de prática bem estruturadas desenvolvem sua própria linguagem permitindo a seus membros uma melhor comunicação e afirmação tanto da identidade da própria comunidade, como dos indivíduos que dela participam.

Para o Modelo, a comunidade de prática denominada Canal Prospectar, objetiva: (1) possibilitar o desenvolvimento das atividades do Modelo de forma estruturada e virtual para os setores que estarão sendo trabalhados (prospecção, monitoramento e utilização de resultados); (2) possibilitar a interação de especialistas externos (academia e indústria) com técnicos do Senai, estreitando de forma colaborativa a troca de conhecimentos sobre os setores; (3) desenvolver a cultura de trabalho em rede colaborativa; (4) disseminar os resultados alcançados com o conhecimento adquirido.

Contudo, estaremos prontos a encontrar alternativas que contribuam com o desenvolvimento das metas e dos sonhos para uma comunidade de prática, ou uma melhor forma de dar suporte às atividades desenvolvidas pelo Modelo Senai de Prospecção.

2. ESTUDOS PROSPECTIVOS E A INDÚSTRIA NACIONAL

A abertura dos mercados, ocorrida ao longo da década de 90 no Brasil, acarretou a modificação na gestão de diversos segmentos da indústria nacional. Vários produtos e setores, antes protegidos da competição por barreiras alfandegárias e fiscais, passaram a se submeter à competição de concorrentes externos, pelo predomínio do mercado nacional. O desempenho diferenciado, a preocupação com a qualidade, eficiência e competitividade, antes pouco evidenciadas, passaram a emergir enfatizando a importância da gestão nesses setores.

Este choque de mercado e competitividade também veio acompanhado da valorização da inovação, como fator de crescimento para as organizações ligadas aos setores industriais. Inovação tecnológica e gerencial passaram a representar fator crucial para a competitividade das organizações, tanto para aquelas diretamente envolvidas na produção, como as pertencentes ao ambiente organizacional desse sistema, como é o caso das organizações de pesquisa e desenvolvimento (P&D).

Entre os poucos consensos estabelecidos no intenso debate que procura entender o atual processo de globalização, encontra-se o fato de que a inovação e o conhecimento são os principais fatores que definem a competitividade e o desenvolvimento de nações, regiões, setores, empresas e até indivíduos.

A velocidade com que as mudanças se processam na atual sociedade mostra horizontes ainda não conhecidos, de forma a intensificar os níveis de incerteza e aumentar a complexidade dos processos de transformação. Para Prahalad e Krishnan (1999), a necessidade das organizações de manterem um aprimoramento contínuo, para contar com a confiabilidade de respostas às mudanças ambientais, depende de uma infra-estrutura de informação de alta qualidade, com a capacidade de adaptação rápida, assim como de potencializar a sua capacidade de inovar.

Coelho (2001) defende a adoção de *foresight* como ferramenta que possibilita a observação para o aumento da competitividade do Brasil, mostrando que este modelo vem sendo cada vez mais utilizado. De forma complementar, esta tendência vem produzindo maior demanda por estudos ligados ao planejamento, prospecção, diagnósticos e visões de futuro por parte de governos e corporações. A busca por procedimentos para estudos sistemáticos das tendências e fatos futuros gerou grande variedade de métodos e técnicas de prospecção. Mas, a emergência do paradigma da complexidade e a ampliação do pensamento sistêmico passaram a exigir visões em novos focos: diversidade, incerteza, complexidade, relações de interdependência, processos adaptativos e interações entre as partes e o todo (Coelho *et al.*, 2005).

3. REFERENCIAL TEÓRICO

3.1 SOCIEDADE DO CONHECIMENTO

A economia baseada em conhecimento desloca o eixo da riqueza e do desenvolvimento de setores industriais tradicionais – intensivos em mão-de-obra e matéria-prima - para setores cujos produtos, processos e serviços são intensivos em tecnologia e conhecimento. Tais mudanças têm um profundo impacto na economia do país e na vida de milhões de brasileiros. Podem configurar-se como ameaça, se nos acomodarmos no papel atual de país consumidor de produtos intensivos em conhecimento, ou como oportunidade, se compreendermos as novas exigências colocadas aos profissionais da sociedade do conhecimento.

Esta “nova” economia não surgiu de uma hora para outra. Na verdade, a atividade produtiva mundial pode ser caracterizada por três

fases bem distintas. A primeira delas foi a mais longa, sendo marcada pela produção agrícola e pela produção artesanal. Em meados do século XVIII a humanidade passou da sociedade rural para a sociedade industrial, centrada na produção em série de bens materiais, onde o poder saiu das mãos dos proprietários rurais e passou para os proprietários industriais.

É neste cenário que se insere a dimensão conhecimento, que para ser bem entendida é necessário que se descrevam os três passos essenciais que os países em desenvolvimento devem empreender para entrar nesta nova era produtiva: obtenção, absorção e transmissão de conhecimento.

3.2 CONHECIMENTO E GESTÃO

O entendimento do que é o conhecimento constitui tema complexo e controvertido. Para melhor entendimento apresenta-se uma síntese da evolução dos pensamentos filosóficos sobre o conhecimento. (Nonaka, 1998).

Platão (427-347-AC.) introduziu o conceito de conhecimento como crença verdadeira justificada — os seres humanos aspiram a idéias que são conhecidas a partir da razão pura. Aristóteles (384-322-AC) contrapôs que as idéias são conhecidas a partir da percepção sensorial. Assim surgiu o racionalismo, de um lado, e o empirismo, de outro. Segundo os pressupostos do racionalismo, o conhecimento é obtido por dedução e no empirismo se obtém o conhecimento por indução. Posteriormente, já em pleno Renascimento, Descartes (1596-1650) e Locke (1632-1704): dedicaram-se a esse assunto e, pode-se dizer, representam, respectivamente, o racionalismo continental europeu e o empirismo britânico. Na visão de Locke, as coisas que existiam no mundo real eram objetos da natureza. Seguiram-se a eles, Kant (1724-1804), Hegel (1770-1831) e Marx (1818-1883). Finalmente, John Dewey argumenta que as idéias não têm valor, exceto quando re-arrumam e reconstróem o mundo em que vivemos.

Nesse sentido, o conhecimento representa importante insumo para a realização de estudos prospectivos ao mesmo tempo produto desses estudos. Analisar setores da indústria demanda uma enorme quantidade de informação, a ser identificada, coletada, tratada, analisada, transformada no formato adequado, utilizada, armazenada e posteriormente

recuperada. Todo este processo caracteriza um sistema de gestão informação e conhecimento e gera como produto uma base sistematizada de informação sobre o setor produtivo industrial, que pode ser novamente utilizada no futuro.

A gestão do conhecimento nas organizações possui um importante papel de governar e criar condições ambientais para a criação, o compartilhamento, a preservação e a utilização do conhecimento obtido com os colaboradores da organização e todos seus *stakeholders*. No entanto, gerar condições para que todos esses processos - que daqui por diante chamar-se-ão processos-chave da gestão do conhecimento - ocorram de forma dinâmica e auto-sustentável, e que eles sejam aplicados sistematicamente nos negócios da empresa é uma tarefa nada fácil. Cada vez mais as empresas se organizam de maneira que permitam que os processos da gestão do conhecimento ocorram de uma maneira mais dinâmica e natural (Floriano, 2004).

Nesse sentido, as comunidades de prática são uma grande tendência em gestão do conhecimento. De acordo com Kimieck (2002), com as comunidades de prática, as organizações deixam de ter a concentração de *expertises* sob um controle hierárquico, e passam a criar uma estrutura que considera comunidades informais como agentes ativos nos seus processos internos, e que integra a coordenação das competências chave em um quadro mais amplo da organização. Davenport (1994) cita que enquanto a estrutura hierárquica representa uma visão fragmentaria e estanque das atividades e relações entre pessoas e funções, o enfoque em processos pressupõe uma visão dinâmica da forma pela qual, essas pessoas e atividades produzem valor.

A utilização do conhecimento representa a efetivação do processo da gestão do conhecimento; quando o conhecimento é posto em prática e agrega valor para a empresa. De acordo com Probst, Raub e Romhardt (2002), se o conhecimento identificado, gerado, compartilhado e armazenado não for utilizado na organização, todos os esforços terão sido em vão. Da mesma forma, Davenport e Prusak (1998) afirmam que outros elementos “não têm valor útil se o novo conhecimento não levar a alguma mudança de comportamento ou ao desenvolvimento de alguma idéia nova que leve a um novo comportamento”.

Compartilhar conhecimento é o processo de transmitir conhecimentos tácitos e explícitos através de práticas formais e informais (Grotto, 2001). A maioria das pessoas tem um desejo natural de aprender, de dividir o que sabe e de fazer as coisas de um jeito melhor (O'Dell e Grayson, 1998).

Todos os esforços para a criação de um ambiente favorável à geração e ao compartilhamento do conhecimento entre as pessoas podem tornar-se irrelevantes, se a organização não possuir meios adequados para armazenar esse conhecimento. O processo de preservação do conhecimento está intimamente ligado à criação de uma memória organizacional, que é descrita, segundo Probst, Raub e Romhardt (2002), como um sistema de conhecimentos habilidades que preserva e armazena percepções e experiências além do momento em que ocorrem, para que possam ser recuperadas posteriormente na geração de novos conhecimentos. A escolha das práticas com que se preservará o conhecimento deve estar de acordo com o tipo de conhecimento em questão.

Uma outra oportunidade trazida pelo trabalho em comunidade de prática é relacionada à possibilidade de disponibilização do conhecimento tácito. O conhecimento tácito é na maioria das vezes difícil de ser codificado (Nonaka e Takeuchi, 1997), e portanto mais difícil de ser armazenado do que o conhecimento explícito. Com as discussões em fóruns e outras ferramentas, esse conhecimento tácito pode ser compartilhado e fica registrado, passando a ser conhecimento explícito para a própria comunidade.

3.3 ESTUDOS PROSPECTIVOS – FUNDAMENTOS E MÉTODOS

A obtenção de mais informações sobre eventos futuros se faz por meio de estudos prospectivos, de tal forma que as decisões de hoje sejam mais solidamente baseadas no conhecimento tácito e explícito disponível (Coelho, 2001). A atividade prospectiva se define como um processo mediante o qual se chega a uma compreensão mais plena das forças que moldam o futuro de longo prazo e que devem ser levadas em conta na formulação de políticas, no planejamento e na tomada de decisão. A atividade prospectiva está, portanto, estreitamente vinculada ao planejamento (Coates, 1985).

Atualmente existe uma extensa lista de campos de estudo relacionados com a temática de explorar o futuro. Em um exame simples da literatura se podem encontrar diferentes denominações para grupos ou estruturas conceituais, tais como technological forecasting, technological foresight, social foresight, inclusive foresight, technology assessment, monitoring (environmental scanning, technology watch), prospective networks, roadmapping, scenarios studies, multicriteria decision analysis, etc (Porter., 2004). Isso tem gerado alguma confusão na terminologia, o que tem dificultado a elaboração de definições simples e diretas, não estabelecendo diferentes níveis de abrangência e de uso de tais métodos, técnicas, metodologias e abordagens.

Por isso, é comum encontrar técnicas desenvolvidas para objetivos específicos sendo utilizadas para responder a questões de natureza ampla e complexa, o que, em certos casos, contribui para desacreditar este campo de estudo. Isso também confirma a grande dificuldade existente para se tratar as incertezas do futuro. A reflexão sobre as diferentes abordagens precisa ser vista como um meio para aperfeiçoar a atividade e os resultados desta, ou seja, responder adequadamente sobre as indagações quanto ao futuro, em seus diversos níveis e interesses (Coelho, 2005).

4. CANAL PROSPECTAR

4.1 CONTEXTO: MODELO SENAI DE PROSPECÇÃO

O Modelo Senai de Prospecção foi desenvolvido para prever as necessidades futuras de mão-de-obra qualificada na indústria brasileira. Para isso, está estruturado de forma a captar transformações tecnológicas e mudanças no mercado de trabalho e no sistema de educação profissional.

O modelo visa identificar as transformações em curso no mercado de trabalho brasileiro por meio de análises de mudanças baseadas em quatro linhas de trabalho complementares: (i) prospecções tecnológicas, (ii) prospecções organizacionais, (iii) análise de ocupações emergentes e (iv) análise das mudanças na estrutura ocupacional. Tais análises permitem antecipar mudanças tecnológicas e organizacionais, assim como estimar, em um futuro próximo, a variação na quantidade de empregos em cada ocupação. Cotejada com estudos de sistemas de educação profissional

de outros países, a antevisão das mudanças provenientes das transformações esperadas no mercado de trabalho brasileiro permite identificar a necessidade de transformações no sistema de educação profissional.

Fundamentalmente, o Modelo é constituído por um conjunto de metodologias que, uma vez aplicadas, conduzem à antecipação de demandas por qualificações, por meio da prospecção de tecnologias e de novas formas de organização e de análise de tendências de emprego. Trabalha-se, assim, com a perspectiva de utilização dos resultados do Modelo para a redução de riscos de investimentos em infra-estrutura (laboratórios, equipamentos, materiais e recursos didáticos, formação e aperfeiçoamento de docentes), para a implementação de novos cursos regulares de longa duração e para a indução da adoção, por parte das empresas industriais, das soluções tecnológicas prospectadas.

As metodologias adotadas são complementares e focam em aspectos particulares do projeto. O núcleo central do modelo é composto por estudos setoriais, identificação de tecnologias emergentes específicas e sua prospecção por meio de painéis *Delphi*, identificação de ocupações emergentes e análise de impactos ocupacionais. Tal processo é acompanhado dos seguintes procedimentos operacionais:

Os estudos setoriais e os painéis *Delphi* são atividades passíveis de serem repetidas ao longo do tempo, com periodicidade variável de acordo com o setor. As prospecções resultantes são de abrangência nacional.

As prospecções nacionais deverão ser seguidas de esforços de monitoramento da efetiva difusão das tecnologias, tendo em vista as distintas realidades regionais e sua relação com a dinâmica internacional.

4.2 COMUNIDADE DE PRÁTICA E DESENVOLVIMENTO DO CANAL PROSPECTAR

As práticas de atividades inicialmente desenvolvidas no âmbito do Modelo apontaram para a necessidade de se ter um canal de comunicação para o desenvolvimento das atividades prospectivas setoriais, possibilitando, assim, maior interação dos grupos de trabalho e melhorando a interface de relacionamento entre a execução e a gestão dessas atividades, assim como a interface com algumas bases de dados.

Duas outras necessidades que se tornaram prementes foram a disponibilização dos resultados alcançados por setor e das metodologias desenvolvidas pelo Senai no atendimento às atribuições de análise de tendências e prospecções.

Nesse sentido, foi proposto e desenvolvido o Canal Prospectar, que teve por objetivo geral estabelecer um canal de discussão, geração, monitoração e disseminação de conteúdos referentes à prospecção tecnológica, educacional e organizacional e a análise de tendências entre atores que participam da aplicação do Modelo junto a setores da indústria nacional e também, público externo, de forma a:

Possibilitar o desenvolvimento das atividades do Modelo de forma estruturada e virtual para os setores que estarão sendo estudados, tanto na prospecção, quanto no monitoramento e utilização de resultados.

Difundir os resultados / produtos alcançados na realização das atividades do Modelo.

4.3 ARQUITETURA DO CANAL PROSPECTAR

4.3.1 *Definição*

Trata-se de uma comunidade de prática em sistema web, com o objetivo de estabelecer um canal de discussão, geração, monitoração e disseminação de conteúdos referentes à prospecção e análise de tendências entre atores que participam da aplicação do Modelo Senai de Prospecção para setores da indústria nacional.

Possibilidades do Canal: Controlar o acesso por senha, Capacitação a distância, Fóruns de discussão, Apensamento de arquivos (bibliotecas virtuais setoriais, resultados), Cadastro de atores do Modelo (geral e setorial), Armazenamento de discussões ocorridas nos fóruns, Contador de acesso e qualificador em vários níveis, Cadastro de visitante, Gestão da comunidade.

4.3.2 *Requisitos Funcionais*

Conteúdos dinâmicos

Cadastro de Notícias – cada setor da indústria tem sua área de notícias, isto é, cada setor específico terá suas notícias específicas e o nível de permissão para essa digitação desce ao nível de Escola do Senai.

Cadastro de Atividades por setor da indústria - estas atividades são aquelas que aparecem na primeira página do site, de forma geral, porém, elas pertencem a setores específicos e também aparecem nas páginas destes setores (prospecção tecnológica, prospecção organizacional, análise e tendências ocupacionais etc.). Uma mesma atividade possui conteúdo textual e imagens diferentes para cada setor.

Cadastro de Setores Industriais - quando o administrador ou quem tiver autorização criar um setor novo, deve-se associar a(s) atividade(s) a ele relacionadas. O sistema deve inserir este setor na lista de setores que aparecem na primeira página de Setores Industriais, criar uma nova página específica para este novo setor no mesmo padrão dos demais setores, porém, com apenas a(s) atividade(s) a ele(s) associada(s) na lista das atividades que aparecem na página específica do setor e preparado para receber novo conteúdo referente àquele setor.

Cadastro de Grupos – os grupos estão, em princípio, divididos em: Equipe de Trabalho, Outros Atores, Grupo de Gestão Operacional, Colaboradores e parceiros.

Categorias de Pessoas – as categorias de pessoas classificam-nas de acordo com sua atuação (Especialista Externo da Indústria, Especialista Externo da Academia, Departamento Regional, Escola, Departamento Nacional, Tecnologista e outros). Uma mesma pessoa só pode pertencer a apenas uma categoria.

Controle de permissões de acesso às pessoas dos grupos

Fichas de cadastro – estas fichas podem ser preenchidas pelas Escolas do Senai, pelos Departamentos Regionais do Senai, pelo Departamento Nacional do Senai e por pessoas externas ao Senai, onde conterão as informações básicas sobre pessoas indicadas ou interessadas na participação de alguma forma no Canal Prospector. Ao enviar a ficha, por uma página do site, uma mensagem de aviso de que chegou uma nova inscrição cairá numa caixa postal do específica do Canal Prospector. Autorizando-a, classifica-a num determinado grupo e categoria de pessoa, associa-a as atividades as quais ela estará envolvida e dá suas respectivas permissões de acesso às páginas ou parte das páginas do site.

Acompanhamento dos acessos às páginas do site – deverá possuir consulta e relatório por períodos (diário, semanal, quinzenal, mensal, anual) que mostre todas as pessoas que acessaram as páginas do site Canal Prospectar, quantas vezes acessaram, quais as páginas acessadas, datas e horários de acesso etc, mantendo um histórico para tomada de decisões.

5 RESULTADOS DE APLICAÇÃO DO MODELO DE PROSPECÇÃO – AMBIENTE DO CANAL PROSPECTAR

A aplicação do Modelo, nesta experiência, contemplou os setores petroquímico, têxtil, telecomunicações e máquinas e equipamentos. Para tal contou com a participação de vários atores. Como principais resultados quantitativos que valem ser destacados em função da abrangência.

Pessoas envolvidas

- especialistas externos: 124;
- especialistas internos: 51;
- capacitações: (1) Prospecção – 25 técnicos do Senai (DRs e escolas); (2) Análise de Tendência – 22 técnicos do Senai (DRs e escolas);
- média de pessoas envolvidas nas atividades setoriais: 50 (internas e externas).

Universidades e institutos de pesquisas envolvidos diretamente no desenvolvimento e aplicação das metodologias do Modelo Senai de Prospecção

- UFRJ/Instituto de Economia;
- UFRJ/Escola de Química;
- UFRJ/COPPE, USP/Escola Politécnica, USP/São Carlos;
- UFSC;
- FGV/SP;
- PUC-RIO/Departamento de Economia;
- UnB/Faculdade de Educação;
- IETS.

Especialistas de entidades externas que responderam aos questionários dos painéis Delphi das prospecções tecnológicas e organizacionais

TIPO DE ENTIDADE	QTDE. PARTICIPANTES PROSPECÇÃO TECNOLÓGICA	QTDE. PARTICIPANTES PROSPECÇÃO ORGANIZACIONAL
Indústria	40	36
Universidade	14	7
Órgãos do Governo	4	2
TOTAL	58	45

Figura 1. Participação de entidades externas no painel delphi

Estudos e publicações

- elaborados: 20;
- publicados (tiragem): 10.650;
- distribuídos: 6.089 (aproximadamente 1.500 publicações em fase de distribuição).

A comunidade de prática para o Modelo Senai de Prospecção – Canal Prospectar, foi até aqui fundamental para cumprir parte dos objetivos a que se propôs para um sistema de antecipação de demandas futuras para a indústria nacional (tecnológicas, educacionais e relativas ao mercado de trabalho).

REFERÊNCIAS

COELHO, G. M. *La société de la connaissance et les systèmes d'information stratégique comme appui à la prise de décision: proposition pour l'enseignement de l'intelligence compétitive au Brésil*. 2001. Thèse (Doctorat)- Université de Droit, D'Economie et des Sciences D'Aix-Marseille III, França, 2001.

_____ et al. Caminhos para o desenvolvimento em prospecção tecnológica: technology roadmapping – um olhar sobre formatos e processos. *Parcerias Estratégicas*, n. 21, dez. 2005.

DAVENPORT, Thomas H. *Reengenharía de processos: como inovar na empresa através da tecnologia da informação*. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

FLORIANO, P. R. *Gestão do conhecimento e comunidade de prática*. Disponível em: <<http://www.terraforum.com.br>>. Acesso em: 21 out. 2005.

GROTTO, Daniela. *O compartilhamento do conhecimento e a influencia da cultura organizacional: estudo de caso do Centro de Inovação em Negócios (CINg) da Fundação Centros de Referência em Tecnologias Inovadoras (CERTI)*. 2001. Dissertação (Mestrado em Ciências da Administração)- Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.

HAMMER, Michael; CHAMPY, James. *Reengebaria: revolucionando a empresa em função dos clientes, da concorrência e das grandes mudanças da gerência*. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

KIMIECK, Jorge Luis. *Consolidação de comunidades de prática: um estudo de caso no PROINFO*. 2002. Dissertação (Mestrado)- Programa de Pós-Graduação em Tecnologia, Centro Federal de Educação Tecnológica do Paraná, Curitiba, 2002.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaca. *Criação de conhecimento na empresa*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

O'DELL, Carla; GRAYSON, C. Jackson. If only we knew what we know: identification and transfer of internal best practices. *California Management Review*, Berkeley, v. 40, n. 3, p. 154-174, 1998.

PRAHALAD, C. K.; KRISHNAN, M. S. The new meaning of quality in the information age. *Harvard Business Review*, v. 77, n. 5, 1999.

PROBST, Gilbert; RAUB, Steffen; ROMHARDT, Kai. *Gestão do conhecimento: os elementos construtivos do sucesso*. Porto Alegre: Bookman, 2002.

ROSSETTI, A. et al. A organização baseada no conhecimento: novas estruturas, estratégias e redes de relacionamento. In: CONGRESSO NACIONAL DE GESTÃO DO CONHECIMENTO: o diálogo universidade-empresa na sociedade do conhecimento, 4., 2005, São Paulo. *Anais eletrônicos...* São Paulo: SBGC, 2005. Disponível em: <http://www.kmbrasil.com.br/trabalhos_científicos.htm>. Acesso em: 20 dez. 2005.

RUGGLES, Rudy. The state of notion. *Califórnia Management Review*, Berkeley, v. 40, n. 3, p. 80-89, 1998.

SANTOS, M. M. et al. Caminhos para o desenvolvimento em prospecção tecnológica: technology roadmapping – um olhar sobre formatos e processos. *Parcerias Estratégicas*, n. 19, 2004.

TÁLAMO, J. R.; CARVALHO, M. M. Seleção dos objetivos fundamentais de uma rede de cooperação empresarial. *Gestão da Produção*, v. 11, n. 2, 2004.

Resumo

O presente artigo apresenta a comunidade de prática como ferramenta de construção e desenvolvimento de exercício prospectivo. A partir de experiências realizadas, observou-se que quaisquer que fossem os atores envolvidos na prospecção tecnológica setorial, a necessidade de ter um espaço único de interlocução, onde fosse possível interagir com os demais atores, buscar material bibliográfico, disponibilizar os resultados de etapas anteriores, informações atuais publicadas na web, assim como, a agenda de trabalho e resultados das reuniões.

Abstract

The present article presents the community of practical as tool of construction and development of prospective exercise. From carried through experiences, it was observed that any that were the involved actors in the sector foresight¹.

Os Autores

ROSANA BARROS BOANI PAULUCI é doutoranda em Science de l'Information e Communication, e mestre em Veille et Intelligence Competitive (Université de Toulon/França). Atua na área de prospecção do Centro de Gestão de Estudos Estratégicos (CGEE), no desenvolvimento de estudos de futuro relacionados a temas estratégicos para a indústria nacional e para o governo federal. Tem experiência em inteligência competitiva, observatórios, indústria e prospecção tecnológica.

LUC MARIE QUONIAM é livre-docente na Université, e doutor em Science de l'Information et de la Communication (Université Aix Marseille III/França). Foi diretor do Centro Franco-Brasileiro de Documentação Técnica e Científica (Cendotec) e representante do governo francês. É professor visitante da USP vinculado à Université de Toulon (França). Atua nas áreas de inteligência competitiva, prospecção, bibliometria e informação.

EDSON LUIZ RICCIO é doutor em administração pela Universidade de São Paulo (USP/FEA). Professor associado da USP, atua no conselho deliberativo da Asian Pacific Conference On International Accounting Issues, e é membro do

¹ *Foresight*, que em 1985 foi definido por Coates, como sendo um processo pelo qual pode-se chegar a um entendimento mais completo das forças que moldam o futuro a longo-prazo e que devem ser levadas em consideração. O *foresight*, aportuguesado como antevisão, ou melhor, prospecção ou prospectiva, nos prepara para as oportunidades futuras.

Programme Committee - International Conference On Enterprise Systems And Accounting. Tem experiência na área de administração com ênfase em sistema de informação contábil.

MARICI CRISTINE GRAMACHO SAKATA é doutoranda em ciências da comunicação (USP/ECA). É pesquisadora do Laboratório de Tecnologia e Sistemas de Informação (Tecsí - FEA/USP). Tem experiência na área de pesquisa e educação em administração e comunicação.