



Universidade de Brasília  
Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação



Brunel University London  
Department of Computer Science

# **Relatório de Atividades de Pesquisa**

## **Doutorado Sanduíche**

**Ana Cristina Carneiro dos Santos**

### **Orientadora**

Prof. Dra. Lillian Maria Araújo de Rezende Alvares

### **Coorientador**

Prof. Dr. Gentil José de Lucena Filho

### **Coorientador Estrangeiro**

Prof. Dr. Gheorghita Ghinea

Agosto/2017 a Janeiro/2018



## SUMÁRIO

|          |  |            |
|----------|--|------------|
| <b>1</b> | <b>CONTEXTUALIZAÇÃO.....</b>                                 | <b>1</b>   |
| <b>2</b> | <b>PRODUTOS .....</b>  | <b>2</b>   |
| 2.1      | Revisão de literatura .....                                  | 2          |
| 2.2      | Consolidação dos achados primários.....                      | 5          |
| 2.3      | Artigo.....  | 6          |
| 2.4      | Síntese dos cursos realizados em Brunel .....                | 6          |
| 2.5      | Resumo das reuniões .....                                    | 7          |
| 2.6      | Trabalhos futuros .....                                      | 8          |
| <b>3</b> | <b>CONSIDERAÇÕES FINAIS E AGRADECIMENTOS.....</b>            | <b>9</b>   |
|          | <b>APÊNDICES .....</b>                                       | <b>10</b>  |
|          | Apêndice A: Fichamentos da literatura revisada               |            |
|          | Apêndice B: Versão 1.0 da consolidação dos achados primários |            |
|          | Apêndice C: Instrumento de análise dos dados                 |            |
|          | Apêndice D: Versão 2.0 da consolidação dos achados primários |            |
|          | Apêndice E: Artigo em desenvolvimento                        |            |
|          | Apêndice F: Registro resumido das reuniões em Brunel         |            |
|          | <b>ANEXOS.....</b>   | <b>400</b> |
|          | Anexo A: Academic Reading                                    |            |
|          | Anexo B: Academic Writing                                    |            |
|          | Anexo C: Academic English for PhD Students                   |            |
|          | Anexo D: English for Research Writing                        |            |



## 1 CONTEXTUALIZAÇÃO

Este relatório apresenta os resultados da pesquisa realizada por mim, Ana Cristina Carneiro dos Santos, matrículas 17/0066690 (UnB) e 1745084 (Brunel), doutoranda do Programa de Ciência da Informação da UnB, no contexto do Projeto MDM - Projeto de mídia digital multimodal em redações jornalísticas, cujo objetivo foi propor um modelo de gestão da informação em mídia digital multimodal, segundo um modelo computacional semântico em estrutura digital convergente. Um estudo dos sistemas de informação no Brasil, Costa Rica, Inglaterra e Estados Unidos. CAPES/CSF-PVE-S - 88887.144822/2017-00, Programa Ciência sem Fronteiras.

Inserido no contexto do Laboratório de experimentação em linguagens digitais para dispositivos móveis (Labdim) da Faculdade de Comunicação da UnB, o Projeto MDM propôs um estudo exploratório nos campos da Ciência da Computação, Ciência da Informação e Comunicação, tendo sido desenvolvido em parceria com o Departamento de Ciência da Computação da Universidade de Brasília e a Brunel University de Londres.

Os produtos apresentados adiante foram desenvolvidos entre agosto de 2017 e janeiro de 2018, em Londres, sob a orientação dos seguintes professores:

- Prof. Dra. Lillian Maria Araújo de Rezende Alvares (orientadora);
- Prof. Dr. Gentil José de Lucena Filho (coorientador);
- Prof. Dr. Gheorghita Ghinea (coorientador estrangeiro).

Resumo dos produtos:

- Revisão de literatura;
- Consolidação dos achados primários extraídos das pesquisas realizadas pela equipe do Projeto MDM entre julho de 2015 e junho de 2017;
- Versão preliminar de artigo científico;
- Materiais dos cursos de leitura e escrita acadêmica realizados em Brunel;
- Resumo das reuniões realizadas em Londres;
- Possibilidades de trabalhos futuros.



## 2 PRODUTOS

A seguir serão apresentados os produtos que culminaram na produção de um artigo científico (em fase de revisão).

### 2.1 Revisão de literatura

Além de materiais relacionados à Ciência da Informação, Gestão Conhecimento e Ontologia da Linguagem, logo no início das atividades foi priorizada a leitura e fichamento da bibliografia de base do Projeto MDM, sugerida pela equipe.

Literatura estudada entre agosto de 2017 e janeiro de 2018:

- ALEXANDER, J. C. *The Crisis of Journalism Reconsidered: Cultural Power*. Cambridge University Press, 2015.
- ANDRADE, E. C. S. D. (2009). *Conversas: o fator chave para o gerenciamento de projetos*. Dissertação (mestrado). Universidade Católica de Brasília, DF.
- AVILA, J. C.; LUCENA, FILHO. G. J.; FIGUEIREDO, R. M. C. Competências Conversacionais para a Governança Corporativa. *iSys - Revista Brasileira de Sistemas de Informação*, [S.l.], v. 10, n. 2, p. 85-110, 2017.
- BARBOSA, D. M.; BAX, M. A Design Science como metodologia para a criação de um modelo de Gestão da Informação para o contexto da avaliação de cursos de graduação. *RICI: R.Ibero-amer. Ci. Inf.*, ISSN 1983-5213, Brasília, v. 10, n. 1, p. 32 -48, jan. /jul. 2017.
- BRAGA, S. D. O. (2007). *O coaching ontológico como instrumento de desenvolvimento de equipes de trabalho*. Dissertação (mestrado). Universidade Católica de Brasília, DF.
- CAPES. *Edital Chamada de Projetos MEC/MCTI/CAPES/CNPq/FAPs No. 09/2014*. Brasília, 2014.
- CASTILHO, W. F.; LUCENA FILHO, G. J.; PRADO, H. A.; FERNEDA, E. An interpretation process for clustering analysis based on the ontology of language. In: Prado, H. A. do; Ferneda, E. *Emerging technologies of text mining: techniques and applications*. Hershey, PA: Information Science Reference, 2008. cap. 14, p. 297-320.
- CORDEIRO, W. *Jornais digitais e a crise: um ponto de virada da nova era?*. 2017.



- DOWD, C. The Scrabble of Language towards Persuasion: Changing Behaviors in Journalism. S. Berkovsky and J. Freyne (Eds.): PERSUASIVE 2013, LNCS 7822, pp. 39–50, 2013.
- DRESCH, A.; LACERDA, D. P. Design Science e Design Science Research: Método de Pesquisa para o avanço da Ciência e da Tecnologia. GMA e UNISINOS.
- ECHEVERRÍA. R. Confiança viga mestra da empresa de futuro. Instituto Ethos. São Paulo. Ano 3, nº 7, 2002.
- ECHEVERRÍA. R. El ciclo de la promesa: Eslabón básico de coordinación de acciones. Newfield Consulting. 1998.
- ECHEVERRÍA. R. Ontología del lenguaje. Santiago de Chile: J. C. Sáez Editor, 2011.
- FLICK, U. Introdução à pesquisa qualitativa. 3ª Ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.
- FLORES, F. Conversaciones para la acción. Inculcando una cultura de compromiso en nuestras relaciones de trabajo. Bogotá: Lemoine Editores, 2015.
- FLORES, F. Creando organizaciones para el future. Santiago de Chile: Dolmen Ediciones, 1997.
- FLORES, F. Promesas, confianza e identidad publica. Santiago de Chile: Redcom Chile S. A., 1994.
- GIL, A. C. Métodos e técnicas de pesquisa social. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- JORGE, T. M.; MEDEIROS, B. Redações jornalísticas: convergência e inovação em três continentes. Estudo de caso sobre cinco organizações de mídia na posmodernidade. Brasília, 2017.
- KOFMAN, F. Metamanagement: a nova consciência dos negócios. Edition. São Paulo: Antakarana Cultura Arte Ciência/Willis Harman House, 3 volumes. 2002.
- LÉVY, P. A esfera semântica. Tomo I Computação, cognição, economia da informação. Tradução Daniel P.P. Costa. São Paulo: Annablume, 2014.
- LÉVY, P. Em direção ao hipercórtex. A dialética entre os processos cognitivos individuais e a inteligência coletiva. Intexto, Porto Alegre, UFRGS, n. 39, p. 14-23, maio/ago. 2017. DOI: <http://dx.doi.org/10.19132/1807-8583201739.14-23>



- LOSADA, M.; HEAPHY, E. The role of positivity and connectivity in the performance of business teams: a nonlinear dynamics model. *American Behavioral Scientist*, 2004.
- LUCENA FILHO, G. J. Sobre conversações na Fundação Oswaldo Cruz – Fiocruz. Programa de desenvolvimento organizacional da Fiocruz. Brasília, 2014. (posso referenciar dessa forma?)
- LUCENA FILHO, G. J.; CAMPOS, R. P.; OLIVEIRA, S. C.; MORALES, M. A technontological framework to conversations for km: conception and potential applications. In 9th International Conference on Intellectual Capital, Knowledge Management & Organisational Learning – ICICKM, Colômbia. 2012.
- LUCENA FILHO, G. J. Competências conversacionais: Um diferencial no gerenciamento de projetos. *MundoPM (Curitiba)*, v. Ano 6, p. 75-80, 2010.
- MATURANA R. H; VARELA G., F. A árvore do conhecimento: as bases biológicas do entendimento humano. São Paulo: Palas Athena, 2001.
- MIRANDA, A. B.; SIMEÃO, E. L. M. S. Da comunicação extensiva ao hibridismo e animaverbivocovisualidade (av3). *Inf. & Soc.:Est.*, João Pessoa, v.24, n.3, p. 49-62, set./dez. 2014
- OLIVEIRA. Relatório Final de Pós-Doutorado em Ciência da Computação. UnB. 2017
- SANTOS, I. M. G. L. (2008). Competências relacionadas à aprendizagem organizacional em equipes de projetos. Dissertação (mestrado). Universidade Católica, Brasília.
- SANTOS, M. C. Comunicação digital e jornalismo de inserção: como big data, inteligência artificial, realidade aumentada e internet das coisas estão mudando a produção de conteúdo informativo. LABCOM DIGITAL. São Luís, 2016.
- VAISHNAVI, V.; KUECHLER, B. Design Science Research in Information Systems.
- VASSILIS K.; Nick K.; KONSTANTINOS V.; DIMITRIOS T.; NICOS M. Um quadro semântico integrado que apoia a acessibilidade universal às TIC. Published online: 19 August 2014. *Univ Access Inf Soc* (2016) 15:49–62. DOI 10.1007/s10209-014-0372-1.
- WINOGRAD, t.; FLORES, f. Understanding computers and cognition: A New Foundation for Design. Norwood, NJ: Ablex, 1988.



A partir do referencial estudado, foram elaborados 51 fichamentos. Os fichamentos relacionados à literatura sugerida no âmbito do Projeto MDM e à literatura que fundamentou o artigo em fase de desenvolvimento encontram-se no Apêndice A deste relatório. A maior parte dos fichamentos produzidos, em especial, os relacionados à Ontologia da Linguagem, servirá de subsídio para o desenvolvimento da tese de doutorado em andamento.

## 2.2 Consolidação dos achados primários

Entre abril de 2015 e maio de 2017, a equipe do Projeto MDM realizou um conjunto de visitas às redações jornalísticas dos seguintes veículos:

- BBC (Inglaterra);
- Correio (Brasil);
- La Nación (Costa Rica);
- O Globo (Brasil);
- Reuters (Inglaterra).

Durante as visitas, foram entrevistados editores, subeditores, repórteres, chefes de redação e representantes das áreas de fotografia, design e tecnologia da informação dos jornais visitados. Conforme apresentado por Oliveira (2017, p. 287), no seu relatório final de pós-doutorado, as visitas realizadas compreenderam as seguintes atividades: participação de reunião de pauta como ouvintes; conhecimento da dinâmica de trabalho do jornal, a partir das reuniões de pauta e outras conversas formais e informais presentes no processo de produção da notícia; conhecimento do processo de recebimento e averiguação de fatos; levantamento de parte dos softwares utilizados e de outros aspectos relacionados à tecnologia da informação, tais como, adoção de tecnologias de web semântica nos sistemas de informação.

O artigo científico (em desenvolvimento), apresentado na seção 2.3 deste documento, utilizou os achados primários, extraídos das gravações das entrevistas, para explorar os aspectos teóricos investigados. Para isso, os achados primários foram consolidados por meio das seguintes atividades:

1. Transcrição bruta das entrevistas em formato de texto ou *slides*;
2. Tentativa de categorização dos assuntos discutidos durante as entrevistas, buscando identificar padrões de temas tratados;
3. Consolidação e organização das informações em *slides*.



As entrevistas trataram de diversos assuntos de interesse do Projeto MDM e, por isso, não contemplaram perguntas diretamente relacionadas ao objetivo do artigo. Assim, após a primeira versão da consolidação dos achados primários (Apêndice B), foi aplicado um instrumento de análise (Apêndice C) que gerou a segunda versão da consolidação dos achados (Apêndice D) e, posteriormente, o resultado da análise dos dados (Apêndice E), alinhada ao objeto do artigo.

### 2.3 Artigo

A partir da revisão de literatura realizada, considerando os achados primários disponíveis, a relação entre a linha de pesquisa da tese em andamento e o objetivo do Projeto MDM, foram traçadas possibilidades de artigos viáveis de serem desenvolvidos. Nesse primeiro momento, além dos orientadores do Brasil e de Brunel, a coordenadora do Projeto MDM, Maria de Fátima Ramos Brandão, também participou de parte das reuniões.

Decidiu-se por trabalhar o tema “Fatores Críticos de Sucesso para Conversas Efetivas em Ambientes de Redações Jornalísticas”, posteriormente ajustado para “Competências Conversacionais em Ambientes de Redações Jornalísticas”. O artigo encontra-se em fase de revisão e ajustes.

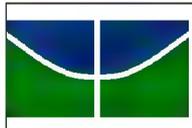
Após esse trabalho, será definido o meio de publicação e então realizadas as adequações pertinentes. A versão atual do artigo encontra-se no Apêndice E deste relatório.

### 2.4 Síntese dos cursos realizados em Brunel

No período de outubro, novembro e dezembro de 2017 participei dos seguintes cursos disponibilizados pela Brunel University:

- Academic Reading (Anexo A);
- Academic Writing (Anexo B);
- Academic English for PhD Students (Anexo C);
- English for Research Writing (Anexo D).

Os materiais fornecidos pelo curso – incluindo *slides*, exercícios, textos, vídeos e outros conteúdos – foram disponibilizados no site e na pasta compartilhada do Projeto MDM.



## 2.5 Resumo das reuniões

Todo o trabalho desenvolvido foi resultado de uma parceria entre a orientanda e seus orientadores. Com perfis e linhas de trabalhos diferentes, porém, complementares, os orientadores forneceram toda a base que subsidiou o trabalho de investigação realizado. Vale ressaltar que este trabalho é apenas parte de uma pesquisa mais ampla, em fase de desenvolvimento, no âmbito do Doutorado em Ciência da Informação.

Além de reuniões virtuais (via *Skype* ou *Zoom*) e conversas por email e telefone, foram realizadas reuniões presenciais na Universidade de Brasília (Brasil), entre julho/2017 e agosto/2017; na Universidade de Brunel (Londres), entre agosto/2017 e fevereiro/2018; e na Universidade de Coimbra (Portugal), em novembro/2017 – durante VIII Encontro Ibérico EDICIC 2017.

A Tabela 1, a seguir, resume os principais encontros realizados:

Tabela 1: Reuniões de orientação

| Data   | Local         | Participantes   | Assunto  |
|--------|---------------|---|--|
| 18/Jul | UnB Brasília  | Ana, Lillian, Gentil, George, Fátima, Elmira e membros do Projeto MDM | Projeto e Bolsas   |
| 19/Jul | UnB Brasília  | Ana, Ébida e George   | Linhas de pesquisas e o Projeto MDM                      |
| 27/Jul | UnB Brasília  | Ana e George  | Agenda de trabalho em Brunel                             |
| 31/Jul | Brasília      | Ana, Lillian e Gentil   | Tese e agenda de trabalho em Brunel                      |
| 01/Ago | UnB Brasília  | Ana, Ébida, Medeiros, Edilson e equipe do Projeto                     | Design Science, Modelo de Esfera Semântica e Projeto MDM |
| 01/Ago | UnB Brasília  | Ana, Ébida, Medeiros, Edilson e equipe do Projeto                     |  |
| 10/Ago | UnB Brasília  | Ana e Medeiros  |  |
| 19/Out | Brunel London | Ana, Ébida e George   | Alinhamentos iniciais                                    |
| 04/Out | Brunel London | Ana, Ébida e Fátima   | Métodos de pesquisa e Projeto MDM                        |
| 05/Out | Brunel London | Ana, Ébida e Fátima   |  |
| 07/Out | <i>Skype</i>  | Ana e Gentil  | Revisão de literatura e foco do artigo                   |
| 09/Out | Brunel London | Ana, Ébida e Fátima   | Métodos de pesquisa                                      |
| 11/Out | Brunel London | Ana, Ébida, Fátima e George   | Foco do artigo e achados primários                       |
| 28/Out | <i>Skype</i>  | Ana e Gentil  | Revisão de literatura e foco do artigo                   |
| 30/Out | Brunel London | Ana, Ébida e George   | Situação dos achados primários                           |



|        |                  |                     |  |
|--------|------------------|---------------------|--|
| 14/Nov | Brunel London    | Ana, Ébida e George | Andamento do artigo e achados primários            |
| 23/Nov | Coimbra Portugal | Ana e Lillian       | Revisão de literatura, artigo e achados primários. |
| 24/Nov | Coimbra Portugal | Ana e Lillian       |  |
| 30/Nov | Brunel London    | Ana e George        | Andamento do artigo e achados primários            |
| 18/Dez | Skype            | Ana e Gentil        | Andamento do artigo e achados primários            |
| 19/Dez | Brunel London    | Ana e George        | Andamento do artigo e achados primários            |
| 21/Dez | Skype            | Ana e Gentil        | Revisão de literatura, artigo e achados primários. |
| 04/Jan | Skype            | Ana e Gentil        |  |
| 17/Jan | Brunel London    | Ana e George        | Análise dos dados e próximos passos                |
| 18/Jan | Skype            | Ana e Gentil        | Situação do artigo e próximos passos.              |
| 05/Fev | Brunel London    | Ana e George        | Situação do artigo e próximos passos.              |

Fonte: autora

Após o período sanduíche, outras reuniões serão realizadas para tratar do finalização e publicação do artigo e também sobre os trabalhos futuros. O Apêndice F contém um resumo das reuniões presenciais realizadas na Brunel University London.

## 2.6 Trabalhos futuros

O principal objetivo do artigo em desenvolvimento é investigar as competências conversacionais das equipes de redações jornalísticas no processo de produção da notícia, tendo como base a Ontologia da Linguagem. Todavia, a investigação da fundamentação teórica realizada traz contribuições para a tese de doutorado em andamento e aponta para a possibilidade de estudos avançados sobre:

- Complexidade das conversações na perspectiva das suas dimensões ontológicas: linguagem, corporalidade e emocionalidade.
- Perspectiva complexa das dimensões tarefa, relacionamento e identidade de um compromisso.
- Modelo de gestão para resultados, apoiado nas distinções que emergem da Gestão do Conhecimento e da Aprendizagem Organizacional, tendo como base a Ontologia da Linguagem.
- Gestão Conhecimento, Ciência da Informação e Inovação.



### 3 CONSIDERAÇÕES FINAIS E AGRADECIMENTOS

A essência das contribuições desse estágio sanduíche encontra-se no amadurecimento conceitual teórico, sintetizado nos fichamentos elaborados e no artigo em desenvolvimento. Outra contribuição positiva na formação acadêmica referiu-se ao desenvolvimento do espírito crítico e o contato com estudantes e professores de uma universidade fora do Brasil. O contato com outros valores culturais e costumes também se constituem em valiosas contribuições.

Dessa forma, registro meus melhores agradecimentos à CAPES (Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior) pela concessão da bolsa durante o período em Londres; à Universidade de Brasília (Brasil); à Brunel University London (UK), aos meus orientadores (no Brasil e na Inglaterra) por todo apoio fornecido para o desenvolvimento dos produtos aqui listados, à equipe do Projeto MDM e à professora Maria de Fátima Brandão Ramos (Coordenadora do Projeto) pelos esforços que viabilizaram este trabalho.



## APÊNDICE A: FICHAMENTOS DA LITERATURA REVISADA

### Fichamento

11/2017

**Assuntos:** Conversas

**Referência:**

- LUCENA, G. F.; MORALES, M. **Que tipo de profissionais estamos formando? Relato de uma experiência.** CONGRESSO IBERO-AMERICANO DE ENSINO SUPERIOR EM COMPUTAÇÃO. 12. Arequipa, Peru, 2004.
- LUCENA, G. F. **Competências Conversacionais: Um diferencial no gerenciamento de projetos.** Revista Mundo PM. São Paulo, ano 6, n. 34, p.74-80, ago./set., 2010.

**Outras:**

- ECHEVERRÍA, R. **Ontologia del lenguaje.** 8ª Ed. Santiago de Chile: Dolmen Ediciones, 2011.
- ECHEVERRÍA, R.; PIZARRO, A. **O Observador e a Ação Humana.** Newfield Consulting, 1996
- FLORES, F. **Creando Organizaciones para el Futuro.** Santiago de Chile: Dolmen Ediciones, 1996.
- KOFMAN, F. **Metamanagement: a nova consciência dos negócios.** Edition. São Paulo: Antakarana Cultura Arte Ciência/Willis Harman House, Vol 2. 2002.

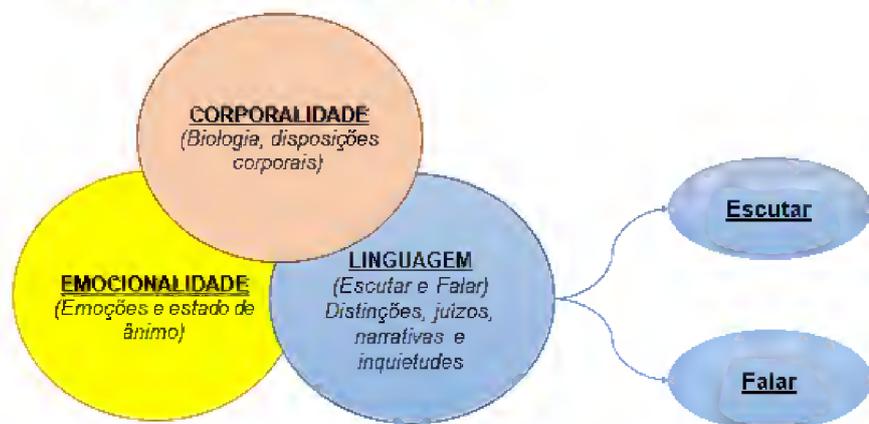
**Palavras chave:**

- XXXXXXXXX

### Base para a compreensão das conversas

ECHEVERRÍA, R.; PIZARRO, A. O Observador e a Ação Humana. Newfield Consulting, 1996

Dominios constitutivos do ser humano



Fonte: Echeverría, R.; Pizarro (1996). Com adaptações.



## Competências Conversacionais

*O conceito de Observador pode ser assim definido: “Não sabemos como as coisas são, somente sabemos como as observamos ou como as interpretamos. Vivemos em mundos interpretativos”.*

*(Echeverría. 2005, p. 40)*

Organizações (Echeverría. 2005, p. 259):

- “São fenômenos linguísticos, unidades construídas a partir de conversações específicas, que estão baseadas na capacidade dos seres humanos para efetuar compromissos mútuos quando se comunicam entre si”.

Organizações (Flores. 1996):

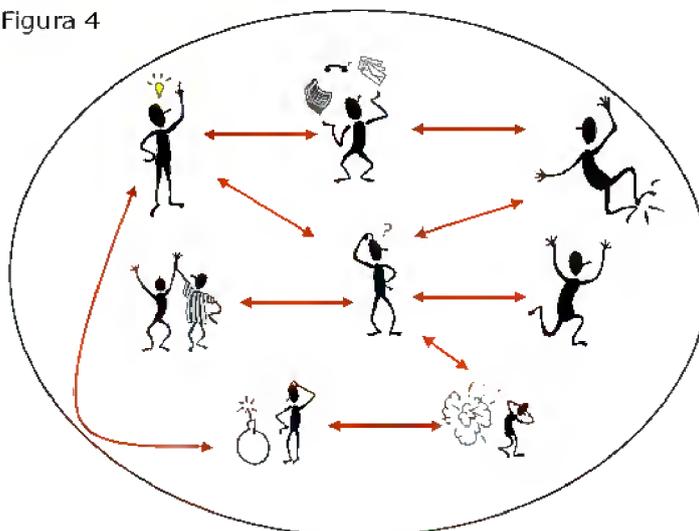
- Nascem e se desenvolvem através das conversações tendo seus limites e sua estrutura como sistema, determinados por meios de processos conversacionais.

Competência conversacional (Lucena. 2010, p. xx)

- Proporciona a capacidade de mobilizar, articular e colocar em ação, de forma sustentável, valores, conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para o desempenho eficaz e eficiente de atividades requeridas no trabalho e na vida, de maneira geral.
- Processos conversacionais na organização:

Figura: Organização: Uma Rede de Relacionamento

Figura 4





Fonte: Lucena e Morales (2004. Pág. 7)

A falta de habilidade conversacional nas organizações Lucena (2010):

- Atrapalha a resolução dos conflitos causados pela dificuldade que as pessoas têm em desenvolver com eficiência o processo comunicativo.
- Falta de sintonia entre o que se fala e o que se entende:

Figura: Escutar



Fonte: Lucena (2010. Pág. 77)

## Conversas

“As conversas no ambiente organizacional “confirmam e ratificam as competências estabelecidas e possibilitam a solução eficaz de problemas”, ou estão “relacionadas mais diretamente com a visão do conhecimento na empresa e, no começo do processo, o escopo e o impacto dos temas a serem discutidos são essencialmente ilimitados”. (VON KROGH; ICHIJO; NONAKA, 2001, p. 160).

- Uma boa conversa deve apresentar quatro princípios norteadores. (Von Krogh, Ichijo e Nonaka, 2001):
  - Estimular ativamente a participação;
  - Definir regras de etiquetas para as conversas;
  - Editar as conversas de maneira apropriada;
  - Fomentar a linguagem inovadora.



## Fichamento

11/2017

**Assuntos:** Conversações Públicas e Privadas

**Referência:**

- KOFMAN, F. *Metamanagement: a nova consciência dos negócios*. Edition. São Paulo: Antakarana Cultura Arte Ciência/Willis Harman House, Vol 2. 2002.

**Outras:**

- ECHEVERRÍA, R. *Ontologia del lenguaje*. 8ª Ed. Santiago de Chile: Dolmen Ediciones, 2011.
- ECHEVERRÍA, R.; PIZARRO, A. *O Observador e a Ação Humana*. Newfield Consulting, 1996
- FLORES, F. *Creando Organizaciones para el Futuro*. Santiago de Chile: Dolmen Ediciones, 1996.
- LUCENA, G. F.; MORALES, M. *Que tipo de profissionais estamos formando? Relato de uma experiência*. CONGRESSO IBERO-AMERICANO DE ENSINO SUPERIOR EM COMPUTAÇÃO. 12. Arequipa, Peru, 2004.
- LUCENA, G. F. *Competências Conversacionais: Um diferencial no gerenciamento de projetos*. Revista Mundo PM. São Paulo, ano 6, n. 34, p.74-80, ago./set., 2010.

**Palavras chave:**

- xxxxxxxxxx

## Conversações Públicas e Privadas

- Capacidade de fazer compromissos é um dos domínios básicos e constitutivos dos seres humanos. Isso se manifesta através:
  - Eficácia de tarefas executadas
  - Laços de confiança estabelecidos
  - Relacionamentos desenvolvidos para cumprir as tarefas
  - Esforços para preservar e garantir a identidade das pessoas enquanto envolvidas nas tarefas e relacionamentos
- Dimensões dos compromissos conversacionais: Organização, Tarefa e Identidade. Kofman (2003, pág. 202):
  - Representam, não regras, mas sim a estrutura sobre a qual a organização se manifesta.
  - Dão vida às redes que constituem as organizações
  - A qualidade das redes impacta na capacidade de GC da organização

Caminhos que levam a compromissos (Kofman. 2002, Vol. II, p. 187)

- uma promessa
- uma oferta
- um pedido



(Kofman, 2002, v.2, Cap IX)

*“... seu eu público, o eu que você controla e mostra na presença de outros, é realmente reduzido pelo seu eu particular e seu eu cego.”*

*“... dentro de cada relacionamento insatisfatório e incompleto, dentro de cada conversa ineficaz, as sementes de transformação estão escondidas.”*

O que nos impede de conversas mais bem-sucedidas?

- Conversas mal sucedidas => prisão em uma rotina automática que cria um círculo vicioso de confronto, sofrimento, ressentimento, raiva e justificação.
- **Rotinas defensivas** => conjunto de acordos implícitos entre as pessoas em uma conversa para manter um padrão desconfortável, mas familiar.
- Essas rotinas defensivas estão enraizadas em nossos modelos mentais - crenças e avaliações profundas que fornecem uma estrutura para a interpretação do mundo em que atuamos.
- Quando nos enredamos em rotinas defensivas, colaboramos com a criação de um sistema de relacionamento fechado.
- Uma vez estabelecido, o sistema deixa muito pouco espaço para atuarmos fora de nossos papéis, mesmo quando produz resultados indesejáveis uma e outra vez.

“Ganhos” com a **Rotinas defensivas**:

- Sentimento de previsibilidade e "estar no controle".
- Mantenha uma fachada de racionalidade que evite pensamentos e sentimentos difíceis.
- Suponha que alguém esteja agindo com sensibilidade enquanto os outros não são.
- Salve as aparências e evite a auto-vergonha e a dos outros.
- Proteger e reforçar a visão que temos de nós mesmos, do mundo e de outros. Evite nosso papel como responsável pelo resultado indesejado.

Esses comportamentos podem ajudar a nos proteger do que mais tememos: falha, ignorância, vergonha e perda de controle.

O exercício da “Coluna Esquerda” fornece uma janela valiosa que **olha para dentro das suposições tácitas, julgamentos, necessidades, medos** e outras questões que não queremos discutir, que estão logo abaixo da superfície de nossas conversas. Eles fornecem a matéria-prima essencial para **transformar rotinas defensivas prejudiciais em rotinas de aprendizagem poderosas e fundamentais**. Os passos são simples:

1. **Oportunidade de aprender.** Lembre-se ou imagine uma conversa insatisfatória em torno de um problema angustiante. Para usar isso como uma oportunidade de aprendizagem, é muito importante que você escolha uma conversa que você sente que não foi bem.
2. **Cenário de contexto.** Escreva um ou dois parágrafos sobre a natureza da situação. Que eventos levaram a essa conversa? Qual foi o contexto em que ocorreu? Quem participou dessa troca? Que pensamentos e sentimentos você teve sobre outros participantes e sobre você? Qual foi o problema em questão? O que você deseja alcançar?
3. **Conversa pública.** Desenhe uma linha através do centro de um pedaço de papel. Na coluna à sua direita, escreva o diálogo exatamente como aconteceu. Nesta coluna, escreva apenas as instruções que foram ditas; sua coluna direita deve abordar uma



transcrição da reunião. Deixe a coluna no branco esquerdo enquanto escreve na coluna à direita.

4. **Conversa privada.** Quando você completou a conta de diálogo, use a coluna à esquerda para anotar os pensamentos e sentimentos que você manteve para si mesmo. (Neste momento, não se preocupe em escrever o que você atribui sobre os pensamentos privados dos outros participantes na conversa.) Registre os pensamentos e sentimentos que você teve enquanto qualquer um de vocês estava falando.
5. **Resultados e Reflexões.** Depois de completar as etapas acima, escreva um parágrafo ou dois sobre os resultados da conversa e seus pensamentos sobre eles, incluindo:
  - O que deu errado na conversa?
  - O que aconteceu depois com o assunto em questão?
  - Qual efeito teve em você?
  - Qual foi o efeito sobre o relacionamento?
  - Por que você não disse o que está na “Coluna Esquerda” ?
  - O que você acha que teria acontecido se eu tivesse feito isso?
  - Quais foram as consequências negativas de ter salvo sua coluna esquerda?
  - O que você acha que poderia ter estado na coluna esquerda da outra pessoa durante a conversa?

O conteúdo da “Coluna Esquerda”:

- Aproveitar o tempo para examinar cada pergunta pode fornecer informações valiosas sobre o processo da conversa e a essência do processo em questão.
- Provavelmente você achará que a maioria dos seus comentários foram avaliações, julgamentos negativos, atribuições, preconceitos, premissas ou premissas.
- Na coluna à esquerda, você também pode encontrar emoções como medo, raiva, tristeza, vergonha, culpa, renúncia, ressentimento, alienação, estresse ou ansiedade.
- Muitas vezes, as pessoas também mantêm sentimentos secretos de ternura, compaixão, cuidado, simpatia e amor. Estes são considerados sentimentos "positivos", mas muitos de nós nos sentimos envergonhados ou desconfortáveis, revelando-os. Eles podem ser tão difíceis de reconhecer como emoções negativas.
- Podemos nos comportar como se pudéssemos apenas expulsá-los. Mas isso não é possível.
- O material da nossa coluna à esquerda lembra o desperdício tóxico, um subproduto indesejável de nossas mentes que ameaça nosso bem-estar e nossos relacionamentos.

Então, o QUE FAZER com essas conversas particulares (“Coluna Esquerda”)?

- Você pode se livrar do lixo **expondo seus pensamentos e sentimentos não filtrados**. Descartá-los poderia proporcionar algum alívio, mas contaminaria o meio ambiente de seus relacionamentos.
- Ao se livrar da coluna do lado esquerdo sem examiná-lo primeiro, você se relacionará com os outros diretamente do seu medo, desconfiança e orgulho.
- Descartar isso pode fazer você se sentir melhor, e até mesmo permitir que você afirme que está sendo "honesto", mas enfraquece e mina seus relacionamentos. Algumas das possíveis consequências de fazer isso incluem a escalada do conflito (se você diz o que realmente pensa do outro, o outro irá dizer o que você realmente pensa de você); danificar e até destruir relacionamentos; sentir dor, remorso e vergonha; encerramento da conversa, evitando a solução do problema.
- Em suma, dizer o que realmente é na sua mente NÃO parece ser uma estratégia muito bem-sucedida. Essa é a razão pela qual muitos de nós mantemos o que nós temos na nossa coluna à esquerda bem escondida.



- Você pode enterrar o desperdício, internalizando seus pensamentos e sentimentos com a esperança de que de alguma forma sejam neutralizados. Embora isso não crie um colapso imediato, ele também não fornecerá uma solução. Ser preenchido com este material tóxico não é saudável. Há uma evidência médica esmagadora de que esconder pensamentos e sentimentos se traduz em distúrbios corporais, como estresse, indigestão, hipertensão arterial e em casos extremos, maior chance de acidente vascular cerebral, ataque cardíaco e câncer.

Quais seriam as **CONSEQUÊNCIAS** de **NÃO dizer o que você realmente está pensando e sentindo?**

- Algumas possibilidades prováveis seria a falta de resolução do problema (se você não revelar o seu problema, é provável que ninguém mais cuide das suas preocupações);
- Você está em um terrível dilema.
  - Primeiro, você não pode controlar os pensamentos e sentimentos que surgiram da “Coluna Esquerda” . Eles tomam conta de você, não importa o que você faça.
  - Segundo, você está condenado se você diz: seus pensamentos e sentimentos são altamente tóxicos e podem destruir seus relacionamentos.
  - Terceiro lugar, você está condenado se você não os diz, quando você fica quieto, você acumula o estresse e não aborda os problemas reais.
  - Quarto, você realmente não tem escolha - você não pode esconder seus resíduos tóxicos, mesmo que você tente.
- Você pode acreditar que pode ocultar seus comentários internos através de truques de profissionalismo, mostrando um público que eu impermeabilizo que não filtra nenhum desperdício tóxico. De qualquer forma, não é melhor do que se livrar ou enterrar a “Coluna Esquerda”. Da mesma forma que você tem uma boa idéia sobre o que está na “Coluna Esquerda” de seus colegas controversos, seus colegas têm uma boa idéia sobre o que está na sua.
- Você pode pensar que seu personagem público - a pessoa que conhece as regras do jogo e quem tem tudo sob controle - é tudo o que você vê quando interage com pessoas. Você pode imaginar que o seu outro eu - seu eu particular, carregado de comentários e seu eu cego, que é desconhecido para sua mente consciente - são partes bastante pequenas de todo o seu ser, que são seguras, escondidas da visão outros. De fato, sua pessoa pública, a pessoa que você controla e mostra na presença de outros, é anulada pelo seu eu particular e seu eu cego. Ainda mais, estas vistas e são percebidas por outros, apesar da ilusão de que você de outra forma. Então você pode tentar esconder ou ignorar seus pensamentos críticos ou sentimentos cáusticos, mas isso não funciona.

Figura: Como **pensamos** que nos comunicamos

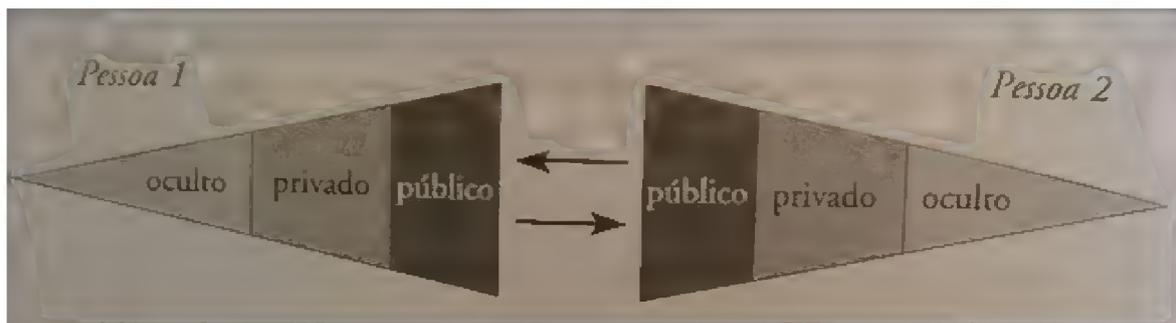
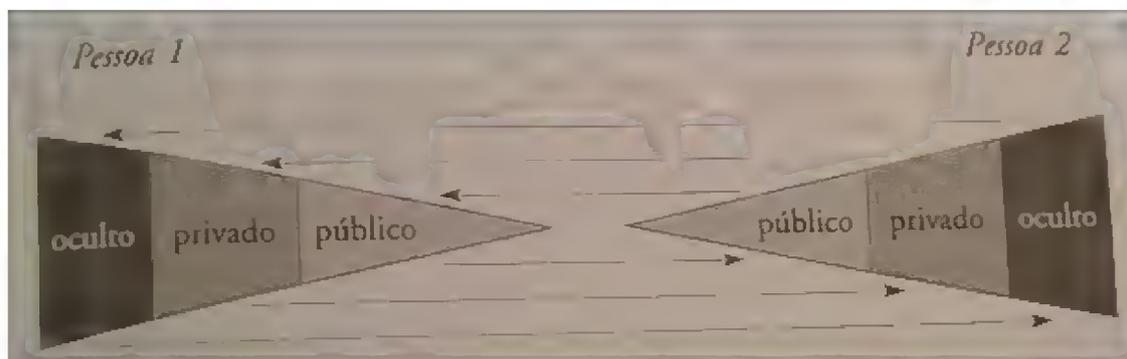




Figura: Como nos comunicamos realmente



Se o seu eu privado e seu eu cego são tão visíveis para os outros, por que tentamos escondê-los?

- A fim de manter uma aparência aceitável de cortesia.
- Para manter intactas as nossas rotinas de conspiração defensiva.
- Para atrasar a avaliação de nossos verdadeiros pensamentos e sentimentos.
- Para manter o jogo, mantemos o silêncio e fingimos não; então, tornamos o nosso silêncio indiscutível; e com isso tornamos incontestável toda a situação.

Então, qual é a forma BEM SUCEDIDA de lidar com o desperdício tóxico de nossas colunas à esquerda?

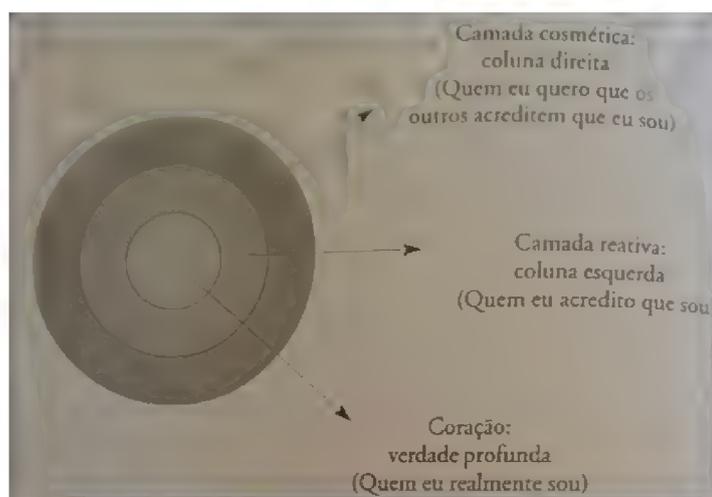
- Podemos processá-lo, transformá-lo em energia para alimentar nossa aprendizagem, nutrir nossos relacionamentos, desarmar nossas rotinas defensivas e estabelecer as bases para conversas mais efetivas no futuro
- Se você examinar sua “Coluna Esquerda” com consciência, com tempo e profundidade suficientes, você pode perceber que a próxima etapa na transformação de relacionamentos ineficientes é responsabilidade.

Olhe para a frente em sua “Coluna Esquerda” e pergunte-se:

- Como eu contribuo com essa insalubridade?
- Como sou responsável por criar e manter essa rotina defensiva?"

*“Você pode assumir a responsabilidade sem assumir a culpa, aceitando-se com compaixão e reconhecendo que seus pensamentos e dificuldades são reais naquele momento. Não os negue ou julgue; apenas considere-os como sementes que podem abrir para um novo nível de ser e relacionar-se. O fato de assumir a responsabilidade não proíbe o seu parceiro de fazê-lo também.”*

Figura: Os três níveis de expressão

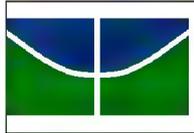


Ao reivindicar sua responsabilidade de criar e sustentar esse sistema insalubre, você pode se perguntar se você está disposto a assumir a responsabilidade de transformá-lo.

- Você está disposto a trabalhar em questões substantivas e de processos com seu parceiro para torná-lo mais saudável e menos desequilibrado?
- Você está disposto a dar o tempo necessário para transformá-lo?
- Você está disposto a ficar lá, mesmo que se torne doloroso?
- Você está disposto a abrir feridas antigas para que possam curar adequadamente?

#### Dicas para TRANSFORMAR uma **conversa problemática**

1. Introduza a conversa levemente e não leve isso a sério.
2. Adote uma posição curiosa sobre você e a outra pessoa. À medida que a conversa progride, seja curioso - não julgue ou censure - pela sua coluna à esquerda. Observe também o que desencadeia reações em você enquanto seu parceiro age ou fala. Ao mesmo tempo, escute empático seu parceiro.
3. Fale (usando as expressões abaixo) quando sente ou pensa em algo que possa causar desconforto ou contribuir com a rotina defensiva.
  - a) "Com licença", posso dizer, "mas quando você falou, percebi que me senti irritado. Não quero desviar a conversa, mas quero entender por que estou respondendo dessa maneira. Penso que se olharmos para isso agora, isso nos ajudará a cuidar do problema em questão. Foi o que me incomodou sobre o que você disse e por que ..."
  - b) Você pode querer aplicar uma ferramenta chamada o processo de comunicação multi-passo aqui: "Quando eu assisto você diz ou faz (A), eu acho que (B), nestas circunstâncias, eu sinto (C), o que eu realmente gostaria de ver acontecer é (D)."
4. Faça perguntas. Pergunte sobre o que seu parceiro pode estar pensando ou sentindo. Você poderia aprender informações valiosas sobre como seu comportamento afeta a outra pessoa e prejudicar a eficácia do relacionamento. Ele também pode aprender o que é importante para ele, quais informações ele tem e o que ele está tentando alcançar.
5. Considere as seguintes perguntas à medida que reflete sobre a conversa:
  - a) O que eu sinto?
  - b) O que eu penso?
  - c) Que informação e raciocínio condicionam meus pensamentos?
  - d) Eu examinei os fundamentos das avaliações na minha "Coluna Esquerda"?
  - e) Como isso se assemelha a outras situações na minha vida?
  - f) Como o passado está influenciando meu presente?
  - g) O que estou ficando preso a ficar preso? (ganho secundário)



- h)  O que eu realmente quero?
  - i)  O que eu preciso revelar?
  - j)  O que posso aprender?
6. Lembre-se de que o processamento das colunas do lado esquerdo é uma prática vitalícia. Seja tão gentil, paciente e compassivo consigo mesmo como você quer estar com os outros. Atrás de cada coluna à esquerda está outra coluna à esquerda. Quando você olha para o seu eu particular, você pode ter um vislumbre da primeira camada do seu eu cego. E sendo seres humanos tão infinitamente ricos e complexos, isso me cega tem infinitas camadas. Explorá-los é uma jornada sem fim e uma fonte inesgotável de aprendizado.

*“Toda pessoa carrega medos, inseguranças, julgamentos, vulnerabilidades e outros aspectos complexos de sua humanidade em relação a cada relacionamento que eles têm. No local de trabalho, como em muitos lugares de nossas vidas, treinamos para esconder muitos desses aspectos da visão pública do melhor que podemos. Mas isso realmente não funciona. Minhas deficiências aparecem, as mesmas que as suas. Nós não sabemos como lidar com essas deficiências de forma respeitosa, então criamos um contrato: “Eu não vou te dizer nada, se você não me disser”. Dessa forma, ambos podemos continuar jogando o jogo. E talvez possamos evitar ser descobertos.”*

Conversas privadas: (Kofman)

- cheias de interpretações, opiniões (juízos), inferências, preconceitos e suposições sobre o caráter ou motivação dos outros.
- muitas emoções – medo, aborrecimento, tristeza, vergonha, culpa, resignação, tédio, ternura, compaixão, amor, simpatia – também podem ser encontradas neste tipo de conversa.
- interferem nas relações das pessoas obstruindo as possibilidades de coordenar ações. (ECHEVERRÍA, 2003, p.243)
- podem iniciar com pequenas questões e terminarem causando grandes prejuízos à tarefa que está sendo realizada. Ou melhor dizendo, ao relacionamento que está sendo construído.

*“A transparência é uma atividade não reflexiva, não pensante e não deliberativa que constitui a base para a ação humana. Quando os seres humanos se encontram neste estado de fluir na vida, não estão pensando no que estão fazendo e tampouco estão em um mundo que se rege pela relação sujeito-objeto. Neste momento, as pessoas encontram-se em um estado que é prévio a constituição desta relação.”*

(HEIDEGGER apud ECHEVERRÍA, 2003, p.186-187)

*“Quando o fluir na vida é interrompido por alguma razão, tem-se um quiebre. Aquilo que antes era transparente emerge ao campo de atenção, constituindo neste instante a relação sujeito-objeto.”*

(ECHEVERRÍA, 2003, p.187-188).



## Fichamento

11/2017

**Assuntos:** Modalidades da fala: Expor e Indagar

**Referência:**

- KOFMAN, F. *Metamanagement: a nova consciência dos negócios*. Edition. São Paulo: Antakarana Cultura Arte Ciência/Willis Harman House, Vol 2. 2002.

**Outras:**

- ECHEVERRÍA, R. *Ontologia del lenguaje*. 8ª Ed. Santiago de Chile: Dolmen Ediciones, 2011.
- ECHEVERRÍA, R.; PIZARRO, A. *O Observador e a Ação Humana*. Newfield Consulting, 1996
- FLORES, F. *Creando Organizaciones para el Futuro*. Santiago de Chile: Dolmen Ediciones, 1996.
- LUCENA, G. F.; MORALES, M. *Que tipo de profissionais estamos formando? Relato de uma experiência*. CONGRESSO IBERO-AMERICANO DE ENSINO SUPERIOR EM COMPUTAÇÃO. 12. Arequipa, Peru, 2004.
- LUCENA, G. F. *Competências Conversacionais: Um diferencial no gerenciamento de projetos*. Revista Mundo PM. São Paulo, ano 6, n. 34, p.74-80, ago./set., 2010.

**Palavras chave:**

- xxxxxxxxxx

### Modalidades da fala : Expor e Indagar

(Kofman, 2002, v.2, Cap XI)

*Uma empresa pode ser caracterizada como um sistema no qual as pessoas se associam para alcançar resultados de outra forma inalcançáveis e essa associação está fundamentada em processos de comunicação efetiva, os quais se assentam na capacidade de expor e indagar de forma produtiva. (KOFMAN, 2002, v.2, p.91).*

- **PROPOR:** a partir de nossas inquietudes, revelando nossa forma de observar e os cursos de ação que consideramos mais adequados.
- **INDAGAR:** para que o outro revele as suas inquietudes, sua forma de observar e os cursos de ação que considera mais adequado.



|               |              |                                 |   |
|---------------|--------------|---------------------------------|---|
| <b>PROPOR</b> | <b>Alto</b>  | Explicação<br>Imposição         | Aprendizagem<br>Mútua<br>Desenho<br>Estratégico |
|               | <b>Baixo</b> | Reconhecimento<br>Desvinculação | Interrogação<br>Averiguação<br>Checagem         |
|               |              | <b>Baixo</b>                    | <b>Alto</b>                                     |

**INDAGAR**

Outra forma de ver

**Combinações Possíveis: Propor x Indagar**



- O **expor** e o **indagar** (Kofman, 2002, v.2, p.91-93)
  - A efetividade e autenticidade da comunicação e das relações entre as pessoas que compõem tais sistemas (empresas) podem ser seriamente comprometidas em função da tendência dos indivíduos a agir de acordo com um modelo chamado de "Controle unilateral".



- Quem opera em “Controle unilateral” acredita ter sempre a razão. Por isso, busca sempre determinar, unilateralmente, tanto o objetivo da interação quanto o processo para alcançá-lo.
- “Controle unilateral” resulta em relações defensivas, inautênticas e até mesmo belicosas, uma vez que as pessoas passam a utilizar a exposição e a indagação como armas para vencer a batalha contra seus interlocutores, tornando essas competências conversacionais altamente improdutivas.
- Assim, o que está em jogo não é a busca da melhor solução ou do bem comum, mas sim a autoestima e a imagem pública dos interlocutores, os quais se tornam, na verdade, **competidores**.

A sistemática utilização de **expor** e/ou **indagar improdutivo** impede que as pessoas compreendam a posição uns dos outros, prejudica os vínculos entre esses indivíduos e dificulta a descoberta e resolução dos problemas sistêmicos, além de gerar ressentimentos e destruir a efetividade coletiva, se constituindo em uma séria desvantagem competitiva para a organização.  
(Kofman, 2002, v.2, p.93-94)

- No **expor improdutivo** (Kofman. 2002, vol. II, p. 87- 92)
  - Não há espaço para o trabalho em equipe.
  - Há um confronto no qual se busca o poder, e a vitória de um depende da derrota do outro, e vice-versa.
  - Apresenta-se opiniões como se fossem fatos comprovados.
  - Não se explica e nem se revela raciocínios que justifiquem a opinião.
  - Não são dados exemplos e nem ilustrados de modo prático o significado da opinião.
  - Não são expostas dúvidas e nem reveladas áreas de insegurança ou ignorância.
  - Evita-se perguntas e objeções.
  - Argumenta-se que a própria opinião é a única razoável.
  - Fala-se mais do que se escutar.
  - Interrompe-se os outros.
  - Demole-se os argumentos dos outros.
- Estratégias para o **expor produtivo**
  - Apropriar-se (tornar próprias) das opiniões, inferências e interpretações que vc expressa
  - Admitir, implicitamente para si mesmo ou explicitamente para os outros, que você pode estar equivocado.
  - Expor aqueles pressupostos, preconceitos e presunções dos quais você está onisciente
  - Expor as observações (dados “objetivos”) que fundamentam seu raciocínio
  - Expor as inferências lógicas e as comparações com padrões que levam do raciocínio sobre os dados às conclusões
  - Recomendar ações baseadas em opiniões que você sustenta.
  - Ilustrar o raciocínio com exemplos e casos concretos
  - Verificar que os outros tenham entendido o argumento (oportunizar perguntas que promovam o esclarecimento. Estimular indagação)
  - Convidar os outros a opinarem sobre a perspectiva exposta e oferecerem complementos ou alternativas
  - Evitar a tentação de defender a própria posição antes de compreender a posição dos outros.



- Expor com humildade e respeito, considerando as posições alternativas, não enfraquece o argumento. (favorece o aprendizado mútuo).

*O expor produtivo se constitui em uma forma de abrir aos outros os nossos raciocínios, para ajudá-los a entender por que pensamos o que pensamos, permitindo assim que eles questionem elementos do nosso processo de pensamento, em vez de se ater unicamente à discussão do produto final. Kofman (2002, v.2, p.98-103)*

- No indagar improdutivo (Kofman. 2002, vol. II, p. 87- 92)
  - Ocorre uma fala em que os envolvidos olham apenas para o seu contexto.
  - Focam em defender somente o próprio ponto de vista.
  - Não há preocupação em entender o ponto de vista do outro.
  - Expressa-se as declarações como perguntas.
  - Formula-se somente perguntas tendenciosas ou retóricas.
  - Não se formula perguntas que exponham desconhecimento.
  - Solicita-se as opiniões dos outros somente para verificar que concordam com as próprias opiniões;
  - Escuta-se unicamente aquilo que está em consonância com as próprias ideias, descartando todo o resto.
  - Utiliza-se as perguntas para interpelar.
  - Esconde-se pressupostos tóxicos no pano de fundo da pergunta (geralmente capciosa);
- Estratégias para o indagar produtivo:
  - Não interromper o outro (ou “completar “as frases dele)
  - Manter contato visual e uma posição corporal aberta
  - Verificar que compreendeu a perspectiva do outro (checar a escuta)
  - Orientar a indagação para o aprendizado e não para provar que você está certo e outro equivocado
  - Investigar os pressupostos que estão subjacentes à interpretação do outro
  - Perguntar pelas observações e dados que sustentam o raciocínio do outro
  - Pedir ao interlocutor que manifeste suas inferências lógicas e os parâmetros de avaliação que utiliza
  - Indagar sobre as recomendações ou sugestões de ação que deriva da sua opinião
  - Pedir que o interlocutor ilustre seu raciocínio com exemplos e casos concretos
  - Verificar que você compreendeu a posição da outra pessoa, resumindo os pontos principais da narrativa dela
  - Uma vez que o outro aceite o resumo da sua posição, pedir-lhe permissão para acrescentar informações ou apresentar algum desacordo

*O indagar produtivo é caracterizado como uma maneira de descobrir os raciocínios dos outros e ajudá-los a expor não só o que pensam, mas também por que pensam aquilo que pensam, gerando assim um clima de colaboração e eliminando as barreiras defensivas. Kofman (2002, v.2, p.98-103)*



### INDAGAR

Falar tentando conhecer o que o outro observa, quais são suas **inquietudes e opiniões**.  
Conhecer o **curso das ações** que o outro considera mais adequadas.

### EXPOR

Falar a partir do que observo, das minhas próprias **opiniões e inquietudes**. Dar a conhecer o **curso das ações** que considero mais adequadas.

A construção, nas organizações, de um indagar e um expor produtivos – que são aqueles que facilitam o processo de transferência de conhecimentos no ambiente de trabalho - passa pela construção de um projeto em equipe, pelo respeito mútuo das opiniões, pela criação de uma compreensão compartilhada.

(Kofman. 2002, vol. II)

A grande vantagem de um indagar e de um expor produtivos, é que basta que uma das partes saiba atuar dessa forma para que a conversa já se dê em outro nível.

(Kofman. 2002, vol. II, p. 103)



## Fichamento

11/2017

**Assuntos:** Resolução de Conflitos

**Referência:**

- KOFMAN, F. *Metamanagement: a nova consciência dos negócios*. Edition. São Paulo: Antakarana Cultura Arte Ciência/Willis Harman House, Vol 2. 2002.

**Outras:**

- ECHEVERRÍA, R. *Ontologia del lenguaje*. 8ª Ed. Santiago de Chile: Dolmen Ediciones, 2011.
- ECHEVERRÍA, R.; PIZARRO, A. *O Observador e a Ação Humana*. Newfield Consulting, 1996
- FLORES, F. *Creando Organizaciones para el Futuro*. Santiago de Chile: Dolmen Ediciones, 1996.
- LUCENA, G. F.; MORALES, M. **Que tipo de profissionais estamos formando? Relato de uma experiência**. CONGRESSO IBERO-AMERICANO DE ENSINO SUPERIOR EM COMPUTAÇÃO. 12. Arequipa, Peru, 2004.
- LUCENA, G. F. **Competências Conversacionais: Um diferencial no gerenciamento de projetos**. Revista Mundo PM. São Paulo, ano 6, n. 34, p.74-80, ago./set., 2010.

**Palavras chave:**

- XXXXXXXXX

## Resolução de Conflitos

(Kofman, 2002, v.2, Cap XIII)

“É impossível escolher se teremos ou não conflitos, só podemos decidir como responder a eles.”

Kofman (2002, v.2, p.139)

### Respostas aos conflitos (Kofman. 2002, v.2, p.139-141)

1. **Negá-los**, fingindo que eles não existem e que tudo vai muito bem, quando, na verdade, as coisas não estão nada bem. Esse tipo de atitude pode até trazer algum alívio no curto prazo, mas geralmente resulta em problemas ainda maiores que os conflitos originais.
2. **Evitá-los**, ou seja, mesmo que haja a consciência de que eles existem, opta-se por **fugir e não os enfrentar**. Aqui também operam o fingimento e a dissimulação, resultando em severas restrições às possibilidades de ação.
3. **Render-se**, colocando de lado seus desejos quando eles entram em conflito com as vontades do outro. Essa rendição não costuma ser gratuita, e acaba por gerar um fluxo de ressentimento contra o outro capaz de deteriorar, mesmo que lentamente, as relações.
4. **Avassalar**, passar por cima dos interesses dos outros e impor a sua solução. Isso também pode trazer alguns bons resultados inicialmente, mas a atitude de submeter o outro a sua vontade também acarreta ressentimentos e deteriora a relação. Além disso, a



falta de abertura para escutar o outro também é causa de diminuição da qualidade das decisões e soluções.

5. **Compromisso**, acordo construído por meio de concessões mútuas, levando-se em conta as necessidades e desejos de todas as partes envolvidas. Apesar de mostrar mais positividade que as respostas anteriores, essa possibilidade também imputa algum sentimento de perda, na medida em que cada parte aceita um pouco menos do que aquilo que deseja ou necessita.
6. **Resolução** criativa e colaboradora, a qual consiste em compreender os fatores presentes nos conflitos e buscar soluções criativas junto com os outros envolvidos, a fim de eliminar esses atores e assim dissolver o conflito.

### O que constitui o conflito (Kofman, 2002, v.2, p.141-147)

1. **Desacordo de fato**: constitui-se em uma diferença de opinião ou juízo, a qual pode ou não ter consequências sobre a ação. Com base no poder de decisão dos envolvidos, este fator determina o tipo do conflito:
  - **Conflito Operativo**: caso os interlocutores que estejam em desacordo de fato possuam poder de decisão sobre o objeto do conflito, ou seja, a decisão que for tomada determinará ações futuras.
    - Qto à resolução... é o consenso material, no qual todas as partes estão de acordo com a decisão e se comprometem a levar a cabo as ações que essa decisão deriva. Contudo, quando o consenso material se mostra inviável, deve haver o estabelecimento de alguma forma de consenso formal, ou seja, deve haver acordo entre as partes sobre o mecanismo decisório a ser utilizado para se resolver o conflito. (KOFMAN, 2002, v.2, p.148-149)
  - **Conflito pessoal**: Qdo os interlocutores não possuem tal poder de decisão e sua decisão terá impacto direto apenas sobre a relação entre eles, sua autoestima e suas emoções individuais.
    - Qto à resolução... a única coisa que merece real preocupação são as emoções das pessoas envolvidas, uma vez que o conflito não-operativo, por mais real que pareça, não passa de uma mera ilusão e, portanto, ele não se resolve, mas sim se dissolve. E para dissolvê-lo, é preciso alcançar o entendimento de que diferentes pessoas podem ter diferentes pontos de vista ou diferentes desejos e necessidades sem que isso implique necessariamente na existência de um problema. (KOFMAN, 2002, v.2, p.148-149)

*“Todo conflito é pessoal, mas nem todos os conflitos são operativos.”*

*“O elemento dissolvente por excelência é o respeito pelo outro e sua legitimação mediante a escuta efetiva.”*
2. **Escassez (ou limitação)**: uma carência que impede cada pessoa de obter, de forma independente, aquilo que deseja ou necessita. Nos conflitos operativos, a escassez está relacionada aos recursos materiais, enquanto que nos conflitos pessoais, a escassez é de “razão” ou de “posição”, ou seja, está relacionada à necessidade ou desejo de sobrepujar os demais interlocutores.
3. **Desacordo de direito (de propriedade)**: se caracteriza por uma diferença acerca do mecanismo de adjudicação, ou seja, os interlocutores, posicionados em termos de hierarquia e poder no mesmo patamar, sustentam posições divergentes com relação ao uso de um recurso escasso.



## Fichamento

11/2017

**Assuntos:** Pedidos, Ofertas e Promessas

**Referência:**

- KOFMAN, F. *Metamanagement: a nova consciência dos negócios*. Edition. São Paulo: Antakarana Cultura Arte Ciência/Willis Harman House, Vol 2. 2002.

**Outras:**

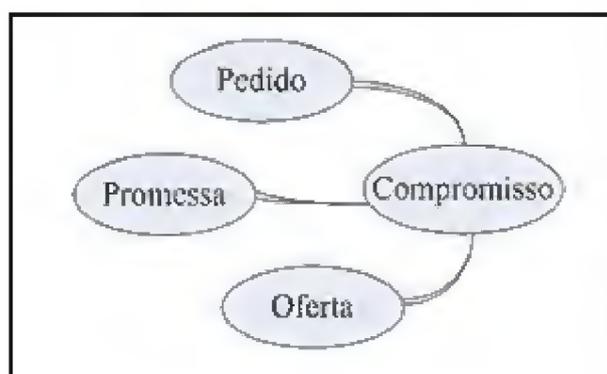
- ECHEVERRÍA, R. *Ontologia del lenguaje*. 8ª Ed. Santiago de Chile: Dolmen Ediciones, 2011.
- ECHEVERRÍA, R.; PIZARRO, A. *O Observador e a Ação Humana*. Newfield Consulting, 1996
- FLORES, F. *Creando Organizaciones para el Futuro*. Santiago de Chile: Dolmen Ediciones, 1996.
- LUCENA, G. F.; MORALES, M. *Que tipo de profissionais estamos formando? Relato de uma experiência*. CONGRESSO IBERO-AMERICANO DE ENSINO SUPERIOR EM COMPUTAÇÃO. 12. Arequipa, Peru, 2004.
- LUCENA, G. F. *Competências Conversacionais: Um diferencial no gerenciamento de projetos*. Revista Mundo PM. São Paulo, ano 6, n. 34, p.74-80, ago./set., 2010.

**Palavras chave:**

- XXXXXXXXX

## Pedidos, Ofertas e Promessas

Figura: O compromisso pelas vias do pedido, da promessa e da oferta



Fonte: Kofman



(Kofman, 2002, v.2, Cap XIV)

Para Kofman (2002, v.2, p.186):

- Talvez seja na **CONSTRUÇÃO DE COMPROMISSOS**, realizada por meio dos PEDIDOS, OFERTAS e PROMESSAS, que o **caráter gerativo da linguagem** fique mais evidente.
- Nas conversações em que se negociam os compromissos, o objetivo é alcançar uma compreensão mútua sobre quem fará o que quando

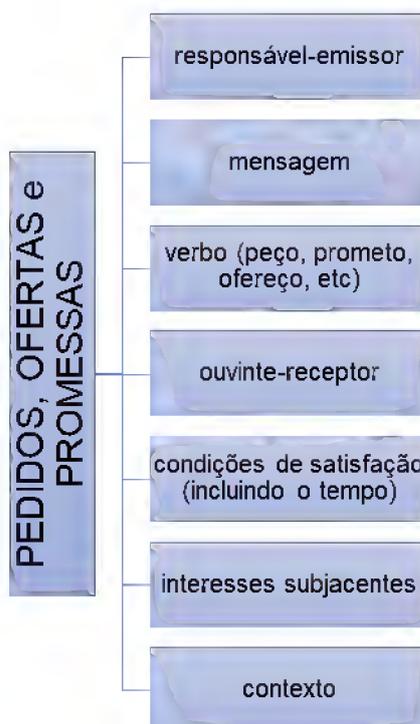
*Uma **PROMESSA** pode ser caracterizada como um **ato linguístico** pelo qual alguém **assume o compromisso** de produzir algo no futuro, mediante a **execução de certas ações** (por si mesmo ou por aqueles pelos quais ele responde).*

(KOFMAN. 2002, v.2, p. 187)

### Kofman V. II Cap. XIV – Pedidos, Ofertas e Promessas

## Estruturas constitutivas das promessas, pedidos e ofertas

Para Kofman (2002,  
v.2, Cap XIV)



Promessas:



- **São responsabilidade de quem promete:** ao fazer uma promessa de forma livre e voluntária, quem se compromete assume completamente a responsabilidade por seu cumprimento.
- **Geram redes de compromissos:** cada promessa possibilita (e implica) outras promessas, criando assim redes de compromissos. Dessa forma, cada promessa é um elo da cadeia de compromissos que sustenta o funcionamento de qualquer organização;
- **Nem sempre são explícitas:** algumas promessas não são explicitadas, mas nem por isso deixam de existir. O grande problema das promessas implícitas é que diferentes pessoas podem, com base em seus juízos e inferências, assumir que há diferentes promessas em vigor.
- **Dependem do contexto:** a forma pela qual as promessas e os compromissos são interpretados pelos envolvidos é fortemente influenciada em função do contexto no qual se situam. Em função disso, diferenças culturais podem ser causa de severas complicações na construção e no cumprimento de compromissos.
- **São saldadas mediante uma declaração de cumprimento:** para dar por cumprida uma promessa, faz-se necessária uma declaração de satisfação por parte do receptor. É importante assinalar que “obrigado” não é só uma expressão de gratidão, mas é também um juízo que expressa satisfação e dá por consumada a promessa.
- **Sempre implicam risco interpretativo:** considerando os diferentes modelos mentais em que ocorre a interpretação da linguagem, é impossível garantir que todos os participantes de uma conversação compreendam a mesma coisa. Contudo, dedicar o tempo e a energia necessários para a construção de um contexto interpretativo compartilhado reduz significativamente o risco de interpretações equivocadas.
- **Sempre implicam risco executivo (de execução):** mesmo que a pessoa acredite que poderá fazer aquilo que prometeu e que tenha a sincera intenção de fazê-lo, sempre existe o risco de que algum evento imprevisto venha a impedir o cumprimento da promessa. De qualquer forma, existem maneiras de honrar um compromisso mesmo quando seu cumprimento se torna impossível.
- **Qdo obscuras geram desinteligências:** uma maneira espúria de reduzir os riscos executivos das promessas é aumentar os riscos interpretativos, fazendo promessas ambíguas. Mascarar as promessas pode até trazer algum alívio ou facilidade temporários, mas tende a causar prejuízos maiores no longo prazo.

Ofertas:

*São PROMESSAS com a condição (mesmo que implícita) de reciprocidade, a qual pode ser até mesmo a mera aceitação da oferta.*  
(KOFMAN. 2002, v.2, p.192)

- **Nascem da vontade de prestar serviço:** a capacidade de uma pessoa para fazer ofertas está diretamente relacionada com sua capacidade de se transformar em uma oportunidade para o outro, em se colocar a serviço do outro no alcance de seus objetivos.
- **Implicam um risco:** toda oferta está associada a um risco de recusa, o que, segundo o modelo mental corrente, pode abalar a autoestima e o senso de valor pessoal do ofertante.

Pedidos:



*São atos linguísticos por meio dos quais quem pede tenta obter uma PROMESSA de quem escuta. (KOFMAN, 2002, v.2, p.193-196)*

- **Nascem de uma carência:** pedir implica reconhecer que você deseja ou necessita de algo que poderá obter mais eficientemente com a ajuda do outro. No cerne de todo pedido reside uma insatisfação a ser resolvida com a ajuda de outras pessoas.
- **Os pedidos expõem aquele que pede:** a admissão de carência, que está implícita no pedido, faz com que muitas pessoas se abstenham de pedir ou que o façam de forma velada ou pouco clara, buscando ocultar suas reais necessidades. Outro risco a que estão expostos todos aqueles que pedem é de ter seu pedido recusado, o que pode ser interpretado como rejeição pessoal. A capacidade de receber negativas é uma competência emocional fundamental para qualquer pessoa adulta.
- **Os pedidos podem ser tácitos:** um pedido não precisa ter uma expressão explícita, mas somente precisa ser escutado pelo interlocutor. É evidente que, assim como ocorre com as promessas, os pedidos implícitos ou tácitos podem gerar conflitos entre as partes em função de divergências interpretativas.
- **Os pedidos dependem do contexto:** sem um contexto compartilhado é impossível se comunicar com efetividade. Isso também vale para a realização de pedidos.

PEDIDOS, OFERTAS e PROMESSAS compartilham uma estrutura constitutiva comum com os seguintes elementos:

- responsável-emissor
- mensagem
- verbo (peço, prometo, ofereço, etc)
- ouvinte-receptor
- condições de satisfação (incluindo o tempo)
- interesses subjacentes
- contexto



## Fichamento

11/2017

**Assuntos:** Compromissos Conversacionais

**Referência:**

- KOFMAN, F. *Metamanagement: a nova consciência dos negócios*. Edition. São Paulo: Antakarana Cultura Arte Ciência/Willis Harman House, Vol 2. 2002.

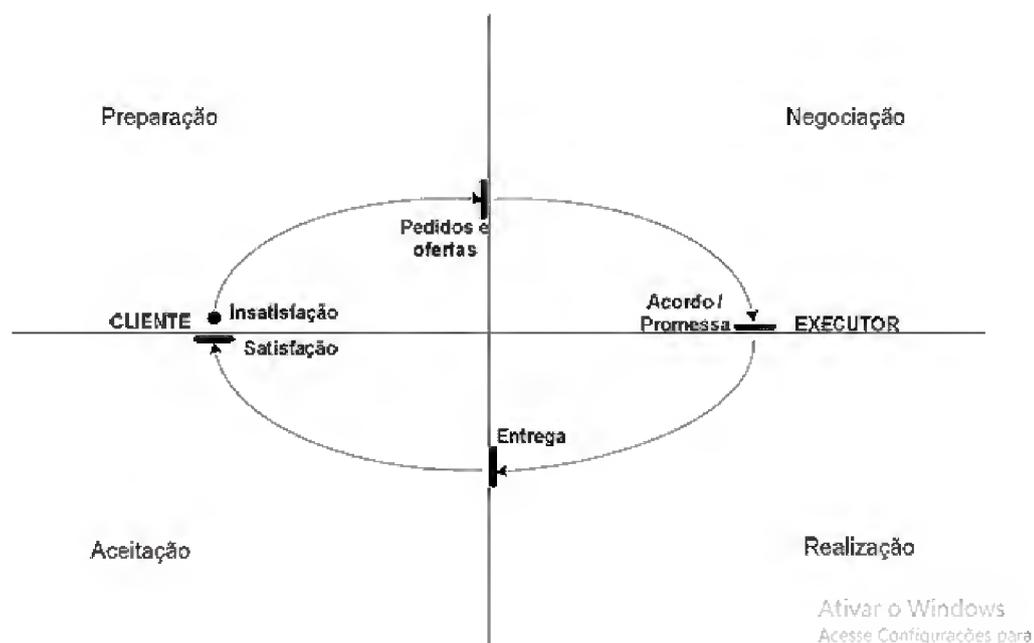
**Outras:**

- ECHEVERRÍA, R. *Ontologia del lenguaje*. 8ª Ed. Santiago de Chile: Dolmen Ediciones, 2011.
- ECHEVERRÍA, R.; PIZARRO, A. *O Observador e a Ação Humana*. Newfield Consulting, 1996
- FLORES, F. *Creando Organizaciones para el Futuro*. Santiago de Chile: Dolmen Ediciones, 1996.
- LUCENA, G. F.; MORALES, M. *Que tipo de profissionais estamos formando? Relato de uma experiência*. CONGRESSO IBERO-AMERICANO DE ENSINO SUPERIOR EM COMPUTAÇÃO. 12. Arequipa, Peru, 2004.
- LUCENA, G. F. *Competências Conversacionais: Um diferencial no gerenciamento de projetos*. Revista Mundo PM. São Paulo, ano 6, n. 34, p.74-80, ago./set., 2010.

**Palavras chave:**

- XXXXXXXXX

Figura: Ciclo de satisfação do cliente



Fonte: Flores (1997)



## Compromissos Conversacionais

(Kofman, 2002, v.2, Cap XV)

Ferramental para o aprimoramento da efetividade das interações.

*O objetivo de uma conversação na qual se negociam compromissos é manter uma clareza impecável sobre “quem se compromete a fazer o que, para quando, com qual propósito e para a satisfação de quem”.*

(KOFMAN, 2002, v.2, p. 202)

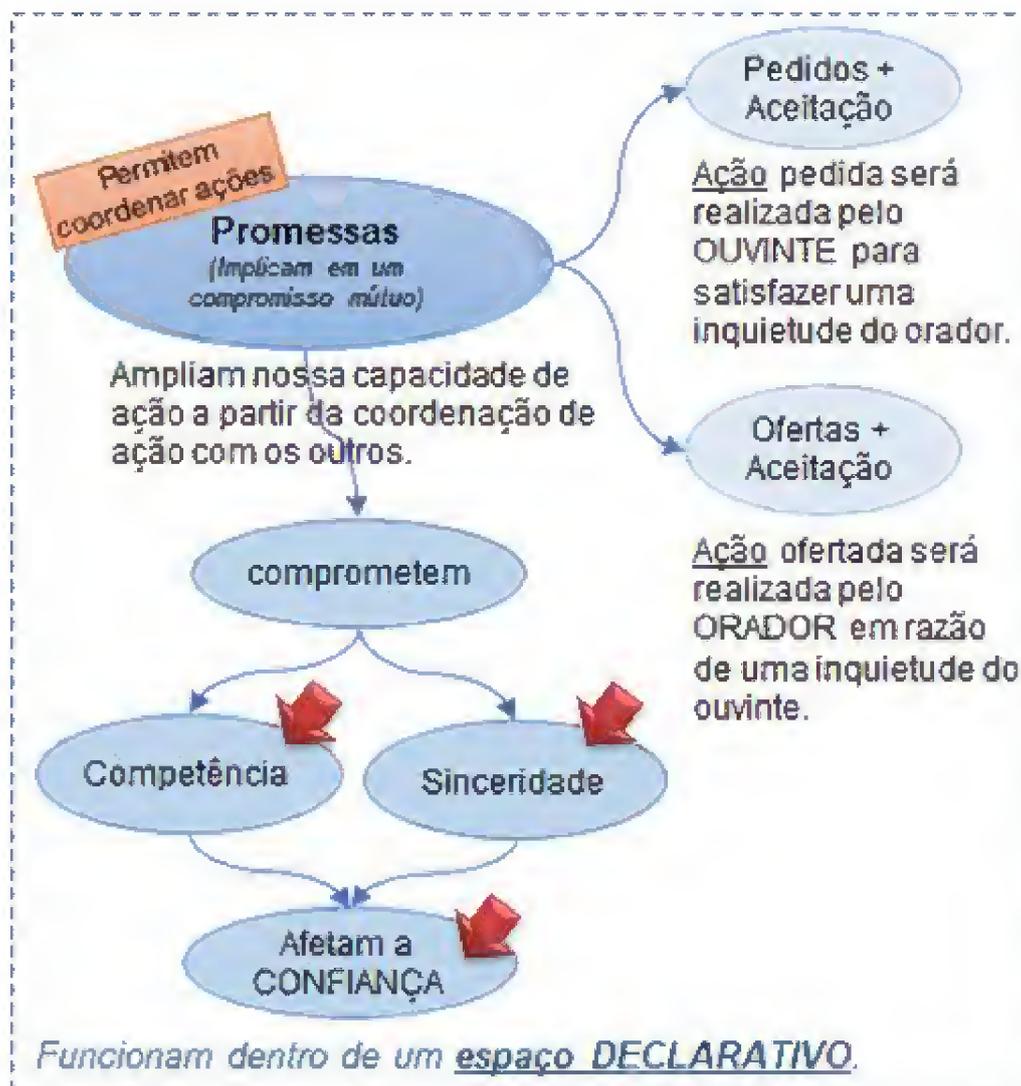
Compromissos conversacionais: “dança” que visa a COORDENAÇÃO DE AÇÕES entre as pessoas e que impactam três níveis: (KOFMAN, 2002, v.2, p. 202)

- **Tarefa** => tem como objetivo a COORDENAÇÃO DE AÇÕES para obtenção dos resultados esperados.
- **Relações** => visa a GERACAO DE VÍNCULOS DE CONFIANCA que permitam a coordenação efetiva das ações futuras.
- **Identidade** => tem como objetivo AGIR COM INTEGRIDADE E DIGNIDADE. “Comportar-se de modo honroso é a chave para estar em paz consigo mesmo e ter a força interior que permite enfrentar desafios do ambiente.”

Para serem efetivos, precisam estar assentados nas seguintes bases (que derivam dos juízos que se constroem sobre as ações realizadas por uma pessoa): Kofman (2002, v.2. p.203)

- **Integridade:** função da comparação entre os compromissos de uma pessoa, suas intenções e suas ações e que os parâmetros para sua avaliação são: (KOFMAN. 2002, v.2, p.204)
  - sinceridade
  - honradez
- **Confiança:** juízo de que uma pessoa: (KOFMAN. 2002, v.2, p. 206)
  - opera com integridade
  - tem opiniões fundamentadas sobre o seu nível de competência e sobre os seus recursos

Figura: confiança, capacidade e sinceridade



Quando um compromisso deixa de ser cumprido:

- Diz-se que houve uma ruptura, o que traz uma série de consequências e custos para os envolvidos.
- A ruptura moral do compromisso (integridade) ocorre sempre antes de sua ruptura efetiva (coordenação de tarefas, relação). (KOFMAN. 2002, v.2, p. 207)
- O momento da ruptura é aquele no qual a pessoa que se comprometeu descobre que a sua promessa está em risco e decide manter-se em silêncio.
- A gravidade da ruptura e seus custos associados aumentam significativamente à medida que o tempo vai passando e o “devedor” não alerta o “credor” acerca dos eventuais imprevistos e dos riscos do não cumprimento daquilo que foi pactuado.

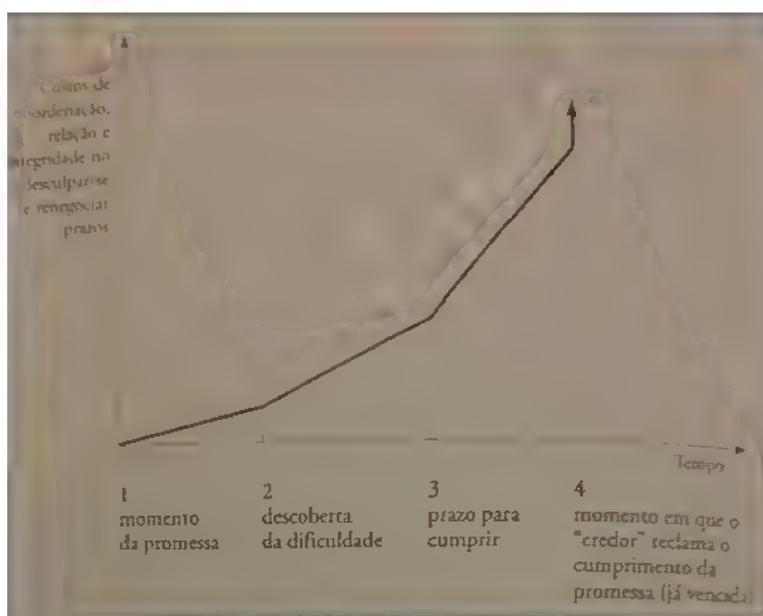
*“...não se desculpar sabendo que se está em falta é um ato quase criminoso, um irmão menor do roubo. É o mesmo que dizer que as promessas ou os contratos não nos obrigam a cumpri-los.” (KOFMAN. 2002, v.2, p.212)*



Algumas circunstâncias que podem resultar em problemas nas conversações em que se firmam compromissos (KOFMAN. 2002, v.2, p.248-249):

- Não há compromisso porque não houve um pedido (ou ele ocorreu com pouca clareza);
- Há um pedido, mas não há uma promessa;
- Há desinteligências (divergências interpretativas) sobre as condições de satisfação;
- Há uma mudança nas circunstâncias originais do compromisso;
- Quem prometeu cumpre, mas quem pediu não fica sabendo;
- Quem prometeu não cumpre.

Figura: Custos da ruptura de compromissos



Fonte: Kofman (2002. V II. P. 208)

Alternativas para enfrentar situações de quebra de compromissos (KOFMAN. 2002, v.2, p. 249-250):

- **Reclamações (produtivas):** visa restabelecer a relação e redirecionar a conversação para um bom caminho, expondo as observações do reclamante à pessoa que assumiu o compromisso, de forma a analisar o que saiu errado e como esse erro pode ser reparado.
  - São expressas diante de quem assumiu o compromisso;
  - São feitas o quanto antes e uma única vez;
  - Orientam-se a consertar a situação e preparar um futuro melhor;
  - Resultam em pedidos e promessas;
  - Geram respeito mútuo e espírito de equipe;
  - Estabelecem a seriedade do reclamante enquanto credor de uma promessa;
  - Visam ao protagonismo e ao aprendizado.



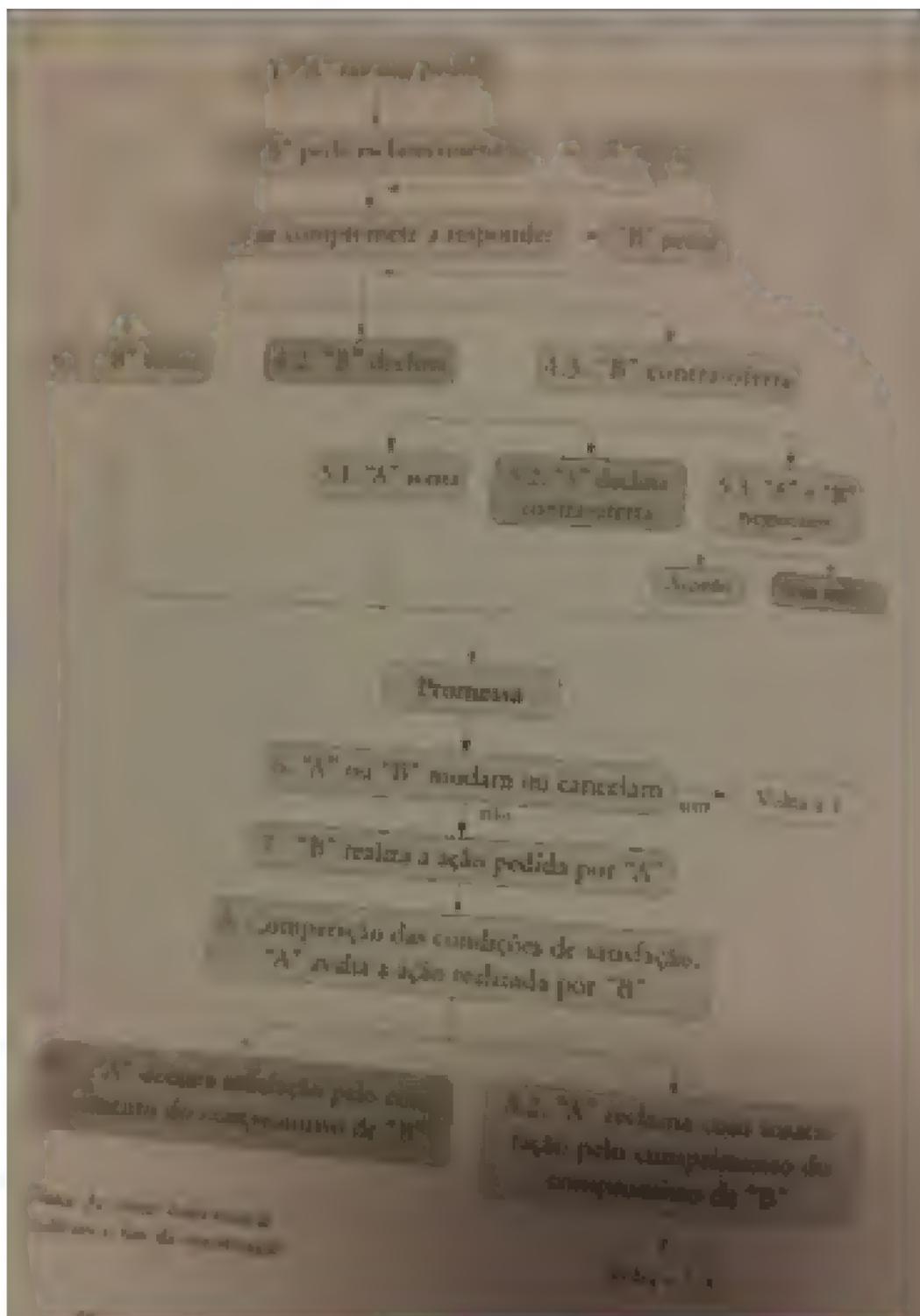
- **Desculpas (produtivas):** é a contrapartida da reclamação, ou seja, quando uma pessoa reclama, ela está direcionando o outro para que se desculpe, e quando ela se desculpa, está abrindo margem para que o outro reclame (KOFMAN, 2002, v.2, p.258).
  - Vai além da expressão de arrependimento e da admissão de responsabilidade, sendo fundamental que se busque seriamente:
    - a reparação do descumprimento da tarefa;
    - o restabelecimento da relação de confiança e
    - o auxílio na minimização do dano causado pelo descumprimento.

Passos de uma conversação sobre compromissos:

1. Pedido (ou oferta)
2. Pedido de esclarecimento (opcional)
3. Compromisso de responder (opcional)
4. Resposta
  - a. Aceitar
  - b. Declinar
  - c. Contraofertar
5. Negociação
  - a. Aceitar
  - b. Declinar
  - c. Negociar
6. Mudança ou cancelamento da promessa (opcional)
7. Cumprimento
8. Avaliação
  - a. Satisfação
  - b. Reclamação

Fonte: Kofman (2002. V II. P. 223-227)

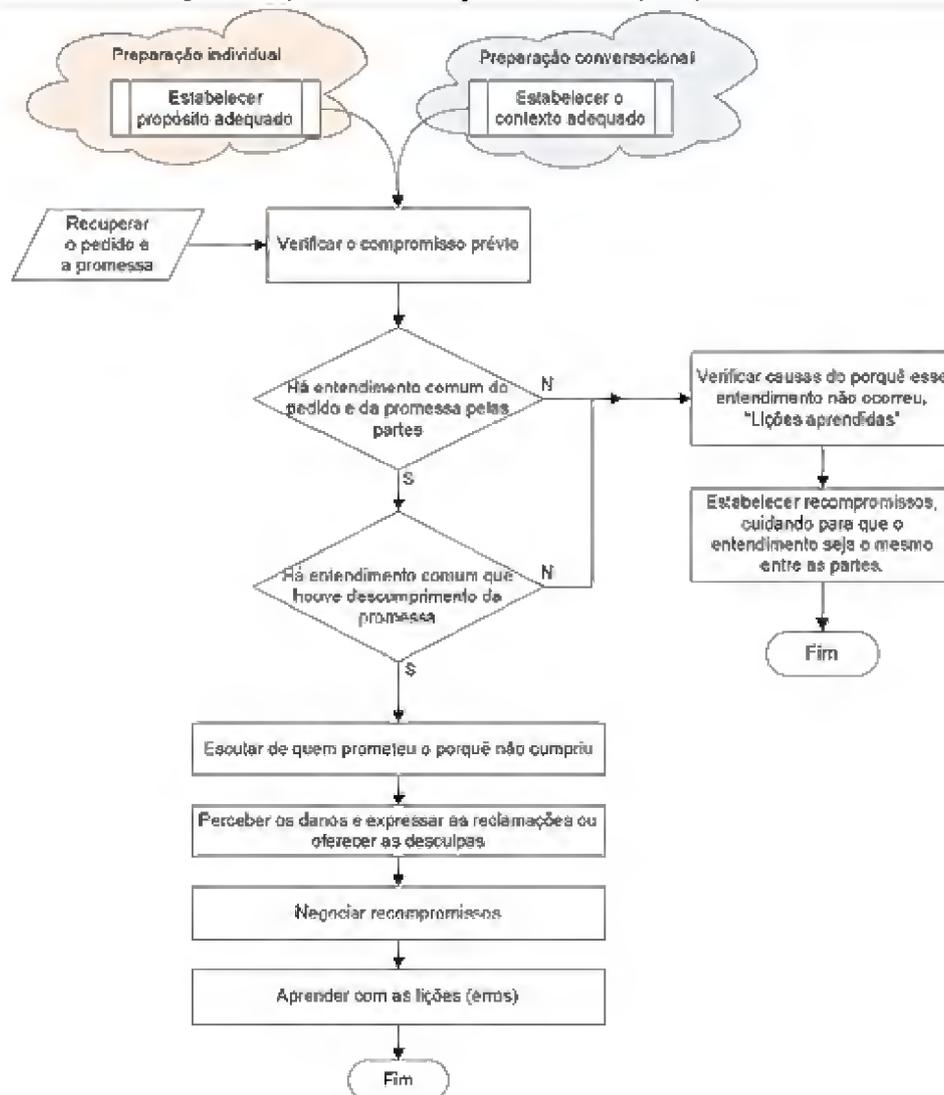
Figura: Passos de um compromisso conversacional em ação



Fonte: Kofman (2002. V II. P. 224)



### Algoritmo para reclamações e desculpas produtivas



Fonte: Kofman

Figura: Propósitos para reclamações e desculpas produtivas

| Propósitos para uma reclamação produtiva                     | Propósitos para uma desculpa produtiva             |
|--|--|
| Consertar a tarefa, restabelecendo a coordenação             | Minimizar os danos causados                        |
| Restaurar a relação, restabelecendo a confiança              | Consertar a relação, restabelecendo a confiança    |
| Sanar as feridas emocionais                                  | Ajudar ao reclamante a curar as feridas emocionais |
| Ajudar o receptor a recuperar sua integridade                | Recuperar a própria integridade                    |
| Estabelecer a seriedade pessoal enquanto credor de promessas | Respeitar o outro enquanto credor do compromisso   |
| Aprender com a situação, para melhorar o futuro              | Aprender com a situação, para melhorar o futuro    |

Fonte: Kofman



## Fichamento

11/2017

**Assuntos:** O Falar

**Referência:**

- Resumo traduzido do **Capítulo 5 do livro Ontologia del Lenguaje**, de Rafael Echeverría. Santiago: Dólmen Ediciones, 2ª. Edição, 1995. (Trad.: Gentil Lucena/UCB)
- Fragmentos: 'Ontologia da Linguagem'. **Capítulo 5 do livro Ontologia del Lenguaje**, de Rafael Echeverría. Tradução: Suzana R. de Senna. Instituto Appana.
- LUCENA, G. F. **Competências Conversacionais: Um diferencial no gerenciamento de projetos**. Revista Mundo PM. São Paulo, ano 6, n. 34, p.74-80, ago./set., 2010.
- ANDRADE, Eron Campos Saraiva de. **Conversas: o fator chave para o gerenciamento de projeto**. 2009. 193 f. Dissertação (Mestrado em Gestão do Conhecimento e da Tecnologia da Informação). Universidade Católica de Brasília, 2009.

**Palavras chave:**

- xxxxxxxxxx

### Indagar para um escutar efetivo:

1. PASSADO (Observador)
  - a. Com base no que esta pessoa fala o que fala?
2. PRESENTE (Ação)
  - a. Quais são as ações envolvidas no que esta pessoa esta dizendo?
3. FUTURO (Resultados)
  - a. Quais são as consequências dessas ações?
  - b. Que possibilidades se abrem e fecham com o que essa pessoa fala?

### De uma compreensão descritiva a uma compreensão generativa da linguagem

- Normalmente pensamos que escutamos palavras.
- Nossa capacidade de organizar as palavras em unidades maiores nos permite escutar orações.
- Nossa capacidade de organizar orações em unidades ainda maiores nos permite escutar relatos, narrativas, histórias.
- Mas, em última instância, tudo parece reduzir-se a palavras.
- Esta interpretação é consistente com o antigo suposto de que a linguagem é um instrumento passivo para descrever a realidade. Esta interpretação produz uma compreensão estreita do fenômeno do escutar.
- Porém, a linguagem é ação.
- "O significado de uma palavra é seu uso na linguagem" (Ludwig Wittgenstein)



- Mas apontar o uso de uma palavra é apontar as ações para as quais a palavra faz sentido.

*Quando escutamos, não escutamos somente palavras, **escutamos também ações**. Isto é a chave para compreender o escutar.*

#### **As ações compreendidas na fala:**

1. Atos locucionários => ato de articular as palavras que dizemos. Geram um escutar diferente e consequências diferentes em nossa coordenação de ações com outros. Preocupa-se com **o que foi dito**.
2. Atos ilocucionários => ação compreendida no dizer o que dizemos. A taxonomia de atos linguísticos básicos – afirmações, declarações, petições, ofertas e promessas – opera neste nível. Preocupa-se com as **ações embutidas no que foi dito**.
3. Atos perlocucionários => ações que podem ocorrer porque algo foi dito, aquelas que se produzem como consequência ou **efeito do que foi dito**.

#### **Quando escutamos, escutamos os três níveis de ação. (Austin)**

1. Primeiro, escutamos o nível **do que se disse e como foi dito**.
2. Segundo, escutamos o nível da **ação envolvida** no que se disse (seja uma afirmação, uma declaração, ...).
3. Terceiro, escutamos o nível das **ações que nosso falar produz**.

O que escutamos pode às vezes ser válido e outras não.

Então... como podemos aumentar nossa capacidade de escutar de um modo mais efetivo?

#### **O suposto da intenção para dar sentido a nossas ações**

- Quando escutamos uma ação.... o que leva a alguém dizer o que disse?
- As ações aparecem como respostas a um propósito, um motivo ou uma intenção.
- Uma das formas em que damos sentido a uma ação é descobrir a "verdadeira intenção" que há por trás dela.
- Uma ação que é coerente com sua "razão" ou "intenção verdadeira" é uma ação racional.
- Mas faz sentido postular a existência de algo assim como uma verdadeira intenção por traz de uma ação?



### A solução oferecida por Freud

- Freud sugeriu a existência de outra entidade – o inconsciente.
- As **intenções inconscientes** são aquelas que, supostamente, residem no inconsciente e logram ser descobertas pelos psicoterapeutas.
- Com esta solução, apresentada por Freud, não há necessidade de questionar o marco interpretativo do qual tradicionalmente se tem nutrido nosso conceito de intenção. Ao invés de questionar o conceito de intenção, Freud o expande. Postula que além de nossas intenções conscientes, temos também intenções inconscientes.

### Questionamento do conceito de intenção

- "O agente é uma ficção, o fazer é tudo "
- A ação e o sujeito (o eu) que executa a ação não podem separar-se.
- Quando atuamos (e também quando falamos e escutamos - isto é, quando estamos em conversação) estamos constituindo o "eu" que somos.
- Ações incluem:
  - Atos públicos.
  - Atos privados.
- A noção de intenções se desmorona ao nos opor a separar a pessoa de suas ações.

### Inquietude:

- É a **INTERPRETAÇÃO** que damos sobre aquilo que fazemos quando fazemos uma ação.
- É o que **confere sentido** à **ação**.
- Se não podemos atribuir uma inquietude a uma ação, esta perde sentido.

*O sentido das ações remete as interpretações que construímos através da linguagem, com o poder da palavra. Não há saída das redes da linguagem.*

*Os que sabem escutar não aceitam de imediato as histórias que lhes contam. não se satisfazem com um só ponto de vista. Estão sempre pedindo outra opinião, olhando as coisas desde ângulos diferentes.*



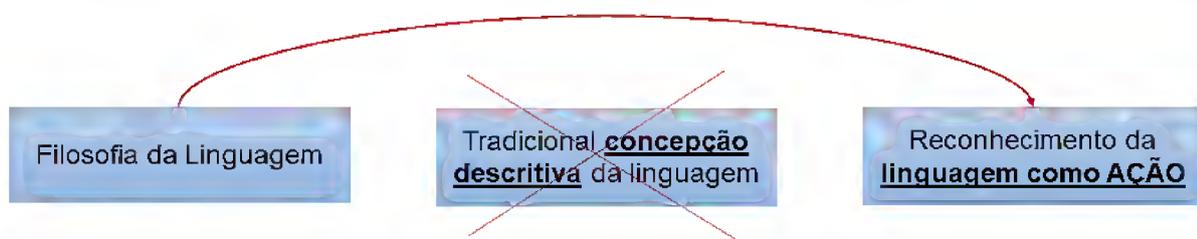
## Quando escutamos, também construímos uma história acerca do futuro

- Na medida em que o falar é ação, todo falar **traz consequências** em nosso mundo.
  - todo falar é capaz de **abrir ou fechar** possibilidades.
  - todo falar tem o potencial de **modificar o futuro** e o que nos cabe esperar dele.

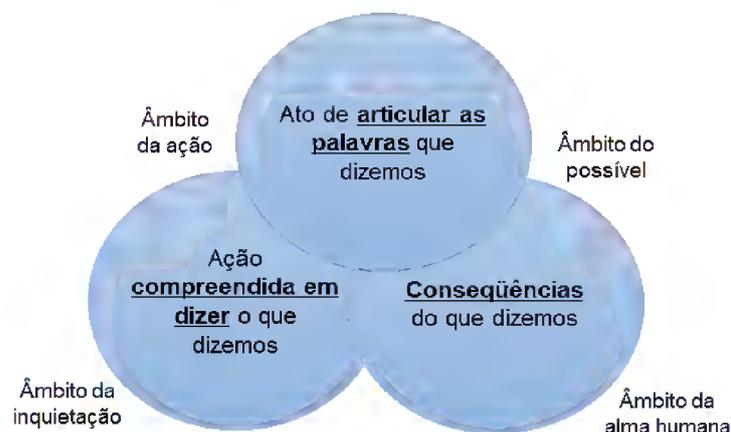
*O que é interessante assinalar, é que a **fusão de horizontes** - ou fusão de histórias - **ocorre no escutar** de **AMBAS** as partes.*

## A matriz básica do escutar

- O fator decisivo na equação do escutar é => a **INTERPRETAÇÃO**.
- A linguística tem estudado a linguagem como:
  - Sistema de signos e
  - Portanto, de sons que remetem a determinadas referências e que estão sujeitos a determinadas normas de funcionamento entre si.



## Ações compreendidas na fala



Fonte: Adaptado de Lucena (2003)



Ao **falar** não só **escutamos as ações compreendidas no discurso**, como também **emitimos juízos e desenvolvemos histórias** sobre a pessoa com que falamos.

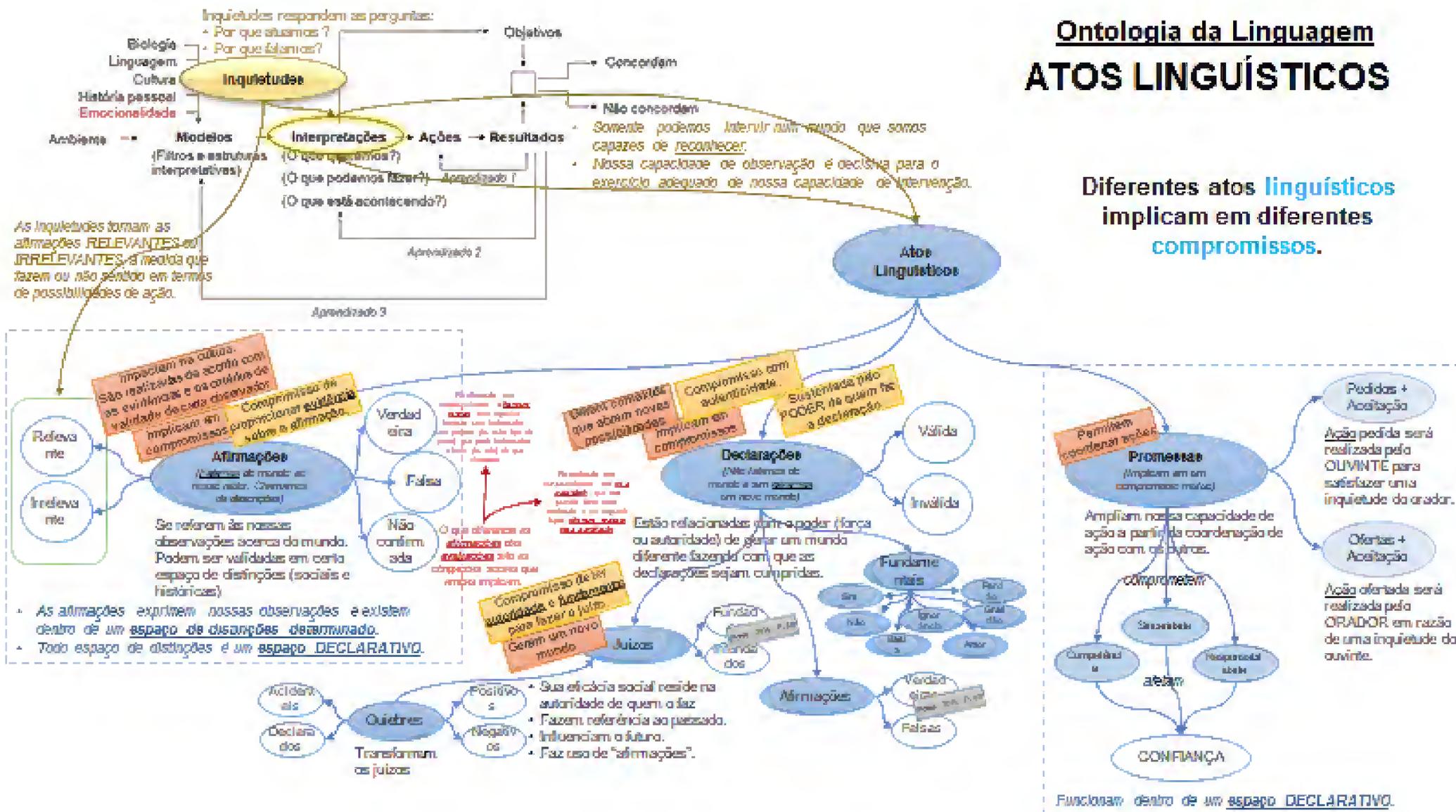
Resumindo...

- Comunicação humana é composta por dois fatores principais: falar e escutar.
- Para Echceverría (2008, p. 142):
  - “o escutar é o fator fundamental da linguagem”
  - “é o escutar que dirige todo o processo de comunicação.”
  - Apoiando-se em Maturana, “os seres humanos não possuem mecanismos biológicos que lhes permitam representar ou reproduzir o que realmente está ocorrendo ao seu redor e, dessa forma, as perturbações ambientais se configuram em meros “gatilhos” para um conjunto de respostas dentro do espaço de possibilidades que nossa estrutura humana contempla.”
  - Nas relações humanas a questão do sentido (significado) é primordial para uma comunicação efetiva.



## Ontologia da Linguagem ATOS LINGUÍSTICOS

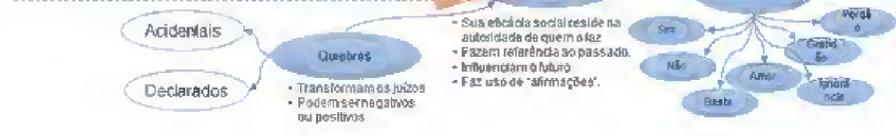
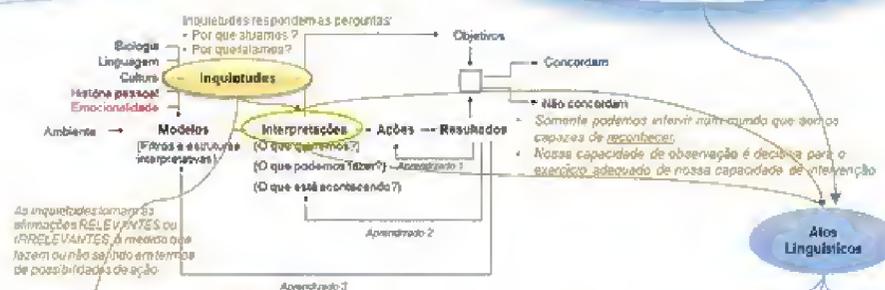
Diferentes atos linguísticos implicam em diferentes compromissos.





*O falar efetivo só ocorre quando é seguido de um escutar efetivo.*

*O escutar valida o falar.*





## Fichamento

11/2017

**Assuntos:** O Escutar - o lado oculto da linguagem

**Referência:**

- Resumo traduzido do **Capítulo 5 do livro Ontologia del Lenguaje**, de Rafael Echeverría. Santiago: Dólmen Ediciones, 2ª. Edição, 1995. (Trad.: Gentil Lucena/UCB)
- Fragmentos: 'Ontologia da Linguagem". **Capítulo 5 do livro Ontologia del Lenguaje**, de Rafael Echeverría. Tradução: Suzana R. de Senna. Instituto Appana.
- Lucena, G. F. **Competências Conversacionais: Um diferencial no gerenciamento de projetos**. Revista Mundo PM. São Paulo, ano 6, n. 34, p.74-80, ago./set., 2010.
- Andrade, Eron Campos Saraiva de. **Conversas: o fator chave para o gerenciamento de projeto**. 2009. 193 f. Dissertação (Mestrado em Gestão do Conhecimento e da Tecnologia da Informação). Universidade Católica de Brasília, 2009.

**Palavras chave:**

- xxxxxxxxxx

### O Escutar:

1. O ESCUTAR VALIDA O FALAR
2. ESCUTAR NÃO É OUVIR
  - a. Quando escutamos construímos uma história sobre o futuro
3. Envolve os domínios:
  - a. - das AÇÕES
  - b. - das inquietudes
  - c. - do possível
  - d. - da alma humana

### Slides Gentil:

- Falamos para ser escutados
- Escutar = Ouvir + Interpretar
- O escutar não é passivo. Quando escutamos damos sentido ao que o outro está dizendo.
- Não só interpretamos sons. Também escutamos o silêncio. Também damos sentido ao que apreendemos quando vemos, tocamos, cheiramos,
- Escutamos a partir de nossa história social e pessoal.



- Existe uma brecha crítica entre o falar e o escutar. Ao reconhece-la, podemos assumi-la, seja como aquele fala, seja como aquele que escuta.



### Ferramentas para um escutar efetivo (*Slides Gentil*):

1. Checar escuta
2. Checar inquietudes
3. Indagação estruturada
  - Referencial da pessoa que fala (passado)
    - Seu discurso histórico
    - Suas experiências pessoais
    - Suas inquietudes
    - Suas emoções
  - Ações envolvidas na fala da pessoa (presente)
  - *Consequências* dessas ações (futuro)

### Indagar para um escutar efetivo:

4. PASSADO (Observador)
  - a. Com base no que esta pessoa fala o que fala?
5. PRESENTE (Ação)
  - a. Quais são as ações envolvidas no que esta pessoa esta dizendo?
6. FUTURO (Resultados)
  - a. Quais são as consequências dessas ações?
  - b. Que possibilidades se abrem e fecham com o que essa pessoa fala?



**Resumo traduzido do Capítulo 5 do livro Ontologia del Lenguaje, de Rafael Echeverría. Santiago: Dólmén Ediciones, 2ª. Edição, 1995. (Trad.: Gentil Lucena/UCB)**

*"Muitos executivos pensam que são maravilhosos porque falam bem. Não se dão conta de que ser maravilhosos com as pessoas significa escutar bem".*

**O escutar como fator determinante da comunicação humana**

- O escutar é o fator fundamental da linguagem. Falamos para sermos escutados.
- O escutar valida o falar.
- É o escutar, não o falar, o que confere sentido a o que dissermos.
- O escutar é o que dirige todo o processo da comunicação.

*"O falar efetivo só ocorre quando é seguido de um escutar efetivo"*

**A falácia da transmissão de informação**

- Comunicação baseada na noção de transmissão de informação é uma noção herdada da engenharia da comunicação.
- Se ocupa da comunicação entre máquinas... um transmissor e um receptor.
- Porém, deficiente para comunicação humana, pois esconde a natureza problemática do escutar humano.
- Na comunicação humana, o sentido é fundamental.
  - Não podemos nos referir a ela sem considerar a forma em que as pessoas entendem o que lhes é dito.
  - A forma como fazemos sentido do que se disse é constitutiva da comunicação humana. E é também um aspecto fundamental do ato de escutar.
- O que ocorre na comunicação humana é determinado pela estrutura do ser humano e não pelo agente perturbador.
  - Para Maturana, os seres humanos não têm os mecanismos biológicos necessários para que o processo de transmissão de informação ocorra na forma descrita pela engenharia da comunicação, de maneira instrutiva. A comunicação instrutiva se produz quando o receptor é capaz de reproduzir a informação que se está transmitindo.



- Os seres humanos, como todos os seres vivos, são sistemas fechados. São "unidades estruturalmente determinadas".
- Os seres humanos não possuem um mecanismo biológico que nos permita dizer que nossa experiência sensorial - ver, ouvir, olhar, degustar, tocar - reproduz o que está lá fora.
- Há uma abertura crítica na comunicação, entre dizer (ou falar) e escutar.
- "dizemos o que dizemos e os demais escutam o que escutam; dizer e escutar são fenômenos diferentes".
- A maioria dos problemas que enfrentamos na comunicação surge do fato de que as pessoas não se dão conta de que o escutar difere do falar.
- Quando o que se tem dito não é escutado na forma esperada se chega a "brecha crítica" com histórias e juízos pessoais acerca de como são as outras pessoas, produzindo problemas ainda mais profundos na comunicação.

*"O fenômeno da comunicação não depende do que se entrega, senão do que se passa com o que recebe. Isto é um assunto muito diferente da transmissão de informação".*

*(Humberto Maturana)*

#### **Escutar não é ouvir:**

- Ouvir é um fenômeno biológico. Associa-se à capacidade de distinguir sons em nossas interações com um meio - que pode ser outra pessoa.
  - Escutar é um fenômeno totalmente diferente.
  - Escutar pertence ao **domínio da linguagem**, e se constitui em nossas **interações** sociais com outros.
  - O que os diferencia é o fato de que **quando escutamos, geramos um mundo interpretativo**.
  - O escutar sempre implica compreensão, e, portanto, interpretação.
  - Escutar é ouvir mais interpretar.
- Efetivamente, podemos escutar os silêncios.

*O fator interpretativo é de tal importância no fenômeno de escutar que é possível escutar ainda quando não haja sons.*

**De uma compreensão descritiva a uma compreensão generativa da linguagem**



- Normalmente pensamos que escutamos palavras.
- Nossa capacidade de organizar as palavras em unidades maiores nos permite escutar orações.
- Nossa capacidade de organizar orações em unidades ainda maiores nos permite escutar relatos, narrativas, histórias.
- Mas, em última instância, tudo parece reduzir-se a palavras.
- Esta interpretação é consistente com o antigo suposto de que a linguagem é um instrumento passivo para descrever a realidade. Esta interpretação produz uma compreensão estreita do fenômeno do escutar.
- Porém, a linguagem é ação.
- “O significado de uma palavra é seu uso na linguagem” (Ludwig Wittgenstein)
- Mas apontar o uso de uma palavra é apontar as ações para as quais a palavra faz sentido.

*Quando escutamos, não escutamos somente palavras, **escutamos também ações**. Isto é a chave para compreender o escutar.*

#### **As ações compreendidas na fala:**

4. Atos locucionários => ato de articular as palavras que dizemos. Geram um escutar diferente e consequências diferentes em nossa coordenação de ações com outros. Preocupa-se com o que foi dito.
5. Atos ilocucionários => ação compreendida no dizer o que dizemos. A taxonomia de atos linguísticos básicos – afirmações, declarações, petições, ofertas e promessas – opera neste nível. Preocupa-se com as ações embutidas no que foi dito.
6. Atos perlocucionários => ações que podem ocorrer porque algo foi dito, aquelas que se produzem como consequência ou efeito do que foi dito.

#### **Quando escutamos, escutamos os três níveis de ação. (Austin)**

4. Primeiro, escutamos o nível do que se disse e como foi dito.
5. Segundo, escutamos o nível da ação envolvida no que se disse (seja uma afirmação, uma declaração, ...).
6. Terceiro, escutamos o nível das ações que nosso falar produz.



O que escutamos pode às vezes ser válido e outras não.

Então.... como podemos aumentar nossa capacidade de escutar de um modo mais efetivo?

### O suposto da intenção para dar sentido a nossas ações

- Quando escutamos uma ação.... o que leva a alguém dizer o que disse?
- As ações aparecem como respostas a um propósito, um motivo ou uma intenção.
- Uma das formas em que damos sentido a uma ação é descobrir a "verdadeira intenção" que há por trás dela.
- Uma ação que é coerente com sua "razão" ou "intenção verdadeira" é uma ação racional.
- Mas faz sentido postular a existência de algo assim como uma verdadeira intenção por traz de uma ação?

### A solução oferecida por Freud

- Freud sugeriu a existência de outra entidade – o inconsciente.
- As **intenções inconscientes** são aquelas que, supostamente, residem no inconsciente e logram ser descobertas pelos psicoterapeutas.
- Com esta solução, apresentada por Freud, não há necessidade de questionar o marco interpretativo do qual tradicionalmente se tem nutrido nosso conceito de intenção. Ao invés de questionar o conceito de intenção, Freud o expande. Postula que além de nossas intenções conscientes, temos também intenções inconscientes.

### Questionamento do conceito de intenção

- "O agente é uma ficção, o fazer é tudo "
- A ação e o sujeito (o eu) que executa a ação não podem separar-se.
- Quando atuamos (e também quando falamos e escutamos - isto é, quando estamos em conversação) estamos constituindo o "eu" que somos.
- Ações incluem:
  - Atos públicos.
  - Atos privados.
- A noção de intenções se desmorona ao nos opor a separar a pessoa de suas ações.

**Inquietude:**



- É a **INTERPRETAÇÃO** que damos sobre aquilo que fazemos quando fazemos uma ação.
- É o que **confere sentido** à **ação**.
- Se não podemos atribuir uma inquietude a uma ação, esta perde sentido.

*O sentido das ações remete as interpretações que construímos através da linguagem, com o poder da palavra. Não há saída das redes da linguagem.*

*Os que sabem escutar não aceitam de imediato as histórias que lhes contam. não se satisfazem com um só ponto de vista. Estão sempre pedindo outra opinião, olhando as coisas desde ângulos diferentes.*

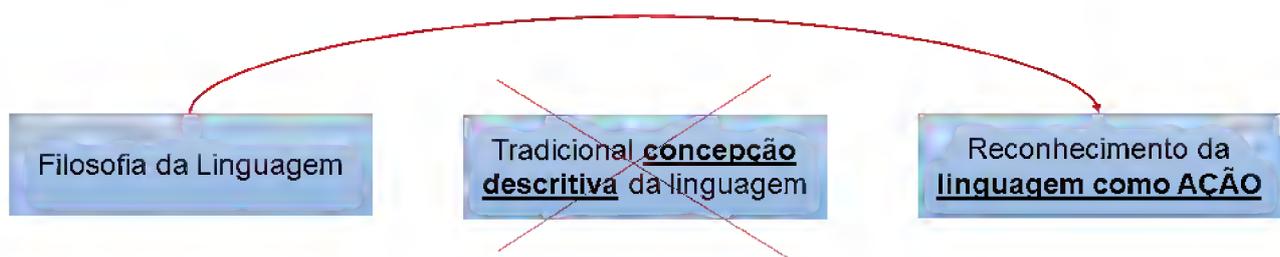
#### Quando escutamos, também construímos uma história acerca do futuro

- Na medida em que o falar é ação, todo falar **traz consequências** em nosso mundo.
  - todo falar é capaz de **abrir ou fechar** possibilidades.
  - todo falar tem o potencial de **modificar o futuro** e o que nos cabe esperar dele.

*O que é interessante assinalar, é que a **fusão de horizontes** - ou fusão de histórias - **ocorre no escutar** de AMBAS as partes.*

#### A matriz básica do escutar

- O fator decisivo na equação do escutar é => a **INTERPRETAÇÃO**.
- A linguística tem estudado a linguagem como:
  - Sistema de **signos** e
  - Portanto, **de sons que remetem a determinadas referências** e que estão sujeitos a determinadas normas de funcionamento entre si.

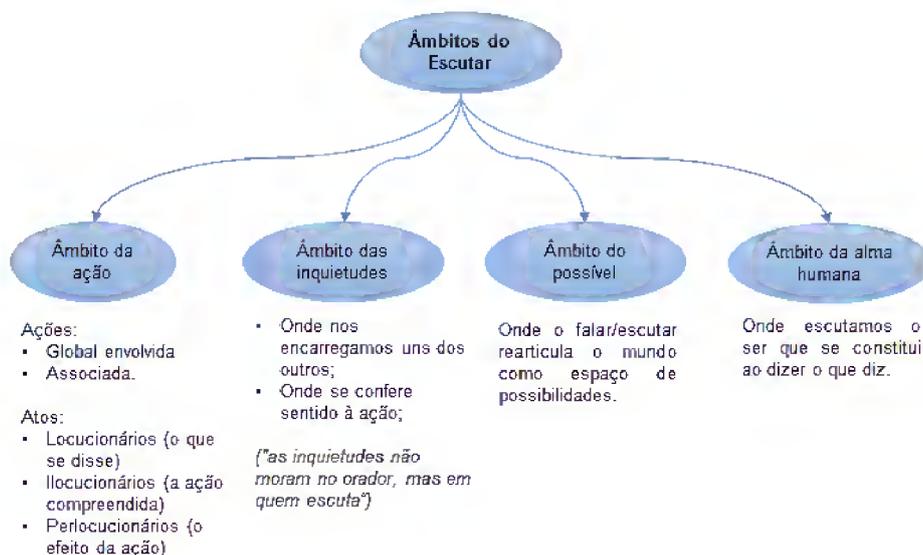


Três âmbitos da dinâmica do escutar como dinâmica de um sistema de signos:

- O âmbito da AÇÃO:
  - a primeira forma através da qual conferimos sentido ao falar - e, portanto, ao escutar - guarda relação com identificar ações comprometidas no falar.
  - Tipos:
    - Ações locucionárias, que têm relação com que se disse.
    - Ações ilocucionárias que tem relação com aquilo que se executa ao dizer o que se disse (afirmar, declarar, pedir,...). Podem ser componentes de ações globais mais complexas.
    - Ações perlocucionárias, com os efeitos no outro que resultam ao dizer o que se disse (indignar, persuadir, ...).
- O âmbito das INQUIETUDES:
  - ao escutar geramos uma interpretação sobre aquilo que a pessoa que fala está fazendo carga ao falar. É o que temos chamado de inquietude.
- O âmbito do POSSÍVEL:
  - se aceitamos que falar é atuar, reconhecemos que o falar modifica o mundo, o estado de coisas, e que, por conseguinte, o falar traz consequências.
  - o falar rearticula o mundo como espaço do possível.
  - Nele reside o grande poder das conversações.
  - Os grandes sedutores são maestros na arte de modificar o possível através da conversação.
- O âmbito da ALMA HUMANA:
  - "Não só atuamos de acordo a como somos (e o fazemos), como também somos de acordo de como atuamos".
  - Se falar é ação, podemos concluir que "falamos de acordo a como somos".
  - O falar não só nos cria, como nos dá a oportunidade de conhecer, nos abre ao outro, que através do escutar, tem uma chave de acesso a nossa forma de ser, ao que chamamos a alma humana.



## O ESCUTAR



*Este é o tipo de escutar que é próprio do coaching ontológico. Trata-se de **escutar que transcende o dito** e que procura concordar **ao ser**. É precisamente neste sentido que se trata de um escutar ontológico.*

**Abertura**: a postura fundamental do escutar.

### **Postura humana fundamental da vida => Respeito Mútuo**

- “A abertura para o outro inclui o reconhecimento de que devemos aceitar algumas coisas que vão contra mim, mesmo qdo não haja ninguém que me peça isso”. (H-G. Gadamer)
- “Aceitação do outro como legítimo outro” é requisito essencial da linguagem. (Maturana)



## Echeverría - Ontologia da Linguagem

### A FALA

#### Ações compreendidas na fala



Fonte: Adaptado de Lucena (2003)

O que é necessário para que o escutar ocorra?

- Três razões fazem com que esta pergunta seja interessante.
  - Primeiro, existe uma razão **empírica**. Através dela se reconhece que, além do fato de que somos animais que escutam nossa capacidade para fazê-lo não é a mesma. Tem pessoas que escutam melhor que outras.
  - Em segundo lugar, esta pergunta tem sentido em nível mais **profundo**. Podemos olhar o fenômeno de escutar como algo que podemos tentar explicar, algo que poderíamos querer compreender.
  - Em terceiro lugar, ao examinar as condições do escutar, o convertemos não só em um aspecto determinado da vida humana, com em um domínio **prático** para o aprendizado e desenho.
- Que significa então abertura?
  - Postura fundamental no ato de escutar que contribui gera o respeito mútuo.
  - Aceitação do outro como diferente, legítimo e autônomo.
  - Se colocar à disposição para aceitar a possibilidade de existirem outras formas de ser diferentes da nossa.
  - A condição humana não se constitui no domínio de nossa biologia, senão de nossa linguagem.
  - Daí que afirmamos que a linguagem nos faz ser como somos, enquanto seres humanos.



- O fenômeno do escutar está baseado em duas dimensões fundamentais da existência humana.
  - Nosso **ser ontológico** nos permite entender a outros, uma vez que outro ser humano é um caminho possível de realização de nós mesmos, de nosso próprio ser.
  - Todavia, ao mesmo tempo, **somos pessoas** diferentes. É porque somos diferentes que o ato de escutar se faz necessário.
- O fenômeno do escutar implica em dois movimentos diferentes.
  - O primeiro nos tira de **nossa pessoa**, dessa **forma particular** de ser que somos como indivíduos.
  - O segundo afirma e nos envolve a **nosso ser ontológico**, a aqueles **aspectos constitutivos do ser humano que compartilhamos** com os demais. **Só podemos escutar aos demais porque suas ações são para nós ações possíveis, ações que nós mesmos poderíamos executar.**

*A interação comunicativa é como uma dança. Implica na coordenação de ações com outra pessoa.*

- Domínios de observação para **desenvolver** um ESCUTAR EFETIVO.
  - O **contexto da conversação** é um dos fatores que condicionam nosso escutar. Andrade (2009) aponta a importância de se “construir um contexto compartilhado: os interlocutores devem entender e perceber que o que estão falando e escutando sofre influência e está baseado em determinados contextos.”
  - Outro fator importante que afeta nosso escutar é o **estado emocional da conversação**. O estado emocional é uma distinção através do qual damos conta de uma predisposição (ou falta dela) para a ação. Nosso estado emocional tem a forma em que vemos o mundo e o futuro. Se nos interessa escutar efetivamente, deveremos habituar-nos a observar, em primeiro lugar, nosso estado emocional quando conversamos e, em segundo lugar, o estado emocional da pessoa com quem conversamos. O que dizemos, quando o dizemos e como o dizemos provoca diferentes estados emocionais na pessoa que escuta.
  - Outro fator a considerar é nossa **história pessoal**. A gente escuta aquilo que é dito, em forma diferente, segundo nossas experiências pessoais. O presente herda do passado inquietudes, possibilidades que aceitamos e negamos e muito mais. Esta história pessoal abre e fecha nosso escutar.



- Há um outro domínio importante: a **confiança**. A confiança afeta diretamente a credibilidade do que dizemos e, por conseguinte, a forma em que somos escutados. Se outros não tem confiança em nós, ou se nós não confiamos na pessoa com que estamos falando, a brecha crítica entre o que dizemos e como ele é escutado se agrava.

Ao **falar** não só **escutamos as ações compreendidas no discurso**, como também **emitimos juízos e desenvolvemos histórias** sobre a pessoa com que falamos.

Resumindo....

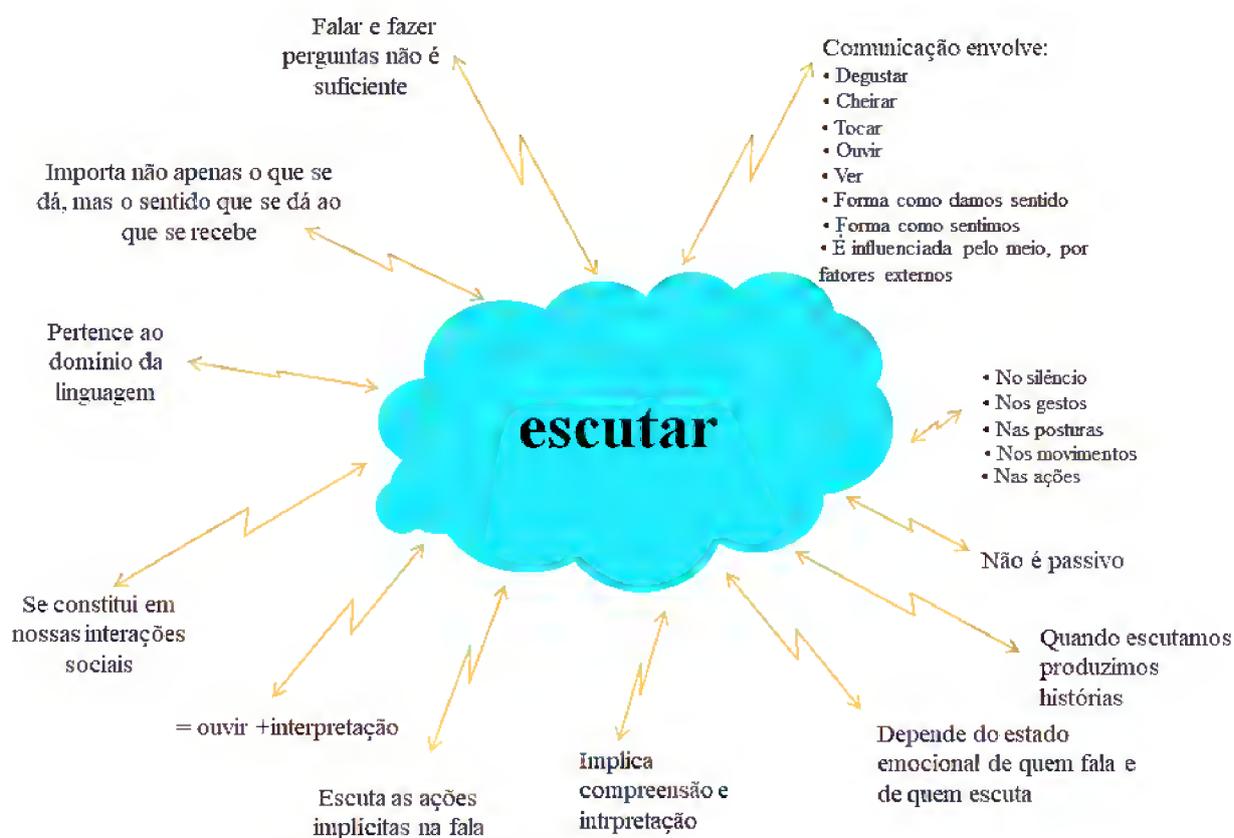
- Comunicação humana é composta por dois fatores principais: falar e escutar.
- Para Echceverría (2008, p. 142):
  - “o escutar é o fator fundamental da linguagem”
  - “é o escutar que dirige todo o processo de comunicação.”
  - Apoiando-se em Maturana, “os seres humanos não possuem mecanismos biológicos que lhes permitam representar ou reproduzir o que realmente está ocorrendo ao seu redor e, dessa forma, as perturbações ambientais se configuram em meros “gatilhos” para um conjunto de respostas dentro do espaço de possibilidades que nossa estrutura humana contempla.”
  - Nas relações humanas a questão do sentido (significado) é primordial para uma comunicação efetiva.

Andrade (2009, p. 61) apresenta uma síntese do que contribui para um escutar efetivo:

- **Abertura**: postura fundamental no ato de escutar. O respeito mútuo é essencial para poder escutar. Sem a aceitação do outro como diferente, legítimo e autônomo, o ato de escutar não pode ocorrer. Quando escutamos é vital colocarmo-nos à disposição para aceitar a possibilidade de existirem outras formas de ser diferentes da nossa;
- **Checar a escuta**: verificar se o que foi dito é realmente o que foi escutado. Muitas vezes achamos que o que escutamos é bastante claro e suficiente para retratar o que realmente o outro disse. Essa premissa é quase sempre fonte de desentendimentos e frustrações recorrentes;
- **Checar inquietudes**: escutar além das palavras, procurando identificar o que realmente aflige, preocupa e inquieta o interlocutor;



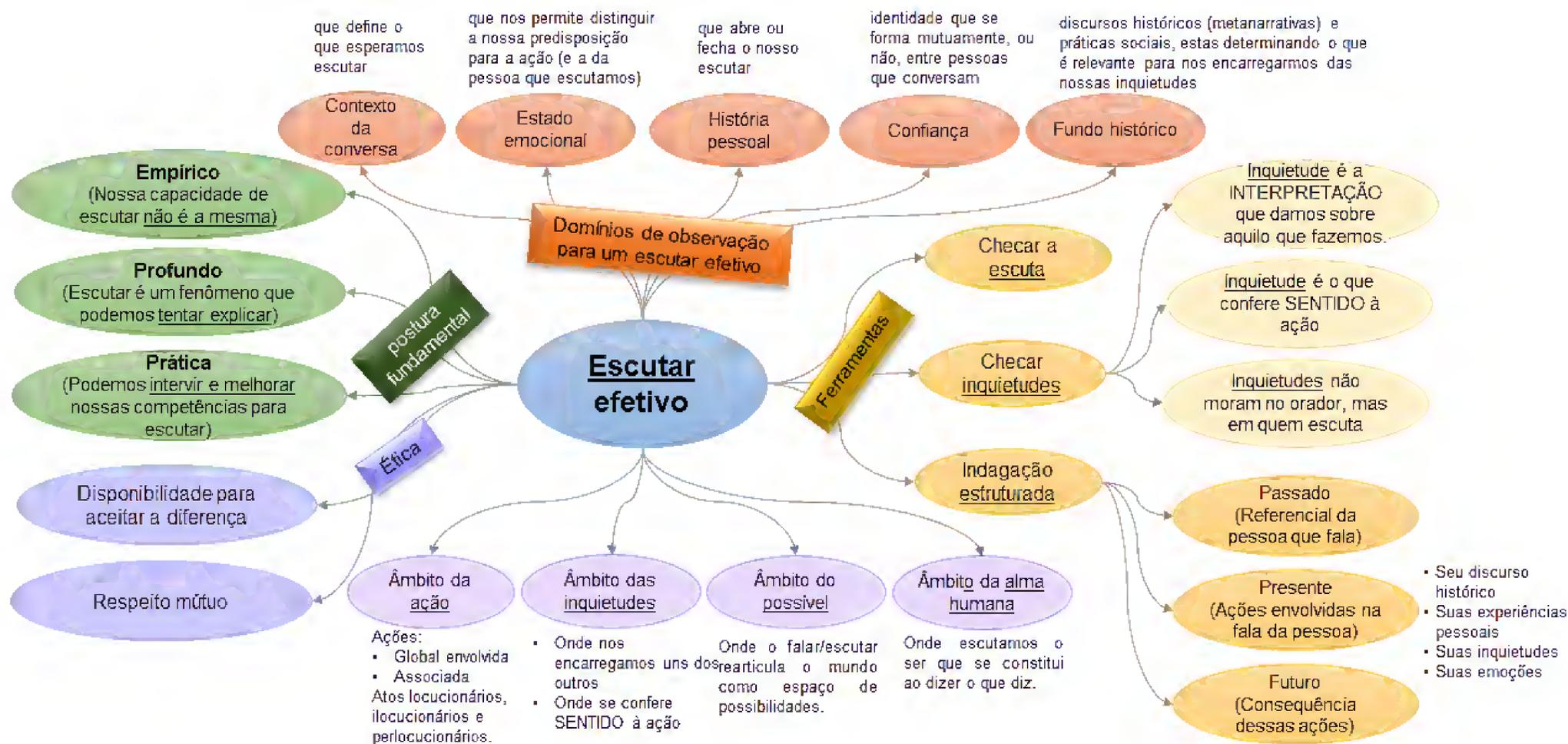
- Compreender como o **estado emocional** dos interlocutores afeta suas escutas: saber orientar as emoções no sentido de beneficiar a condução de uma conversa é um diferencial importante no processo de comunicação;
- Construir um **contexto compartilhado**: os interlocutores devem entender e perceber que o que estão falando e escutando sofre influência e está baseado em determinados contextos. Por isso, a comunicação, para ser produtiva, deve operar em contextos compartilhados.



Fonte: Lucena (2003)



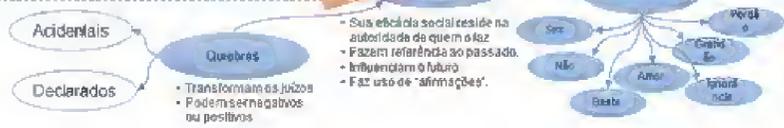
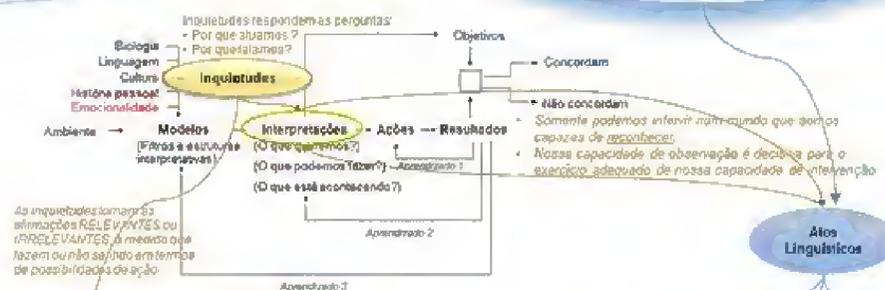
Este é o tipo de **escutar** que é próprio do coaching ontológico. Trata-se de **escutar que transcende o dito** e que procura concordar **ao ser**. É precisamente neste sentido que se trata de um **ESCUTAR ONTOLÓGICO**.





*O falar efetivo só ocorre quando é seguido de um escutar efetivo.*

*O escutar valida o falar.*





## Fichamento

08/2017

**Assuntos:** Framework to Conversations for KM

**Referência:**

- Gentil, Rodrigo, Sheila e Margarita. A Technontological Framework to Conversations for KM: Conception and Potential Applications. In 9th International Conference on Intellectual Capital, Knowledge Management & Organisational Learning – ICICKM, 2012. Colômbia

**Palavras chave:**

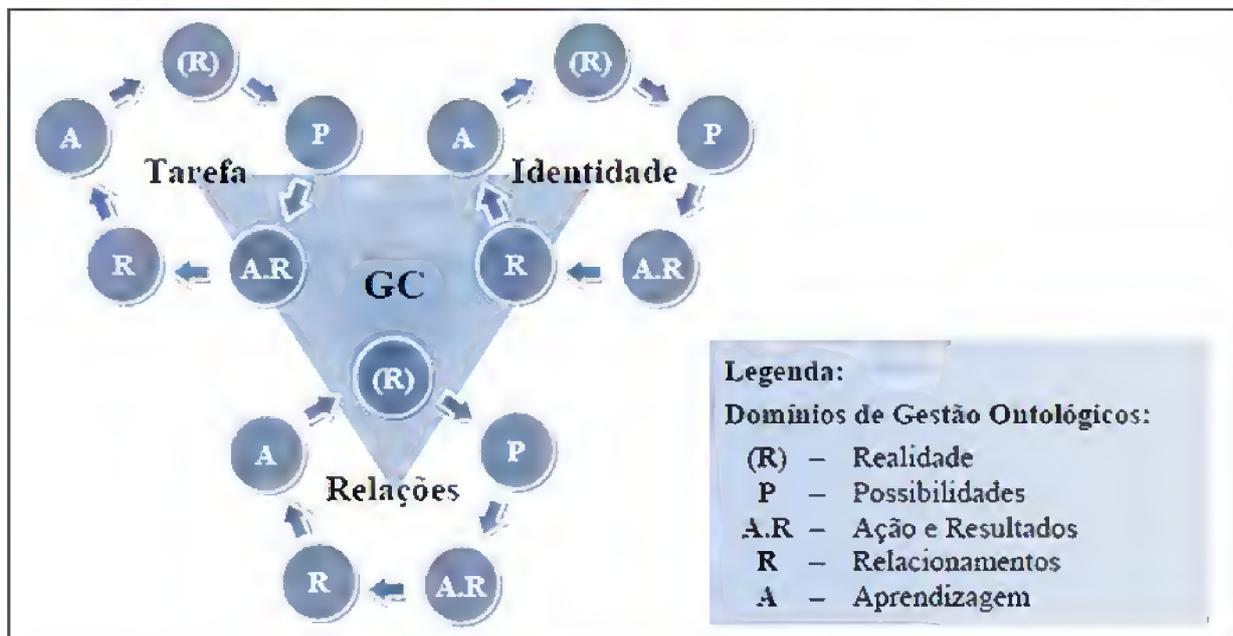
- Importante:
  - Considerar como gerenciar informações, pessoas, relacionamentos, ações e resultados de um ponto de vista conversacional.
  - Que tipo de distinções conversacionais estão predominantemente presentes lidando com – ou tomando conta de – aspectos relacionados a informações, pessoas, relacionamentos, ações e resultados em uma rede de compromissos que representem uma organização?
- Cabe ao *framework* de gerenciamento conversacional para a GC:
  - Gerenciar (tomar conta) de uma rede de compromissos estruturada sobre tarefas mutuamente integradas e afetadas, relacionamentos e identidades que acontecem em e através de conversas interpessoais dentro de organizações.
  - Ir além da noção mais simples de um conjunto de tarefas de informações, estágios pré-determinados, ciclos que visam maximizar atividades de GC de organizações para a mudanças individuais, de grupos e de organizações.
  - Nesse sentido, Gentil et. al. (2017) assumem que: (*ver min 5 do áudio de 29/Abril com G*)  
  
Conhecimento = informação em ação então....  
GC = gestão de (informação em [inter-]ação) ou  
GC = gestão da (informação) + gestão da ([inter-]ação)
- Ao coordenar ações para realizar tarefas, os indivíduos comprometem, não apenas suas habilidades técnicas, mas também suas vontades e intenções de gerar resultados eficazes, sustentáveis e balanceados ou equilibrados na tríade (T-R-I). Além disso exercitam suas habilidades de se relacionar dentro de uma ética baseada no respeito por si e mesmo e pelos outros envolvidos no compromisso.



Tripé ontológico de como os compromissos são estruturados:

- **Consciência de si mesmo** (toma consciência) => no processo conversacional as partes devem se responsabilizar por si mesmas. NA CONVERSA, DEVE-SE ESTAR CONSCIENTE DO QUE ESTÁ DIZENDO E CUIDANDO PARA QUE O OUTRO TB ESTEJA CONSCIENTE DO QUE ESTÁ ESCUTANDO E VICE-VERSA. (Identidade)
- **Responsabilidade pelas suas decisões** (assume) => as partes devem se apropriar da responsabilidade pelas suas ações/decisões. NA CONVERSA, CADA UM DEVE SE RESPONSABILIZAR PELOS SEUS PONTOS DE VISTAS, PELO QUE É DITO. (Identidade)
- Abertura para desenvolver a **capacidade de aprender** (e aprender a fazer diferente) => Aprendizagem. Envolve criação, inovação... linguagem como gerativa. (Identidade)
- Base da impecabilidade na gestão de compromissos, tanto pessoais quanto organizacionais. Quando isso acontece, diz-se que a entidade (pessoa ou organização) está "incondicionalmente comprometida", condição-chave para que grandes saltos, quantitativos e qualitativos, aconteçam e perdurem.

Figura – Visão integrada das dimensões da tríade e dos domínios da gestão ontológica

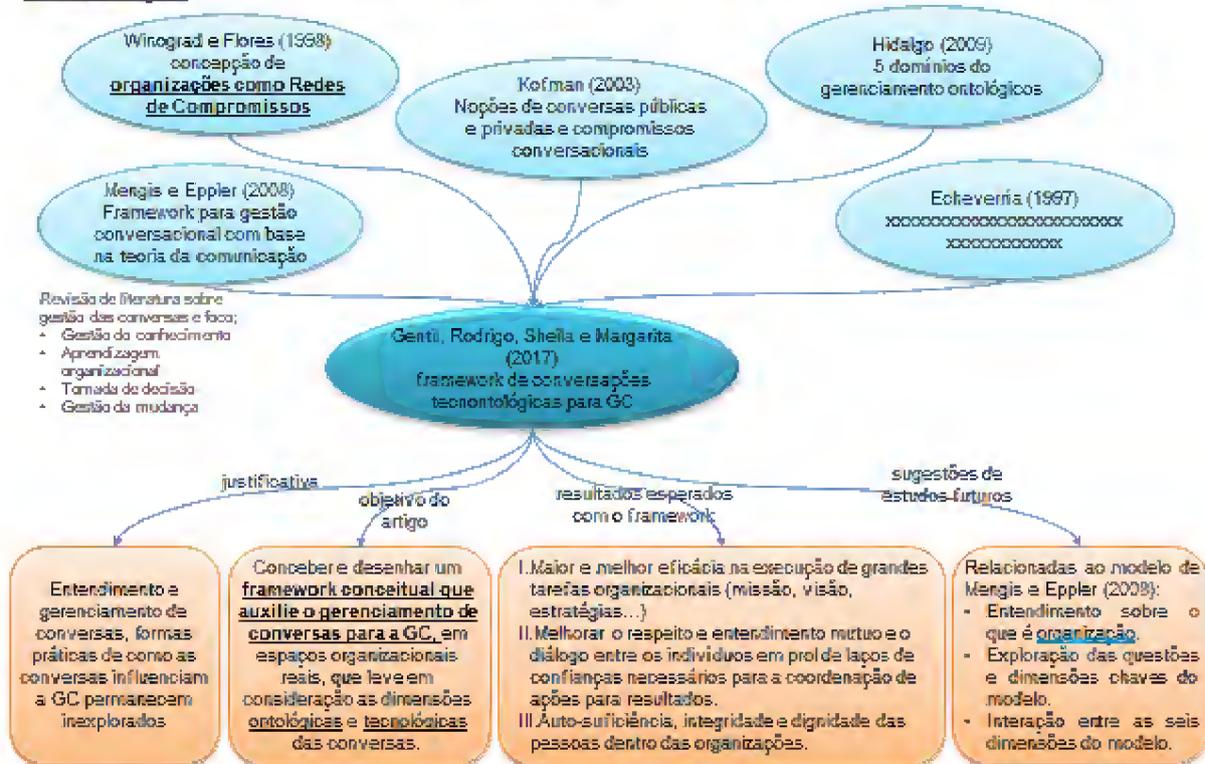


Fonte: Lucena Filho *et al.* (2012)



Lucena filho, G. J. et al. A Technontological Framework to Conversations for KM: Conception and Potential Applications. In 9th International Conference on Intellectual Capital, Knowledge Management & Organisational Learning – ICICKM, 2012. Colômbia. (Gentil, Rodrigo, Sheila e Margarita)

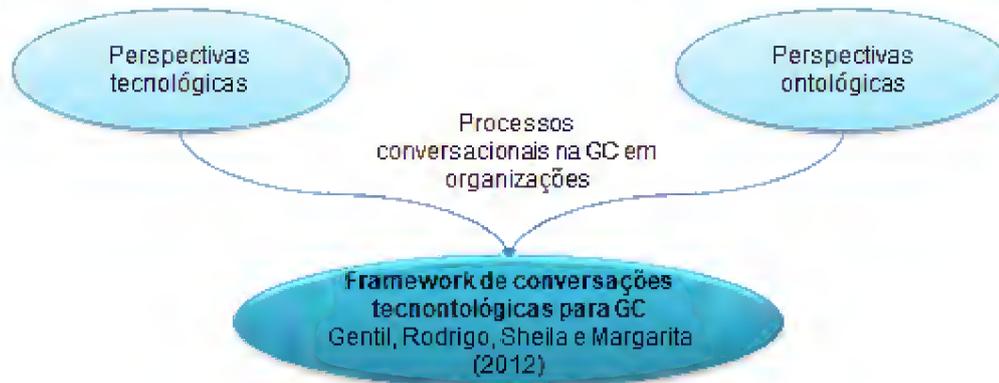
**1. Introdução**





Lucena filho, G. J. et al. A Technontological Framework to Conversations for KM: Conception and Potential Applications. In 9th International Conference on Intellectual Capital, Knowledge Management & Organisational Learning – ICICKM, 2012. Colômbia. (Gentil, Rodrigo, Sheila e Margarita)

**1. Introdução**

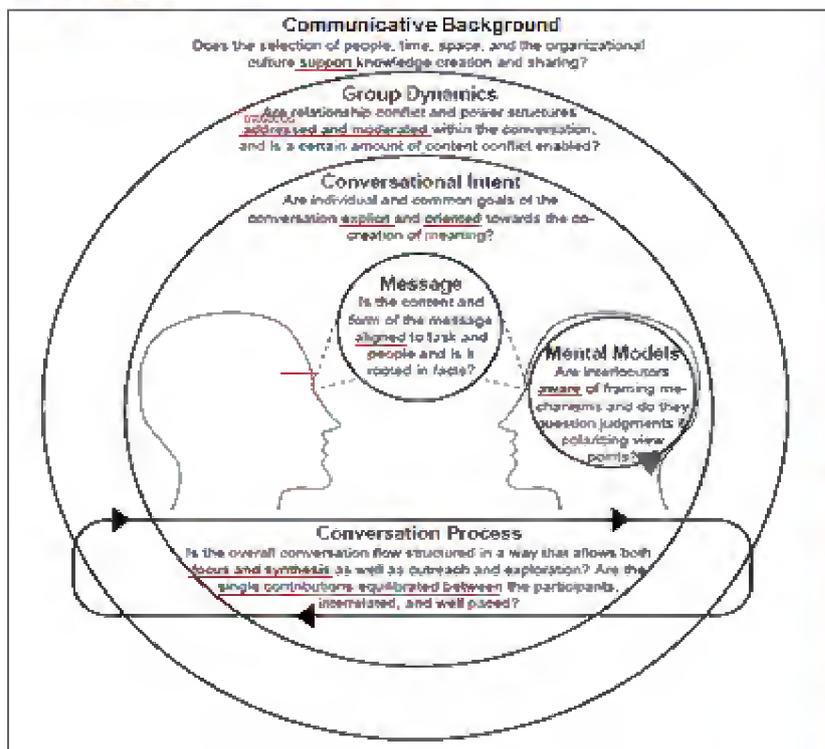


**Tecnontologia**

Mistura abordagens conversacionais tecnológicas e ontológicas para a GC através de conversas humanas.

Lucena filho, G. J. et al. A Technontological Framework to Conversations for KM: Conception and Potential Applications. In 9th International Conference on Intellectual Capital, Knowledge Management & Organisational Learning – ICICKM, 2012. Colômbia. (Gentil, Rodrigo, Sheila e Margarita)

**1. Introdução**



Mengis e Eppler (2008) desenvolveram um "framework para gestão conversacional com base na teoria da comunicação"

Concentraram esforços em quatro áreas inter-relacionadas:

1. Gerenciamento de conhecimento;
2. Aprendizagem organizacional;
3. Tomadas de decisão;
4. Mudanças de gerenciamento.

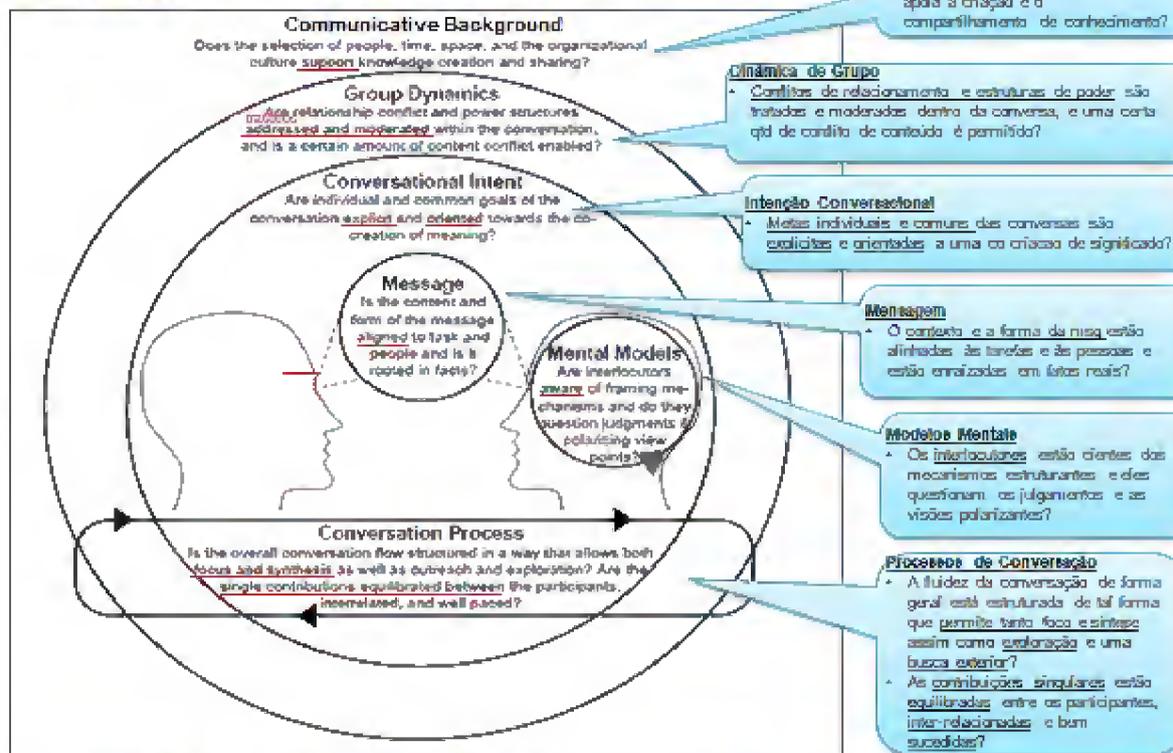
Reconhecendo a existência de uma miríade de regras conversacionais comumente não relacionadas na ciência da organização, Mengis e Eppler (2008) PROCURAM

**REGRAS CONVERSACIONAIS EXPLÍCITAS**, organizam e estruturam as regras em um framework de seis dimensões coerente e inovador para o gerenciamento de conversas nas organizações.

Para cada dimensão, Mengis e Eppler (2008) sugerem uma questão crítica relacionada, desenhada para o gerenciamento de conversas de conhecimento intensivo.

Lucena filho, G. J. et al. A Technontological Framework to Conversations for KM: Conception and Potential Applications. In 9th International Conference on Intellectual Capital, Knowledge Management & Organisational Learning – ICICKM, 2012. Colômbia. (Gentil, Rodrigo, Sheila e Margarita)

**1. Introdução**



Lucena filho, G. J. et al. A Technontological Framework to Conversations for KM: Conception and Potential Applications. In 9th International Conference on Intellectual Capital, Knowledge Management & Organisational Learning – ICICKM, 2012. Colômbia. (Gentil, Rodrigo, Sheila e Margarita)

**1. Introdução**

Gentil et al. sugerem aprofundar em três aspectos do *framework* de Mengis e Eppler (2008):

1. O **ENTENDIMENTO** sobre **ORGANIZAÇÕES** pode ser explorado. Por exemplo:
  - o Argyris e Schon (1978): Teoria da aprendizagem organizacional que aborda as organizações como **sistemas que recebem input (dos dados) -> process (os dados) -> output (dados processados)**
  - o O **desenho de regras conversacionais pode variar dependendi** da abordagem e definição dada a organização.
2. As **QUESTÕES DIAGNÓSTICAS CHAVES** do *framework* **vão além das regras conversacionais explicitas** simples e abrem novos e significantes campos conversacionais.
3. Não há indicações claras ou considerações sobre **COMO AS SEIS DIMENSÕES INTERAGEM** cada dimensão tb pode ser mais explorada. **Pode-se trabalhar melhor a natureza prescritiva** do *framework*.

Tb sugerem pesquisas futuras promissoras, dentre elas, pesquisas empíricas para **investigar se o comportamento conversacional** como prescrito pelo *framework* de Mengis e Eppler (2008), **facilita processos de conhecimento sociais** para os **interlocutores adquirirem e internalizarem** **COMPORTEMENTOS CONVERSACIONAIS EFETIVOS**; e outras formas de melhorar a qualidade das conversas.

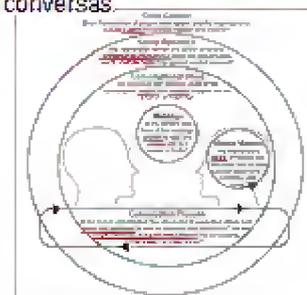


Figure 1. A technontological framework for conversational dialogues



Lucena filho, G. J. et al. A Technontological Framework to Conversations for KM: Conception and Potential Applications. In 9th International Conference on Intellectual Capital, Knowledge Management & Organisational Learning – ICICKM, 2012. Colômbia. {Gentil, Rodrigo, Sheila e Margarita}

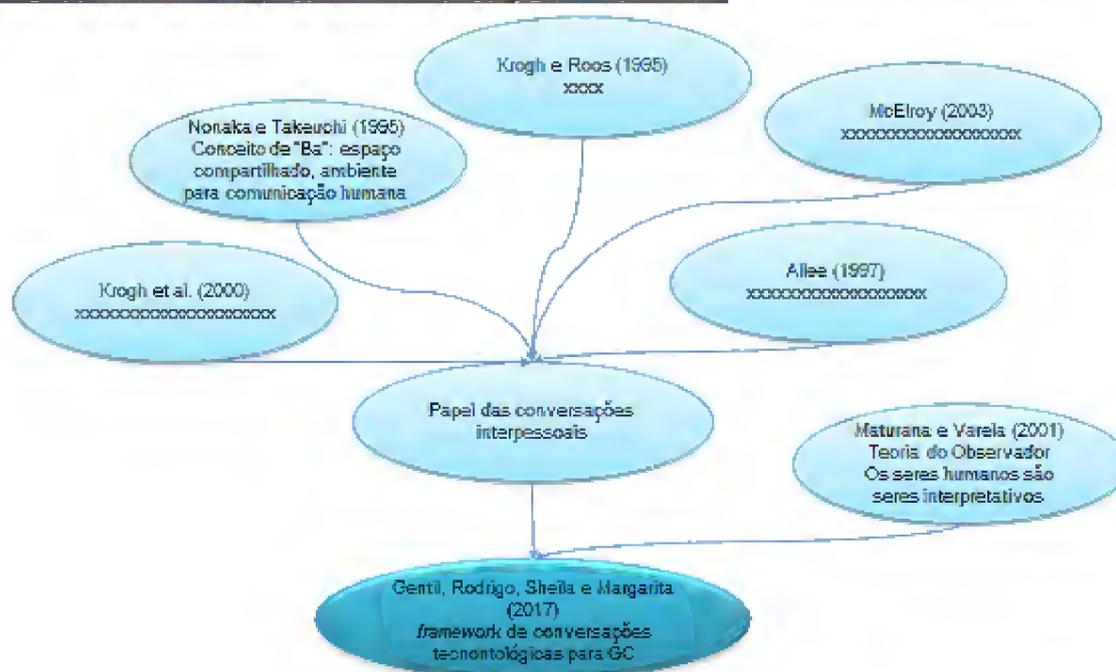
**1. Introduction**

A combinação de tecnologias e ontologias conversacionais talvez possa ajudar a melhorar os processos de Gerenciamento do Conhecimento por promover:

1. Maior e mais sustentável eficácia na realização de tarefas organizacionais grandes, tais como sua missão, sua visão, suas estratégias de implementação, seus objetivos, resultados procurados etc.
2. Melhorar a respeito muito, o entendimento mútuo e o diálogo entre indivíduos. Todos esses que têm visão para estabelecer laços de confiança sem os quais as coordenações necessárias de ação através dos quais um pode procurar resultados concretos talvez sejam limitados.
3. Alta dependência a integridade e a dignidade da pessoa dentro das organizações.

Lucena filho, G. J. et al. A Technontological Framework to Conversations for KM: Conception and Potential Applications. In 9th International Conference on Intellectual Capital, Knowledge Management & Organisational Learning – ICICKM, 2012. Colômbia. {Gentil, Rodrigo, Sheila e Margarita}

**2. Fundações tecnológicas e ontológicas para o framework**







Lucena filho, G. J. et al. A Technontological Framework to Conversations for KM: Conception and Potential Applications. In 9th International Conference on Intellectual Capital, Knowledge Management & Organisational Learning – ICICKM, 2012. Colômbia. (Gentil, Rodrigo, Sheila e Margarita)

**2. Fundações tecnológicas e ontológicas para o framework**

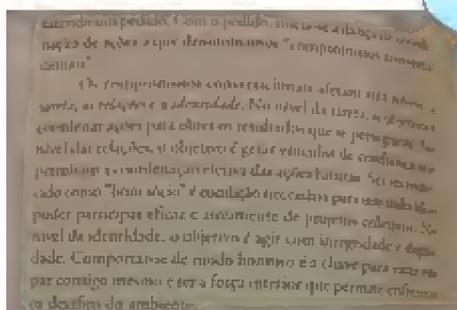
Kofman (2003, pág. 202):

- Capacidade de fazer compromissos é um dos domínios básicos e constitutivos dos seres humanos. Isso se manifesta através:
  - Eficácia de **TAREFAS** executadas
  - Laços de confiança estabelecidos. **RELACIONAMENTOS** desenvolvidos para cumprir as tarefas
  - Esforços para preservar e garantir a **IDENTIDADE** das pessoas enquanto envolvidas nas tarefas e relacionamentos
- Dimensões dos compromissos conversacionais: Organização, Tarefa e Identidade.
  - Representam, não regras, mas sim a estrutura sobre a qual a organização se manifesta.
  - Dão vida às redes que constituem as organizações
  - A qualidade das redes impacta na capacidade de GC da organização

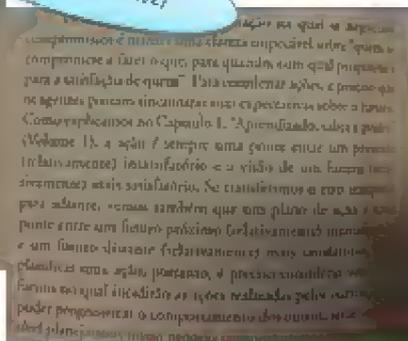
Kofman (2003)  
 Noções de conversas públicas e privadas e compromissos conversacionais

Lucena filho, G. J. et al. A Technontological Framework to Conversations for KM: Conception and Potential Applications. In 9th International Conference on Intellectual Capital, Knowledge Management & Organisational Learning – ICICKM, 2012. Colômbia. (Gentil, Rodrigo, Sheila e Margarita)

**2. Fundações tecnológicas e ontológicas para o framework**



Kofman (p. 202)



Estrutura dos compromissos conversacionais:

- Eficácia de **TAREFAS** executadas
- Laços de confiança estabelecidos (**RELACIONAMENTOS**)
- Esforços feitos para garantir a **INTEGRIDADE** das pessoas enquanto envolvidas na T e R.

**Explorar no artigo FSC**

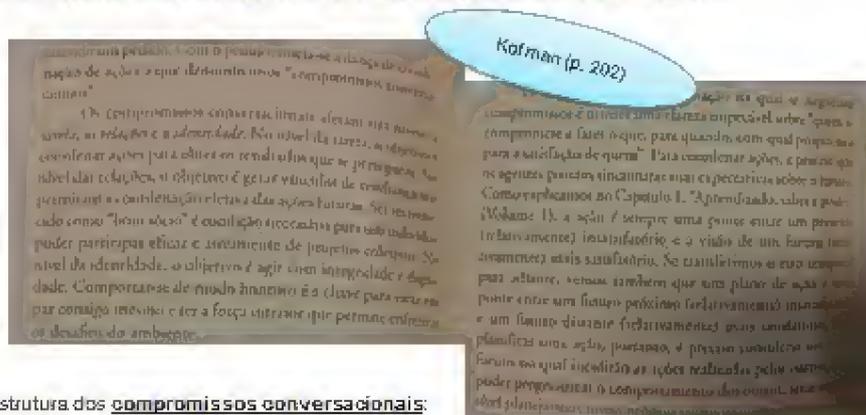
A combinação dessas perspectivas conversacionais convidam para uma análise da qualidade de GC na organização e promoção de mudanças individuais, de grupos e de organizações.

Compromissos conversacionais:

- Dão vida às redes de constituem as organizações
- A qualidade das redes de compromissos (T-R-I) impacta na capacidade de gerenciamento de conhecimento na organização.
- A dança dos compromissos dentro de uma organização flui à medida que existe um equilíbrio eficaz entre as dimensões T-R-I.
  - Executar uma tarefa em detrimento de um relacionamento pode comprometer a identidade.
  - Abortar/desistir de uma tarefa para não ameaçar a identidade do outro é uma forma de chegar a resultados medíocres.
  - Executar uma tarefa, tratando a identidade sem considerar o impacto gerado ou o que causa ao relacionamento com o outro é poluir a rede com relacionamentos potencialmente conflitantes e ineficazes.

Lucena filho, G. J. et al. A Technontological Framework to Conversations for KM: Conception and Potential Applications. In 9th International Conference on Intellectual Capital, Knowledge Management & Organisational Learning – ICICKM, 2012. Colômbia. (Gentil, Rodrigo, Sheila e Margarita)

**2. Fundações tecnológicas e ontológicas para o framework**



**Estrutura dos compromissos conversacionais:**

- Eficácia de TAREFAS executadas
- Laços de confiança estabelecidos (RELACIONAMENTOS)
- Esforços feitos para garantir a INTEGRIDADE das pessoas enquanto envolvidas na T e R.

**Explorar no artigo FSC**

A combinação dessas perspectivas conversacionais convidam para uma análise da qualidade de GC na organização e promoção de mudanças individuais, de grupos e de organizações.

**Compromissos conversacionais:**

- Dão vida às redes de constituem as organizações
- A qualidade das redes de compromissos (T-R-I) impacta na capacidade de gerenciamento de conhecimento na organização.
- A dança dos compromissos dentro de uma organização flui à medida que existe um equilíbrio eficaz entre as dimensões T-R-I.
  - o Executar uma tarefa em detrimento de um relacionamento pode comprometer a identidade.
  - o Abortar/desistir de uma tarefa para não ameaçar a identidade do outro é uma forma de chegar a resultados medíocres.
  - o Executar uma tarefa, tratando a identidade sem considerar o impacto gerado ou o que causa ao relacionamento com o outro é poluir a rede com relacionamentos potencialmente conflitantes e ineficazes.

Lucena filho, G. J. et al. A Technontological Framework to Conversations for KM: Conception and Potential Applications. In 9th International Conference on Intellectual Capital, Knowledge Management & Organisational Learning – ICICKM, 2012. Colômbia. (Gentil, Rodrigo, Sheila e Margarita)

**2. Fundações tecnológicas e ontológicas para o framework**

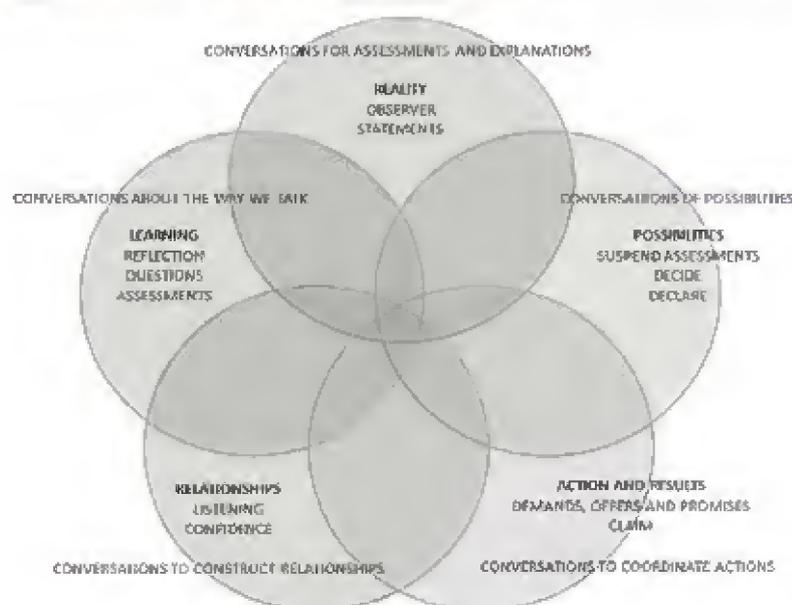


Figura 2: Domínios ontológicos e ferramentas conversacionais associadas



Lucena filho, G. J. et al. A Technontological Framework to Conversations for KM: Conception and Potential Applications. In 9th International Conference on Intellectual Capital, Knowledge Management & Organisational Learning – ICICKM, 2012. Colômbia. (Gentil, Rodrigo, Sheila e Margarita)

**2. Fundações tecnológicas e ontológicas para o framework**

Gentil et. al. (2017, p. 157):

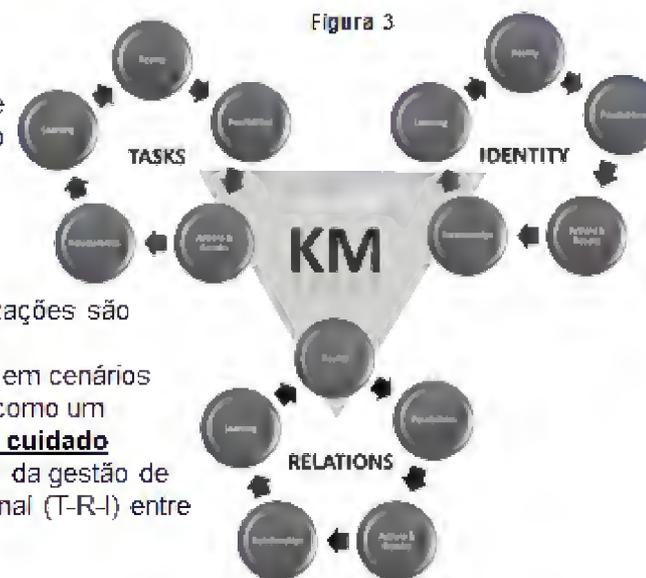
- Importante:
  - Considerar como gerenciar informações, pessoas, relacionamentos, ações e resultados de um ponto de vista conversacional.
  - Que tipo de distinções conversacionais estão predominantemente presentes lidando com – ou tomando conta de – aspectos relacionados a informações, pessoas, relacionamentos, ações e resultados em uma rede de compromissos que representem uma organização?
- Cabe ao framework de gerenciamento conversacional para a GC:
  - Gerenciar (tomar conta) de uma rede de compromissos estruturada sobre TAREFAS mutuamente integradas e afetadas, RELACIONAMENTOS e IDENTIDADES que acontecem em e através de conversas interpessoais dentro de organizações.
  - A combinação dessas perspectivas conversacionais convidam para uma análise da qualidade de GC na organização e promoção de mudanças individuais, de grupos e de organizações.
  - Ir além da noção mais simples de um conjunto de tarefas de informações, estágios pré-determinados, ciclos que visam maximizar atividades de GC de organizações para a mudanças individuais, de grupos e de organizações.
  - Nesse sentido, Gentil et. al. (2017) assumem que: **(ver min 5 do áudio de 29/Abril com G)**  
 Conhecimento = informação em ação então...  
 GC = gestão de (informação em (inter-)ação) ou  
 GC = gestão da (informação) + gestão da ((inter-)ação)
  - A habilidade de engajar indivíduos ou organizações é diretamente relacionada à habilidade de estar (ser) no mundo em quer espaço da vida.
  - Ao coordenar ações para realizar tarefas, os indivíduos comprometem, não apenas suas habilidades técnicas, mas também suas vontades e intenções de gerar resultados eficazes, sustentáveis e balanceados ou equilibrados na triáde (T-R-I). Além disso exercitam suas habilidades de se relacionar dentro de uma ética baseada no respeito por si e mesmo e pelos outros envolvidos no compromisso.
  - Qdo nos comprometemos o que está em jogo é não só nossa capacidade de gerar resultados procurados, mas tb nossa habilidade de nos relacionar um com o outro dentro de uma ética baseada no respeito por nós mesmos e pelos outros com os quais nos comprometemos.

Lucena filho, G. J. et al. A Technontological Framework to Conversations for KM: Conception and Potential Applications. In 9th International Conference on Intellectual Capital, Knowledge Management & Organisational Learning – ICICKM, 2012. Colômbia. (Gentil, Rodrigo, Sheila e Margarita)

**3. Concepção básica do framework tecnontológico de conversações para a GC**

T-R-I:

- Fusão conceitual potencial que pode fornecer subsídios para o "ser" e "viver" juntos.
- Assim... Assumindo que organizações são REDES DE COMPROMISSOS INTERDEPENDENTES a GC em cenários organizacionais pode ser visto como um espaço a ser constantemente cuidado através de uma base ontológica da gestão de uma área cíclica triádica relacional (T-R-I) entre indivíduos e grupos.





Lucena filho, G. J. et al. A Technontological Framework to Conversations for KM: Conception and Potential Applications. In 9th International Conference on Intellectual Capital, Knowledge Management & Organisational Learning – ICICKM, 2012. Colômbia. (Gentil, Rodrigo, Sheila e Margarita)

**3. Concepção básica do framework tecnontológico de conversações para a GC**

Quadro 3 – Framework de gerenciamento das conversações para GC

| Dimensões                               | Tarefa  | Relações  | Identidade    |
|---|---|---|---------------|
| <b>Domínios</b>                         |   |   |               |
| <b>Domínio da (Realidade)</b>           | (Realidade), distinções, informação e afirmações  | Distinções novas e conexão  | Respeito      |
| <b>Domínio das Possibilidades</b>       | Suspender julgamentos, decidir e declarar         | Coerência entre declarações e ações   | Integridade   |
| <b>Domínio da Ação e dos Resultados</b> | Pedidos, ofertas, promessas e reclamações         | Confiança, competência, responsabilidade e sinceridade                      | Dignidade     |
| <b>Domínio dos Relacionamentos</b>      | Escutar e confiança que se constroem e reconstrói | Quebrares, juízos fundamentados, dar autoridade para que outros nos ensinem | Autenticidade |
| <b>Domínio da Aprendizagem</b>          | Reflexão, perguntas e juízos                      | Feedback e respeito   | Legitimidade  |

Fonte: Lucena Filho et al. (2012).

Lucena filho, G. J. et al. A Technontological Framework to Conversations for KM: Conception and Potential Applications. In 9th International Conference on Intellectual Capital, Knowledge Management & Organisational Learning – ICICKM, 2012. Colômbia. (Gentil, Rodrigo, Sheila e Margarita)

**3. Concepção básica do framework tecnontológico de conversações para a GC**

Table 1: Basic conception of the technontological conversation

| Domains       | Task   | Relations  | Actions and Results  | Relationships   | Learning   |   |  |  |
|---------------|--|--|--|---|--|---|--|--|
| Reality       | <p>Priority, distinctions, information and statements</p> <p><b>KEY QUESTIONS</b><br/>           Are information, evidence and facts that describe reality available and sufficient?<br/>           Do people recognize the existence of untested qualities beyond their current capacity of observation?</p>  | <p>Non-distribution connection</p> <p><b>KEY QUESTIONS</b><br/>           Is there openness with new origin interpretations connections in reality?<br/>           Is there openness approach and perceptions to coherence but distinctions or</p> | <p>Requires, offers, promises and demands</p> <p><b>KEY QUESTIONS</b><br/>           Does one's construction of actions (the state in a way that involves capable actions and results) are clearly established?<br/>           Are inquiries, offerings and cooperation for mutual support and re-establishment of connections?</p>  | <p>Listening and trust construction and maintenance</p> <p><b>KEY QUESTIONS</b><br/>           Are people available to clarify and share their perceptions of behavior and results through a process of effective listening?<br/>           Do people recognize that a distinction are not always a process and that if they receive they may also discover a new path?</p> | <p>Reflection, questions and answers</p> <p><b>KEY QUESTIONS</b><br/>           Are there forms and forms factors in which questions, reflections and answers are shared and are directed with the purpose of evaluating results, and creating path of effectiveness?<br/>           Are feedbacks taken as learning conversations and for their merit, requested by those who expect the result in other actions by others?</p> | <p>Coherence, competence, responsibility and sincerity</p> <p><b>KEY QUESTIONS</b><br/>           Are one's recognition as the state for an effective construction of reality?<br/>           Are there openness to build conversations about trust on the issue of competence, responsibility and integrity?</p> | <p>Feedback and record</p> <p><b>KEY QUESTIONS</b><br/>           Are there openness and desire for sharing feedback and being share like spontaneously arising feedback, consistency of their importance for developing patterns of connections?<br/>           Do we know about and people ready to share to possibilities and new investigations?</p> | <p>Dignity</p> <p><b>KEY QUESTIONS</b><br/>           Do people have the capacity to control themselves with words and behave themselves according to their promises?<br/>           Is there openness to welcome a demand to a response not as a rejection or lack of commitment, but as an act of sincerity and responsibility?</p> <p>Autonomy</p> <p><b>KEY QUESTIONS</b><br/>           Are people able to bring their own way of seeing and imagining behavior and result in an authentic manner, without according to the desire to please others?<br/>           Is there openness to people to freely to join their path, without such openness may be potentially divergent?</p> |
| Possibilities | <p>Suspending assessments, deciding and declaring</p> <p><b>KEY QUESTIONS</b><br/>           Are people ready to observe and evaluate the past without prejudice, from a wide angle as a possibility generating context?<br/>           When observing the future do people feel empowered to make decisions upon which commitments must be sustained?</p> | <p>Is there specific spontaneity, a convenience, a creative ideas possibilities, if expressed an appropriate, a</p>  | <p>Distinctions, giving answers, without authority to others hold, something to us</p> <p><b>KEY QUESTIONS</b><br/>           Are distinctions taken as opportunities to others help not in a way that it becomes possible to deal and learn from them?<br/>           Do people bring to the importance of having someone with enough authority and in patience to evaluate their own actions and results as a learned way?</p> | <p>Legitimacy</p> <p><b>KEY QUESTIONS</b><br/>           Do inquiries and actions reveal the potential and limits of people's power of action and their comprehension as self-reflecting and self-determined?<br/>           Does the recognition of learning quality create people who the opportunity to which they defend themselves?</p>                                |  |   |  |  |

Conjunta de distinções conversacionais básicas

Conjunta de distinções-chaves, inspirado em Margis e Eppler (2008) e na experiência dos autores



Lucena filho, G. J. et al. A Technontological Framework to Conversations for KM: Conception and Potential Applications. In 9th International Conference on Intellectual Capital, Knowledge Management & Organisational Learning – ICICKM, 2012. Colômbia. (Gentil, Rodrigo, Sheila e Margarita)

**3. Concepção básica do framework tecnontológico de conversações para a GC**

**Table 1:** Basic conception of the technontological conversational management framework for KM

| Dimensions<br>Domains | Task  | Relations   | Identity   |
|-----------------------|---|---|--|
| ‘Reality’             | (Reality), distinctions, information and statements<br><br><i>KEY QUESTIONS:</i><br><i>Are information, evidences and facts that describe reality available and sufficient?</i><br><br><i>Do people recognize the existence of unrequited realities beyond their current capacity of observation?</i>             | New distinctions and connection<br><br><i>KEY QUESTIONS:</i><br><i>Is there openness for people with new distinctions to make interpretations and establish connections diverging from reality?</i><br><br><i>Is there openness to appreciate and embrace new perceptions from reality?</i>     | Respect<br><br><i>KEY QUESTIONS:</i><br><i>Are people aware that their manner of observing reality derives from their own mental models?</i><br><br><i>Are differences between people recognized and, as such, do they generate respect?</i> |
| Possibilities         | Suspending assessments, deciding and declaring<br><br><i>KEY QUESTIONS:</i><br><i>Are people ready to observe and evaluate the past without prejudice, from a wide angle, as a possibility generating context?</i><br><br><i>When observing the future, do people feel empowered to make decisions upon which</i> | Coherence between declarations and actions<br><br><i>KEY QUESTIONS:</i><br><i>Are common purposes explicit and oriented to the co-creation of solutions?</i><br><br><i>Is there space for spontaneity, silliness and irreverence, in a way that creative ideas and new possibilities may be</i> | Integrity<br><br><i>KEY QUESTIONS:</i><br><i>Do people have the capacity to support their choices, and to commit themselves with the coherence of their actions?</i><br><br><i>When incoherence is observed, is there</i>                    |

Lucena filho, G. J. et al. A Technontological Framework to Conversations for KM: Conception and Potential Applications. In 9th International Conference on Intellectual Capital, Knowledge Management & Organisational Learning – ICICKM, 2012. Colômbia. (Gentil, Rodrigo, Sheila e Margarita)

**3. Concepção básica do framework tecnontológico de conversações para a GC**

**Table 1:** Basic conception of the technontological conversational management framework for KM

| Dimensions<br>Domains | Task  | Relations  | Identity  |
|-----------------------|---|--|---|
| Actions and Results   | Requests, offers, promises and complaints<br><br><i>KEY QUESTIONS:</i><br><i>Does the coordination of actions take place in a way that involved people, actions and results are clearly established?</i><br><br><i>Are troubles, unattained risks and complaints worth of opportunities for mutual support and re-establishment of commitments?</i> | Confidence, competence, responsibility and sincerity<br><i>Confiança, competência, compromisso e sinceridade.</i><br><br><i>KEY QUESTIONS:</i><br><i>Is trust recognized as the basis for an effective coordination of actions?</i><br><br><i>Is there openness to build conversations about trust on the basis of competence, responsibility and sincerity?</i> | Dignity<br><br><i>KEY QUESTIONS:</i><br><i>Do people have the capacity to commit themselves with results and behave themselves according to their promises?</i><br><br><i>Is there openness to welcome a denial to a request not as a rejection or lack of commitment, but as an act of sincerity and responsibility?</i> |

- Coordenação de ações acontecem de forma que as pessoas envolvidas, ações e resultados são claramente estabelecidas?
- Problemas, riscos e reclamações valem oportunidades para o suporte mútuo e o restabelecimento de compromissos?
- A confiança é reconhecida como a base para uma coordenação de ações efetivas?
- Existe abertura para a construção de conversas sobre confiança, baseado na competência, responsabilidade e sinceridades?
- As pessoas tem a capacidade de se comprometerem com resultados e compartilhar-se de acordo com suas promessas?
- Existe abertura para aceitar uma recusa de um pedido não como uma rejeição ou uma falta de comprometimento, mas como uma ação de sinceridade e responsabilidade?



Lucena filho, G. J. et al. A Technontological Framework to Conversations for KM: Conception and Potential Applications. In 9th International Conference on Intellectual Capital, Knowledge Management & Organisational Learning – ICICKM, 2012. Colômbia. (Gentil, Rodrigo, Sheila e Margarita)

### 3. Concepção básica do framework tecnontológico de conversações para a GC

Table 1: Basic conception of the technontological conversational management framework for KM

| Dimensions<br>Domains | Task  | Relations  | Identity   |
|-----------------------|---|--|--|
| Relationships         | <p>Listening and trust construction and reconstruction<br/> <i>Construção e reconstrução da escuta e da confiança</i></p> <p><b>KEY QUESTIONS:</b><br/> <i>Are people available to clarify and share their interpretations of behavior and results through a process of effective listening?</i></p> <p><i>Do people recognize that expectations are not always explicit and that, for this very reason, they may be mistakenly led to raise doubts on trust bonds?</i></p> | <p>Feedback and respect</p> <p><b>KEY QUESTIONS:</b><br/> <i>Is there openness and desire for sharing feedbacks and letting them flow spontaneously among people, consciously of their importance for developing networks of commitments?</i></p> <p><i>Even under discord, are people ready to listen to possibilities and new interpretations?</i></p> | <p>Authenticity</p> <p><b>KEY QUESTIONS:</b><br/> <i>Are people able to enjoy their own way of seeing and interpreting behavior and results in an authentic manner, without succumbing to the desire to please others?</i></p> <p><i>Is there openness, tranquility and legitimacy for people to freely expose their own opinions, even when such opinions may be potentially divergent?</i></p> |

- As pessoas são disponíveis para esclarecer e compartilhar suas interpretações sobre comportamentos e resultados através de um processo de escuta efetiva?
- As pessoas reconhecem que expectativas nem sempre são explícitas e que, por esta razão, elas podem ser erroneamente levadas a duvidar sobre as faças de confiança?
- Existe abertura e desejo de compartilhar feedbacks e deixá-los fluir entre as pessoas conscientes da sua importância para desenvolver redes de compromissos?
- Mesmo sob discórdia as pessoas estão prontas para escutar possibilidades e novas interpretações?
- As pessoas são capazes de aproveitar sua própria forma de ver e interpretar os comportamentos e resultados de maneira autêntica, sem sucumbir ao desejo de agradar aos outros?
- Existe abertura, tranquilidade e legitimidade para as pessoas livremente exporem suas opiniões até quando tais opiniões podem ser potencialmente divergentes?

Lucena filho, G. J. et al. A Technontological Framework to Conversations for KM: Conception and Potential Applications. In 9th International Conference on Intellectual Capital, Knowledge Management & Organisational Learning – ICICKM, 2012. Colômbia. (Gentil, Rodrigo, Sheila e Margarita)

### 3. Concepção básica do framework tecnontológico de conversações para a GC

Table 1: Basic conception of the technontological conversational management framework for KM

| Dimensions<br>Domains | Task  | Relations  | Identity  |
|-----------------------|---|--|---|
| Learning              | <p>Reflection, questions and assessments</p> <p><b>KEY QUESTIONS:</b><br/> <i>Are there formal and informal spaces in which questions, reflections and assessment sharing are stimulated with the purpose of evaluating results and identifying gaps of effectiveness?</i></p> <p><i>Are feedbacks taken as learning conversations and, for that reason, requested by those who expect the evaluation of their actions by others?</i></p> | <p>Breakdowns, ground assessments, attribute authority for others teach something to us. <i>Colapsos, avaliações de base, atribuição de autoridade para ensinar algo a outros que nos ensinam alguma coisa</i></p> <p><b>KEY QUESTIONS:</b><br/> <i>Are breakdowns taken as opportunities to activate help nets, in a way that it becomes possible to deal and learn from them?</i></p> <p><i>Do people recognize the importance of having someone with enough authority and experience to evaluate his/her own actions and results in a reasoned way?</i></p> | <p>Legitimacy</p> <p><b>KEY QUESTIONS:</b><br/> <i>Do results and actions based on competency reveal the potential and limits of people's power of action and is this comprehended as self-respect and self-commitment?</i></p> <p><i>Does the recognition of learning spaces commit people and the community to which they belong towards a welcome and sustainable action learning process?</i></p> |

- Existem espaços formais e informais em que o compartilhamento de reflexões, questões e avaliações são estimuladas com o propósito de avaliar resultados e identificar lacunas de efetividade?
- Feedbacks são assumidos como conversas de aprendizagem e por esta razão solicitada por aqueles que esperam avaliações de suas ações por outros?
- Os colapsos são tidos como oportunidades para ativar redes de ajuda de forma que seja possível lidar e aprender com eles?
- As pessoas reconhecem a importância de ter alguém com autoridade e experiência suficiente para avaliar suas ações e resultados de forma razoável?
- Resultados e ações baseadas em competências revelam o potencial e os limites do poder de ação das pessoas e isso é compreendido como auto-respeito e auto-compromissos?
- O reconhecimento dos espaços de aprendizagem comprometem as pessoas e as comunidade as quais elas pertencem em direção a um processo de aprendizagem sustentável, aceitável e bem-vinda?



Lucena filho, G. J. et al. A Technontological Framework to Conversations for KM: Conception and Potential Applications. In 9th International Conference on Intellectual Capital, Knowledge Management & Organisational Learning – ICICKM, 2012. Colômbia. {Gentil, Rodrigo, Sheila e Margarita}

4. Explorando ações potenciais em cenários/espacos organizacionais reais

- Nós temos avançado em diagnosticar propor, desenhar, implantar e implementar gerenciamento conversacional de uma perspectiva tecnológica por mais de mais de 10 anos. Recentemente, de forma mais consciente, nós aplicamos em um evento social específico uma escola uma escola pré maternal, Jardim Waldorf, em Brasília, Brasil.
- Abaixo descrevemos nossa experiência na forma de narrativa, enfatizado em forma de estilo Itálico.
- Apesar de não conclusivo isso provê alguns insights preliminares para serem explorados mais adiante depois na continuação da nossa pesquisa.

*Ontem nós participamos de um evento bastante interessante na escola das nossas crianças, uma ligação a pais e professores e os colaboradores administrativos da escola para falar da evolução e desenvolvimento escolar um tópico que é relacionada e depende dos comprometimentos de todos os participantes com a escola. Tirando os interventores todos os participantes eram mulheres um detalhe que acabou conferindo a mente feminina para a conversa nutritiva que ocorreu muita emoção paixão engajamento e senso comum e acima de tudo um olhar experiente cheio de curiosidade e calor para com o tema que e vou ver que desenvolveu ou evoluiu de importantes questões a primeira questão*

Lucena filho, G. J. et al. A Technontological Framework to Conversations for KM: Conception and Potential Applications. In 9th International Conference on Intellectual Capital, Knowledge Management & Organisational Learning – ICICKM, 2012. Colômbia. {Gentil, Rodrigo, Sheila e Margarita}

4. Explorando ações potenciais em cenários/espacos organizacionais reais

*1<sup>st</sup>. What is the School's major TASK? Has the School been able to accomplish its goals? Does it have clear indicators to verify that? Are such indicators being monitored and are they defined appropriately? Is the school community aware of what tasks and results require action and that the implementation of the School's TASK requires the coordinated action of all? Are they aware that this action is not trivial and requires distinctions that today might not be within the reach of this still young community?*

*2<sup>nd</sup>. How are the School's internal RELATIONSHIPS coming along (between parents and the School's staff and teachers) and external ones (with its providers, neighbors, the Ministry of Education and the*

*educatio*  
*healthy,*  
*harmonie*

*3<sup>rd</sup>. How*  
*living be*  
*atmosph*  
*today?*

1. Qual que é a  **tarefa**  principal da escola? A escola tem sido capaz de cumprir suas metas? Ela tem indicadores claros para verificar isso? Esses indicadores estão sendo monitorados? Eles são definidos apropriadamente? A comunidade escolar está ciente de quais tarefas e resultados requerem ações e que a implementação da tarefa da escola requer uma ação coordenada de todos? Eles estão cientes que essa ação não é trivial e que distinções requer e que requer distinções que hoje talvez não estejam no alcance dessa comunidade que ainda é jovem?
2. Como que os  **relacionamentos**  internos da escola estão vindo estão evoluindo estão acontecendo? E os colaboradores e professores da escola? E os seus relacionamentos externos com os seus provedores com seus vizinhos com o Ministério da Educação e com o sistema educacional como um todo? Alguém pode dizer que esses relacionamentos são saudáveis, satisfatórios e que geram laços de confiança? As ações estimulados por eles são bem coordenadas harmoniosos e geram bons resultados?
3. Como que a  **identidade**  escolar a integridade entre suas intenções e ações e a dignidade como um ser vivente em vista de seus relacionamentos e de suas tarefas? Como é e qual é a atmosfera organizacional existente? Como que você como pai, mãe, professor, colaborador, particularmente sente sobre a forma que a escola trabalha hoje?



Lucena filho, G. J. et al. A Technontological Framework to Conversations for KM: Conception and Potential Applications. In 9th International Conference on Intellectual Capital, Knowledge Management & Organisational Learning – ICICKM, 2012. Colômbia. {Gentil, Rodrigo, Sheila e Margarita}

#### 4. Explorando ações potenciais em cenários/espacos organizacionais reais

Quando essas perguntas foram feitas:

- As pessoas revelaram suas concepções e percepções.
- As conversas fluíram.
- A percepção coletiva da interseção ou da confluência mutua dos três aspectos gradualmente se tornou mais claro.
- Ficou impossível dissociar a realização das TAREFAS da qualidade dos RELACIONAMENTOS entre as pessoas envolvidas nessa realização de tarefas e também de como esses relacionamentos impactavam na IDENTIDADE dessas pessoas e da organização como um todo.



Lucena filho, G. J. et al. A Technontological Framework to Conversations for KM: Conception and Potential Applications. In 9th International Conference on Intellectual Capital, Knowledge Management & Organisational Learning – ICICKM, 2012. Colômbia. {Gentil, Rodrigo, Sheila e Margarita}

#### 4. Explorando ações potenciais em cenários/espacos organizacionais reais

A partir dos resultados preliminares, nas reflexões continuadas e com a noção de importância da tríade (T-R-I) para a dinâmica da organização, permite-se um grau de inferência sobre a imaturidade conversacional do grupo que estava examinando os 11 anos de jornada da sua organização, por meio de perguntas profundas e capazes de operar sobre mudanças significantes.

Direcionando a conversa para questões cheias de significado retiradas da tríade T-R-I, foi possível para o grupo perceber suas reflexões profundas sobre a instituição e tb a geração de uma atmosfera visivelmente favorável para a interação e cooperação.

Esse tipo de campo conversacional fortalece o comprometimento entre as pessoas para mudanças significativas nas suas próprias realidades.

O cuidado contínuo e a combinação com **tecnologia e habilidades** de conhecimento, na visão do autor, facilita a GC na organização e fazê-lo mais eficaz.

Mesmo com a pesquisa atual e ações envolvendo o tema do gerenciamento conversacional, as conversas PARECEM INVISÍVEIS nas organizações.



Lucena filho, G. J. et al. A Technontological Framework to Conversations for KM: Conception and Potential Applications. In 9th International Conference on Intellectual Capital, Knowledge Management & Organisational Learning – ICICKM, 2012. Colômbia. (Gentil, Rodrigo, Sheila e Margarita)

### 5. Considerações finais

A revisão de literatura de **Mengis e Eppler (2008)** +

Proposta de **Framework de conversações tecnontológicas para GC** =

Representaram um importante passo em direção a uma abordagem mais transparente (mais visível) e mais gerencial.

O **framework de conversações tecnontológicas para GC**

• Avança o **framework de Mengis e Eppler (2008)**

1. É baseado sobre uma clara e específica tríade T-R-I.

2. É baseado sobre uma experiência de aplicação prática.

3. Provê importantes ferramentas práticas para a aplicação.

• Permite que, de forma mais intuitiva e direta, se possa:

o Gerar questões poderosas que possam gerar os melhores padrões de convivência.

o Valorar a geração para organização.

• A narrativa da aplicação prática do **framework de conversações tecnontológicas para GC**

o É bem vindo e pode ajudar nas reflexões sobre o **estado da gestão** organizacional em termos de suas tarefas, relacionamentos e identidade.

o É mais que somente uma forma de implementar mudanças organizacionais simples.

o **O framework proposto pode gerar novos mundos, novas realidades, empoderar pessoas em direção a novas ações, mas ao mesmo tempo, comprometê-las para uma mudança social ética.**

• Por fim, o **framework de conversações tecnontológicas para GC**:

o Abre dimensões de pesquisas inexploradas que merecem atenção.

o Provoca a tentação de realização de pesquisa empírica para explorar até que ponto as questões geradas da proposta de **framework** podem montar o cenário e permitir que indivíduos, ou grupos de indivíduos:

▪ Descubram conhecimento escondido (conversas escondidas e conversas ainda não concebidas).

▪ Revelem conhecimento privado (conversas privadas).

▪ Visualizem, mais claramente, conhecimentos explícitos (conversas públicas).

• Tríade ontológica de como os compromissos são estruturados:

- o **Consciência de si mesmo** (toma consciência) => no processo conversacional as partes devem se responsabilizar por si mesmas. NA CONVERSA, DEVE-SE ESTAR CONSCIENTE DO QUE ESTÁ DIZENDO E CUIDANDO PARA QUE O OUTRO TAMBÉM ESTEJA CONSCIENTE DO QUE ESTÁ ESCUTANDO E VICE-VERSA. (Identidade)
- o **Responsabilidade pelas suas decisões** (assume) => as partes devem se apropriar da responsabilidade pelas suas ações/decisões. NA CONVERSA, CADA UM DEVE SE RESPONSABILIZAR PELOS SEUS PONTOS DE VISTAS, PELO QUE É DITO. (Identidade)
- o **Abertura para desenvolver a capacidade de aprender** (e aprender a fazer diferente) => Aprendizagem. Envolve criação, inovação... linguagem como gerativa. (Identidade)

• Base da impossibilidade na gestão de compromissos, tanto pessoais quanto organizacionais. Quando isso acontece, diz-se que a entidade (pessoa ou organização) está "incondicionalmente comprometida", condição-chave para que grandes saltos, quantitativos e qualitativos, aconteçam e perdurem.

**O framework proposto pode gerar novos mundos, novas realidades, empoderar pessoas em direção a novas ações, mas ao mesmo tempo, comprometê-las para uma mudança social ética.**



## Fichamento

12/2017

|   |
|---|
| <b>Assuntos:</b> conversações para ação   |
| <b>Referência:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>FLORES, F. Conversaciones para la Acción. Inculcando una cultura de compromiso en nuestras relaciones de trabajo. Bogotá: Lemoine Editores, 2015</li></ul> |
| <b>Palavras chave:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>XXXXXXXXXX</li></ul>   |

### Flores (2015) - Los elementos básicos: Conversaciones para la Accións

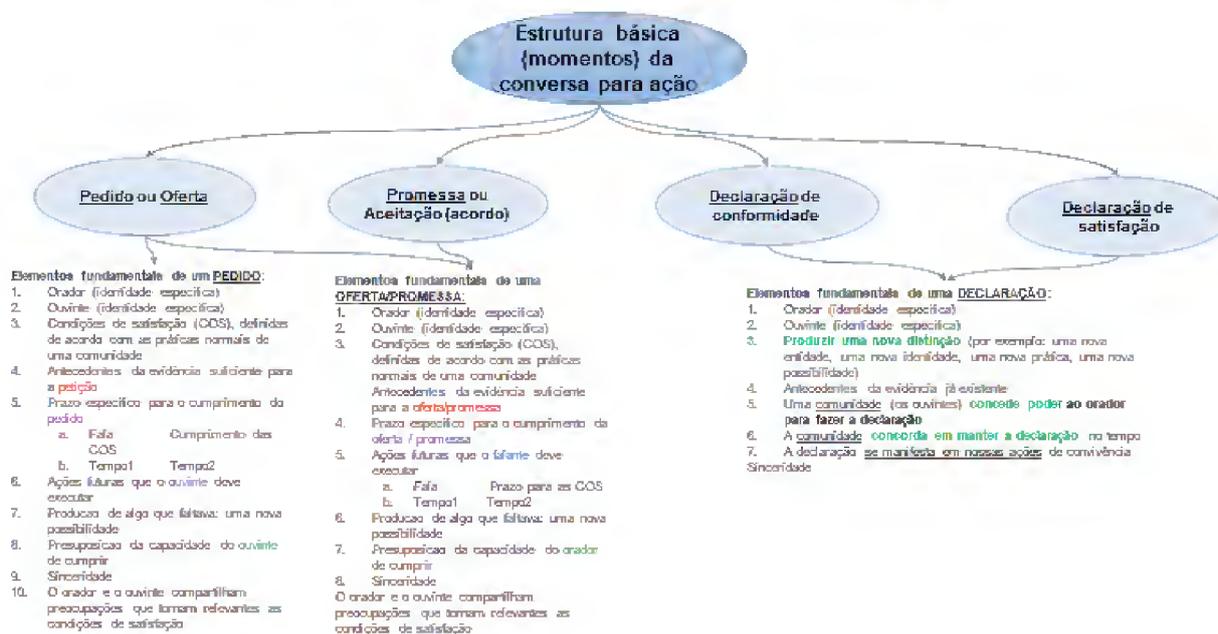
*A conversa para ação é uma espécie de "linguagem de design" que nos permite descobrir uma nova fonte de perdas e, ao mesmo tempo, criar maneiras mais eficazes de trabalhar em conjunto.*



(Flores. 2015. P. 7 e 41)



**Flores (2015) - Los elementos básicos: Conversaciones para la Accións**



**Flores (2015) - Los elementos básicos: Conversaciones para la Accións**

| Flores (2015, p. 21) |   |   |  |  | Flores (2015, p. 22) |  |                            |   |   |
|----------------------|---|---|--|--|----------------------|--|----------------------------|---|---|
| ACTO DE HABLA        | ACCIÓN  | ELEMENTOS REQUERIDOS  | EJEMPLOS   | QUÉ SE PRODUCE   | ACTO DE HABLA        | ACCIÓN   | ELEMENTOS REQUERIDOS       | EJEMPLOS  | QUÉ SE PRODUCE  |
| Declarar             | Un hablante declara un nuevo mundo de posibilidades para la acción en una comunidad.                        | La persona que hace la declaración tiene la autoridad de hacer la declaración.                                  | "Estamos fundando una nueva compañía llamada ABC que proveerá ... a sus clientes." | Liderazgo y un nuevo contexto para la acción para hacemos cargo de las preocupaciones de la comunidad que escucha la declaración y la hace efectiva. | Prometer             | Un hablante o "ejecutante" promete hacerse cargo de algo que le preocupa a un oyente o "cliente".                                  | Lo mismo que una petición. | "Yo soy responsable de aumentar las ventas en 10 % el próximo trimestre."         | Expectativa de parte del oyente de que se atenderá su preocupación.   |
|                      |   |   | "Vamos a despedir al 10 % del personal."   |  |                      |  |                            | "Puedes contar conmigo para recoger a los niños de la escuela mañana a las 2:00." | Compromiso para la acción por parte del hablante.   |
| Pedir                | Un hablante pide a un oyente, un ejecutante potencial, que se encargue de algo que el hablante le preocupa. | - Condiciones de satisfacción.<br>- Profundo de obviedad.<br>- Plazo específico de cumplimiento de la petición. | "¿Puedes conseguirme un vuelo a Boston para que llegue a tiempo a mi reunión?."    | Expectativa de parte del hablante de que se atenderá su preocupación.  | Ofrecer              | Un hablante o "ejecutante" ofrece o promete condicionalmente encargarse de algo que percibe que al oyente o "cliente" le inquieta. | Lo mismo que una petición. | "¿Puedo ofrecerte algo de comer?."  | - Un interés del oyente en lo que se está ofreciendo.<br>- Confianza del oyente en que el hablante es capaz de producir lo que está ofreciendo. |
|                      |   |   | Un formulario para conseguir una hipoteca transmite una petición.                  | Compromiso para la acción por parte del que escucha.   |                      |  |                            | "Te ofrezco tanto por tu empresa."  | Compromiso con un nuevo futuro y con la acción  |
|                      |   |   |  |  |                      |  |                            | "Desarrollaré un nuevo conjunto de productos para esta empresa."                  |   |



**Flores (2015) - Los elementos básicos: Coordinación eficaz mediante conversaciones para la acción**

Lado “blando” de la gestión => tratam de coordenar as pessoas em vez de coisas ou fluxos de informação, e a construção de coerência entre as interpretações, intenções, compromissos e relações das pessoas.  
 Envolver perguntas, como:

- ¿Por qué es amos haciendo estas tareas y actividades en primer lugar?
- ¿Cómo podemos distinguir el trabajo que crea valor para el cliente de aquel que es simplemente una pérdida burocrática?
- ¿Cómo hacemos hincapié en el trabajo en equipo y damos a la gente una mayor autonomía, pero teniendo claro quién es responsable de qué?
- ¿Cómo podemos asegurar que todos tengan la misma comprensión del contexto y el propósito del trabajo y su rol en éste, para que las personas actúen al unísono?
- ¿Cómo podemos construir fuertes relaciones de confianza tanto internamente como con los clientes?

**Importante!!!**

- Porque fazemos o que fazemos
- Criação de valor
- Trabalho em equipe
- Autonomia e responsabilidade
- Compreensão de contexto
- Confiança

**Flores (2015) - Los elementos básicos: Coordinación eficaz mediante conversaciones para la acción**

**Compromissos e Linguagem**

(Como intervir eficazmente em um ciclo de falta de coordenação e desconfiança e começar a revertê-lo? )

Coordenações deficientes de compromissos geram:

- Retrabalho
- Insatisfação
- Desperdícios
- Perda de confiança
- Início de um ciclo vicioso

**A linguagem é o principal meio de coordenar nossas atividades**

Quando hablamos, no sólo estamos describiendo o hablando de posibles acciones, estamos actuando: estamos haciendo que las cosas sucedan. Esto puede parecer un punto trivial, pero es clave comprender el rol central que cumple el lenguaje en la acción. Cuando hablamos, hacemos compromisos con nosotros mismos y con nuestros oyentes. Estos compromisos crean ciertas posibilidades para la acción y, al mismo tiempo, cierran otras.

*el lenguaje y las conversaciones no son periféricos a la acción, sino fundamentales para ella. Es a través del lenguaje, los compromisos que hacemos al hablar, como realmente formamos y creamos un futuro común, lo cual puede parecer una gran afir-*

(Flores. 2015. P. 28)



**Flores (2015) - Los elementos básicos: Coordinación eficaz mediante conversaciones para la acción**



**Flores (2015) - Los elementos básicos: Coordinación eficaz mediante conversaciones para la acción**

**Conversações para a ação: movimentos para a coordenação**

(Como podemos começar a observar e melhorar nossos hábitos de coordenar nossos compromissos, fazendo-nos mais dignos de confiança e mais efetivos na promoção de ações para nos meos e para os outros? )

las organizaciones de mayor tamaño. Las acciones básicas son independientes del idioma y la cultura, y pueden observarse dondequiera que la gente se reúne en un compromiso conjunto para la acción futura.

las acciones de comprometernos a la acción en conjunto son ~~más básicas y fundamentales que los idiomas~~ instituciones culturales particulares que rigen la forma en que estos compromisos se presentan en un lugar o una relación específicos. Al centrarse en ellos, podemos observar y diseñar rigurosamente cómo la gente coordina los compromisos en las organizaciones, algo que ha estado ausente en la teoría de la gestión hasta el momento.

(Flores. 2015. P. 31)



**Flores (2015) - Los elementos básicos: Coordinación eficaz mediante conversaciones para la acción**

**Conversações para a ação: movimentos para a coordenação**

**Lucena:**

- o C - Consciência de si mesmo (toma consciência)
- o R - Responsabilidade pelas suas decisões (assume)
- o A - Capacidade de aprender (e aprender a fazer diferente)



**Echeverria:**

- o T - Tarefa
- o R - Relações
- o I - Identidade

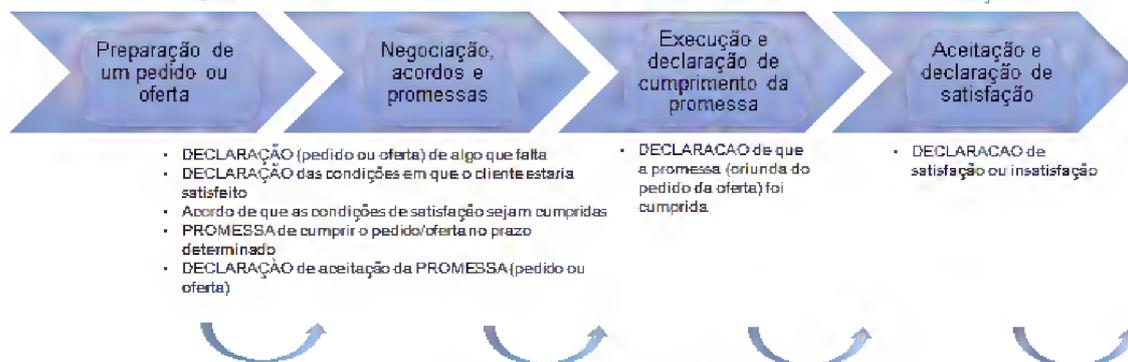
1. Motivaciones: las preocupaciones detrás de nuestras acciones y las condiciones de satisfacción que estamos tratando de producir, o pedir a los demás producir, para hacer frente a esas preocupaciones.
2. Acciones: los actos de habla fundamentales, declaración, petición, oferta, promesa y afirmación.
3. Estructura: la conversación para la acción (también llamado el flujo de trabajo de acción) como un conjunto coherente de compromisos en que dos personas se proponen y completan alguna acción futura.
4. Roles: el cliente y el ejecutante de una conversación para la acción.

**Flores (2015) - Los elementos básicos: Coordinación eficaz mediante conversaciones para la acción**

**Etapas de una "Conversação para Ação" – compromissos que movem cada etapa até a finalização da conversação**

Quando as pessoas se coordenam com êxito a conversação, as ações acontecem, a confiança aumenta e as relações se fortalecem.

Quando algo falha, ocorre a possibilidade de perda e desconfiança.



Cada passo é um COMPROMISSO assumido por quem fala. Temos aí a AÇÃO

(Flores. 2015. P. 30-41)



**Flores (2015) - Los elementos básicos: Coordinación eficaz mediante conversaciones para la acción**

**Etapas de uma “Conversação para Ação” – compromissos que movem cada etapa até a finalização da conversação**

Quando as pessoas se coordenam com êxito a conversação, as ações acontecem, a confiança aumenta e as relações se fortalecem.

Quando algo falha, ocorre a possibilidade de perda e desconfiança.



• O cliente pode fazer certos julgamentos sobre suas preocupações e a situação de maneira a formular o pedido de forma mais efetiva

- Motivación: las preocupaciones Actos de servicio al cliente y las condiciones de satisfacción que están tratando de proporcionar a partir de la demora producida, para hacer frente a sus preocupaciones.*
1. *Asignar los roles de quién fundamentales, declaración, petición, oferta, promesa y aceptación.*
  2. *Establecer la conversación para la acción (también llamado el flujo de trabajo de acción) como un proceso coherente de comunicación en que dos personas se proponen y cumplen alguna acción futura.*
  3. *Roles: el cliente y el ejecutante de una conversación para la acción.*

- Qué problemas se están experimentando actualmente.
- En qué áreas se pueden hacer mejoras.
- Cuál es la oportunidad potencial y la inversión que está dispuesto a hacer para capturarlo.
- Qué tan urgente es (el plazo de tiempo de la petición).
- Quién podría realizar adecuadamente esta petición, lo que podría incluir discusiones sobre quién tiene su confianza y quién cree que es competente.
- Quién tiene el tiempo y los recursos para asumir tal compromiso.

“Ao prepararmos um pedido, estamos escutando e refletindo sobre nossas próprias preocupações”.

“... o simples ato de fazer um pedido pode ser uma oportunidade de aprendizagem”.

Busca desenvolver um entendimento comum das preocupações do cliente.

**Flores (2015) - Los elementos básicos: Coordinación eficaz mediante conversaciones para la acción**

**Etapas de uma “Conversação para Ação” – compromissos que movem cada etapa até a finalização da conversação**

Quando as pessoas se coordenam com êxito a conversação, as ações acontecem, a confiança aumenta e as relações se fortalecem.

Quando algo falha, ocorre a possibilidade de perda e desconfiança.



- Ambas as partes discutem os termos do pedido, incluindo prazo de entrega.
- São negociadas as condições de satisfação do cliente.
- Deve-se buscar sintonia, compreensão das preocupações existentes, condições, competências etc.
- Por serem observadores diferentes, tem-se diferentes interpretações e possibilidades.

Essa etapa é concluída com uma PROMESSA por parte do executante para produzir o que foi pedido



**Flores (2015) - Los elementos básicos: Coordinación eficaz mediante conversaciones para la acción**

**Etapas de uma “Conversação para Ação” – compromissos que movem cada etapa até a finalização da conversação**

Quando as pessoas se coordenam com êxito a conversação, as ações acontecem, a confiança aumenta e as relações se fortalecem.

Quando algo falha, ocorre a possibilidade de perda e desconfiança.



- O pedido:
- Cria um novo tipo de relação
  - Transforma a conversação para um “Modo de Ação”

- A PROMESSA cria a expectativa de que o cliente pode estar seguro de que suas preocupações serão atendidas.
- Uma PROMESSA abre a fase de execução de uma “Conversação para Ação”
- A execução é concluída qdo o executante conclui que cumpriu as condições de satisfação do cliente e DECLARAR seu cumprimento.

**Flores (2015) - Los elementos básicos: Coordinación eficaz mediante conversaciones para la acción**

**Etapas de uma “Conversação para Ação” – compromissos que movem cada etapa até a finalização da conversação**

Quando as pessoas se coordenam com êxito a conversação, as ações acontecem, a confiança aumenta e as relações se fortalecem.

Quando algo falha, ocorre a possibilidade de perda e desconfiança.



- A execução é concluída qdo o executante conclui que cumpriu as condições de satisfação do cliente e DECLARAR seu cumprimento.
- O cliente emite seu JUÍZOS a respeito do trabalho que foi concluído.
- Uma DECLARAÇÃO de satisfação completa a “Conversação para Ação”
- As avaliações realizadas nesse momento são fontes de aprendizagem.



## Fichamento

12/2017

**Assuntos:** Ciclo da Promessa / Ciclo de Coordenação de Ações

**Referência:**

- Flores, F. Conversaciones para la Acción. Inculcando una cultura de compromiso en nuestras relaciones de trabajo. Bogotá: Lemoine Editores, 2015
- ECHEVERRÍA (1998). El ciclo de la promesa: Eslabón básico de coordinación de acciones. Newfield Consulting.
- Flores , F. Creando organizaciones para el futuro. 1997.

**Palavras chave:**

- xxxxxxxxx

As CONVERSAS DE AÇÃO se comprometem a agir; inversamente, as conversas para possibilidades produzem oportunidades para se envolver em uma ação. Aqui, a sequência da petição e da promessa não é crucial, mas a declaração de uma possibilidade. Na nossa ficção, Pedro e Carlos têm uma breve CONVERSA SOBRE AS POSSIBILIDADES relativas aos candidatos a cargos docentes. A discussão não produz qualquer compromisso de contratar professores. Produzir candidatos para serem considerados e agir sobre eles. O movimento crucial é a declaração sobre a possibilidade de contratar essa ou aquela pessoa - Joan ou Jack Crane. O que é produzido ainda é uma possibilidade, algo que podemos alcançar se tomarmos medidas nela. Mas não tomamos nenhuma ação na conversa sobre essas possibilidades.

O fluxo de trabalho consiste em quatro palavras, cada fase que termina em um desses compromissos (a tabela anexada, denominada "Processo de satisfação do cliente", é uma representação gráfica dessa estrutura). As pessoas iniciam um fluxo de trabalho de duas maneiras. Uma pessoa - a quem chamaremos, o cliente - pode pedir uma determinada ação a ser tomada. Ao mesmo tempo, uma pessoa (ou empresa) pode fazer uma oferta comprometida para cumpri-la em troca de algum tipo de compensação.

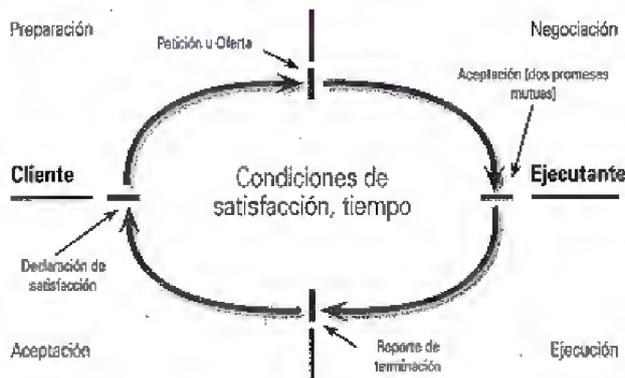
### PROCESSO DE SATISFAÇÃO AO CLIENTE

Coordenação entre um cliente e um diretor para satisfazer as condições de satisfação do cliente.



**Flores (2015) - FLORES, F. Conversaciones para la Acción. Inculcando una cultura de compromiso en nuestras relaciones de trabajo.**

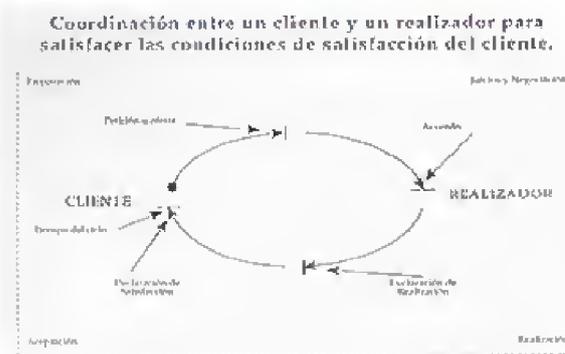
Figura: Flujo de trabajo de acción básico



(Flores, 2015, P. 46)

**Flores (1997) - Creando organizaciones para el futuro.**

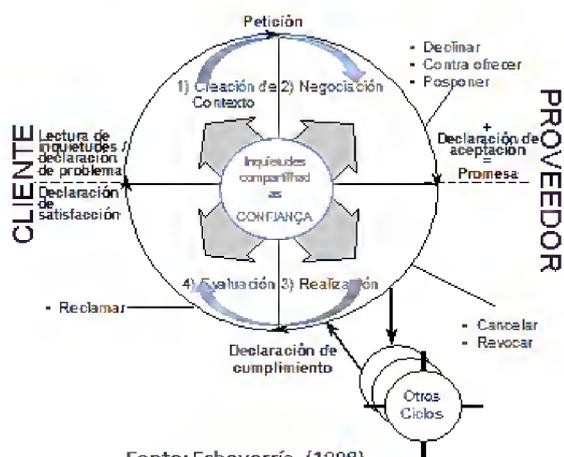
Figura: Proceso de satisfacción de clientes



(Flores, 1997)

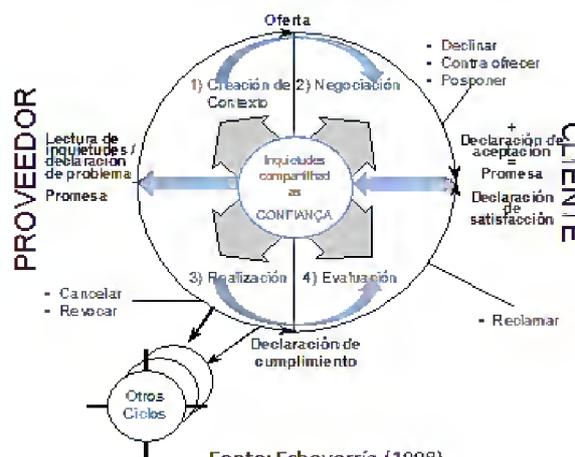
**ECHVERRÍA (1998). El ciclo de la promesa: Eslabón básico de coordinación de acciones. Newfield Consulting.**

Figura 1: Eslabón básico de la coordinación de acciones cuando el ciclo de la promesa se abre con una petición



Fonte: Echeverría (1998)

Figura 2: Eslabón básico de la coordinación de acciones cuando el ciclo de la promesa se abre con una oferta



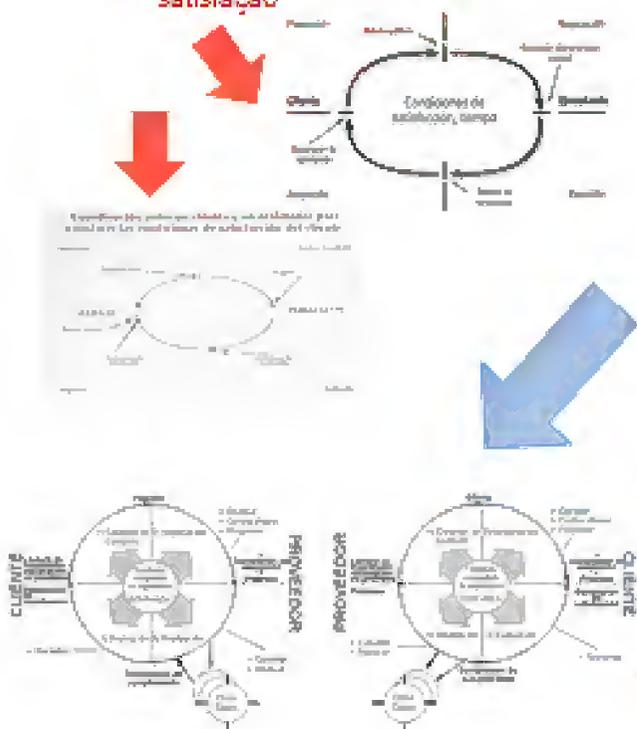
Fonte: Echeverría (1998)



Flores (1994) (1997) (2015, p. 30-41)

**Fluxo de trabalho de ação básico /  
 Processo de satisfação de clientes /  
 Conversação para ação – movimentos  
 para a coordenação:**

1. Preparação de um pedido ou oferta
2. Negociação, acordos e promessas
3. Execução e declaração de cumprimento da promessa
4. Aceitação e declaração de satisfação



Echeverría (1998)

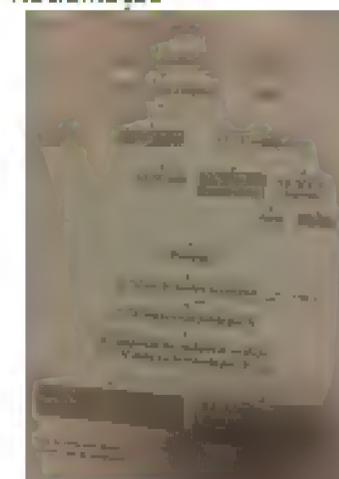
Ciclo da promessa: vínculo básico de coordenação de ações:

1. Criação do contexto (ou preparação)
  - Processo de articulação da petição:
    - a. Manifestações iniciais de inquietação: com as primeiras sensações que apontam para uma falta.
    - b. Formulação do problema
    - c. Busca da solução ou na seleção da ação apropriada
    - d. Traduzir as condições de satisfação em uma definição clara de padrões que podem ser usados no final do ciclo para avaliar a conformidade.
  - Processo de sedução do interlocutor:
    - a. Busca por criar as condições para que o interlocutor faça o julgamento de que isso também é uma possibilidade para ele.
    - b. Compartilhamento de inquietudes.
    - c. Identificação de inquietudes e preparação do terreno para quando fazemos o pedido, observá-lo como uma possibilidade para si próprio, embora essa possibilidade possa ser diferente do que está em jogo para nós.
2. Negociação
  - a. Declaração de aceitação OU
  - b. Declaração de rejeição OU
  - c. Outras ações intermediárias. Ex:
    - contra-oferta => negociação => acordo e aceitação OU não acordo e não conclusão da promessa
    - declaração de ausência de condições para dar uma resposta imediata => pedir tempo para responder etc
3. Realização da promessa
  - a. Execução da ação prometida de responsabilidade do provedor.
    1. Execução de ações que cuidem de contingências inesperadas.
    2. Se necessário, revogação da promessa.
    3. Se a promessa tiver sido cumprida, declaração de conformidade do provedor.
4. Avaliação e encerramento
  - a. Declaração de insatisfação + pedido de realização da conformidade OU
  - b. Declaração de satisfação do cliente.

Kofman (2002, VII, P. 223-227)

Passos de uma conversação sobre compromissos:

1. Pedido (ou oferta)
2. Pedido de esclarecimento (opcional)
3. Compromisso de responder (opcional)
4. Resposta
  - a. Aceitar
  - b. Declinar
  - c. Contraofertar
5. Negociação
  - a. Aceitar
  - b. Declinar
  - c. Negociar
6. Mudança ou cancelamento da promessa (opcional)
7. Cumprimento
8. Avaliação
  - a. Satisfação
  - b. Reclamação





**Flores (2015) - Los elementos básicos: Conversaciones para la acción y flujo de trabajo**

proceso: el proceso de negocio. En lugar de monitorear el flujo de materiales o datos, los procesos de negocio trazan la coordinación de las acciones entre las personas (y a veces entre las máquinas) que participan en una actividad.

(Flores. 2015. P. 49)

- "Dado que os processos de negócio proporcionam uma forma de observar a coordenação da empresa neste nível básico, também fornecem um conjunto de princípios para a análise e a reengenharia de processos que são independentes de qualquer negócio ou qualquer mudança futura na tecnologia."
- "As mesmas poucas distinções primitivas para observar os processos de negócio podem ser aplicadas de modo uniforme a qualquer parte da empresa."

Assim....

- Os processos materiais nos permitem desenhar o fluxo de materiais em uma cadeia de montagem.
- Os processos de informação nos permitem desenhar o movimento de dados dentro de uma organização.
- Os processos de negócio nos permitem desenhar a coordenação e o fluxo de compromissos que produzem a satisfação do cliente.

Esta prática pode se converter em algo generalizado, com novas ferramentas, novas habilidades, novas formas de criar e manejar empresas competitivas.

**Flores (2015) - Los elementos básicos: Conversaciones para la acción y flujo de trabajo**

| TIPO DE PROCESO    | PROPÓSITO   | ESTRUCTURA Y ELEMENTOS       | EJEMPLOS   |
|--------------------|---|------------------------------|--|
| Proceso de negocio | Satisfacer a los clientes, completar ofertas y peticiones, satisfacer a las partes interesadas, acomodar peticiones personalizadas. | Flujos de trabajo            | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Completar transacciones y producir satisfacción cuando un cliente pide un producto o servicio, o una compañía ofrece un producto.</li> <li>- Orden de venta genera transacciones con el inventario, procesos de manufactura, y distribución para satisfacerla.</li> <li>- Ensamblar componentes para crear unidades de producto.</li> </ul>   |
|                    |   | Roles                        |  |
|                    |   | Condiciones de satisfacción. |  |
|                    |   | Plazo.                       |  |
|                    |   | Proceso de materiales        | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Recopilar datos para crear productos de información, por ejemplo inscripciones y archivos usados para apoyar los actos tomados en procesos de materiales o negocio.</li> <li>- Documentos y archivos, almacenamiento y recuperación de datos, transmisión, manipulación, ensamble y comparación.</li> <li>- Ordenar los datos ingresados a la base de datos, transacciones computacionales para transacciones financieras, procesos de facturación, sistemas de información.</li> </ul> |
|                    |   |                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Unidades de producto, transporte de materias primas, almacenamiento, ensamble, transformación y comparación con los estándares establecidos.</li> <li>- Movimiento de papel en la oficina, productos de manufactura en líneas de montaje, distribución y entrega de productos.</li> </ul>   |

(Flores. 2015. P. 51)



**Flores (2015) - Los elementos básicos: Conversaciones para las posibilidades**

Conversas para possibilidades declaram um domínio que **possibilita inventar e cumprir** oportunidades mediante “Conversações para Ações”.

(Flores. 2015. P. 54)

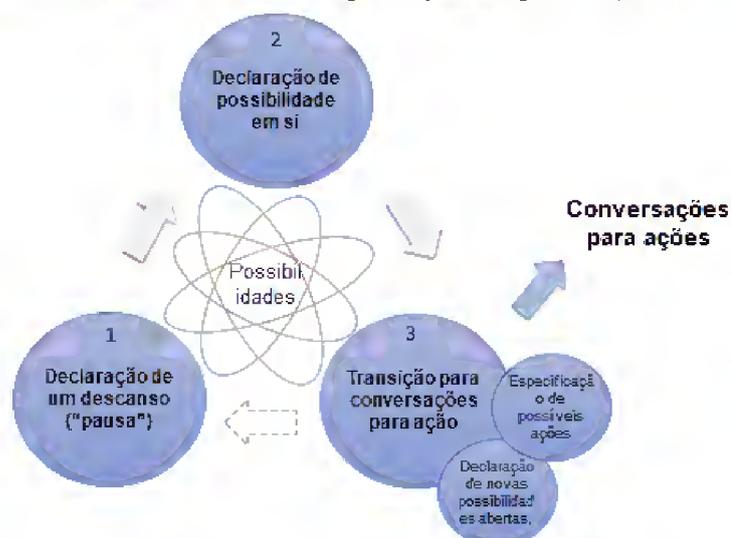
**Elementos:**

1. Declaração de um descanso (uma “**pausa**”).
2. Declaração de **possibilidade em si**.
3. O movimento da reflexão para a pronúncia forte é alcançado através destes outros elementos da conversa:
  - a) **Especifique as possíveis ações** no domínio declarado de possibilidade.
  - b) **Declare novas possibilidades** abertas pela conversa.

(Flores. 2015. P. 57)

**Flores (2015) - Los elementos básicos: Conversaciones para las posibilidades**

Conversas para possibilidades declaram um domínio que **possibilita inventar e cumprir** oportunidades mediante “Conversações para Ações”. (Flores. 2015. P. 54)





**Flores (2015) - Los elementos básicos: Juicios y Afirmaciones**

O conceito de informação em si mesmo só tem sentido no contexto da AÇÃO HUMANA.

Juizados

senciar directamente. Los juicios son veredictos, como en la caracterización de David como "raro". Al hacer un juicio, el compromiso esencial es con el curso de acción que una persona o comunidad seguirá en el futuro. En la medida en que otras personas aceptan la caracterización de Dave que hace la vendedora, dejarán de confiar en él para tareas importantes. Un juicio, entonces, es un tipo de declaración en que las posibilidades futuras no son simplemente previstas; en efecto, son creadas.

distinguir y examinar la fundamentación de los juicios puede ser una poderosa herramienta para erradicar zonas donde la resignación limita nuestras posibilidades en la vida.

Afirmaciones

futura. Una afirmación debe implicar una distinción reconocida, una acción pasada o un evento potencialmente observable por cualquier persona. En tal sentido, una afirmación puede ser verdadera o falsa, dada una comunidad con distinciones y estándares comunes para la observación. Por ejemplo, según

**Flores (2015) - Los elementos básicos: Juicios y Afirmaciones**

| ACTOS DE HABLA | Acción  | ELEMENTOS REQUERIDOS  | EJEMPLOS   | QUE SE PRODUCE   |
|----------------|---|---|--|--|
| Evaluar        | Un hablante evalúa cómo alguna acción o cosa se relaciona con preocupaciones o compromisos específicos. | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Emitir un veredicto (familia de declaraciones veredictivas).</li> <li>• Puede ser fundado o infundado (nunca verdadero o falso).</li> <li>• Para fundamentarlo: ¿con qué propósito estás realizando este juicio? (¿cuál es tu preocupación por el futuro?)</li> <li>• Hipótesis de recurrencia. Estándares sobre los cuales bases el veredicto.</li> </ul> | <p>"Estamos en una industria madura".</p> <p>"Nuestros clientes no están felices".</p> <p>"John está impaciente".</p> <p>"Nuestros costos están aumentando demasiado".</p> | <p>Preparación para la acción: orientación, interpretaciones y actitudes hacia las acciones o situaciones.</p> |

*Avalia*

| ACTOS DE HABLA | Acción  | ELEMENTOS REQUERIDOS  | EJEMPLOS   | QUE SE PRODUCE  |
|----------------|---|---|--|---|
| Afirmar        | Un hablante reporta hechos pertinentes para la preocupación actual. | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Responder a una pregunta (hablada o no) del oyente. Incluye una oferta implícita de proporcionar evidencia.</li> <li>• Se pueda ver evidencia y la comunidad acepta la evidencia.</li> <li>• Puede ser verdadera o falsa.</li> </ul> | <p>"La reunión fue a las 4:00 p.m."</p> <p>"El medidor indica 200 psi"</p> <p>"Nuestras ventas fueron de US\$4,2 millones el trimestre pasado"</p> | <p>Confianza en que compartimos una base observable y fiable para nuestra interpretación de la situación.</p> |

*Relata fatos*



### Flores (2015) - Los elementos básicos: Juicios y Afirmaciones

#### **Elementos fundamentales de un Juicio**

*El acto del juicio requiere que los siguientes elementos aparezcan en el escuchar de las partes pertinentes:*

- El hablante se compromete a un veredicto (puede ser sobre una persona, un grupo, un evento, un objeto, etc.).
- Un juicio puede ser fundado o infundado, pero nunca verdadero ni falso.

Para fundamentar un juicio, se requieren los siguientes elementos adicionales:

- El hablante es claro sobre la preocupación por la que está haciendo el juicio.
- Esta preocupación se limita al dominio del juicio.
- El hablante puede articular los estándares que está utilizando para hacer el juicio.
- El hablante puede proporcionar afirmaciones para apoyar el juicio.
- El hablante puede presentar una hipótesis de pruebas recurrentes para apoyar el uso del pasado para anticipar el futuro.

#### **Elementos fundamentales de una Afirmación**

*El acto de afirmar requiere que cada uno de los siguientes elementos aparezcan en el escuchar de las partes pertinentes:*

- El hablante se compromete a que x es verdad.
- El hablante incluye una oferta implícita de aportar pruebas.
- La afirmación responde a una pregunta del oyente, ya sea hablada o no.
- El oyente la puede juzgar como verdadera o falsa.
- Es sincera.

### Flores (2015) - Construyendo Compromiso: Caracterizaciones e Conversaciones para Avanzar

Una caracterización está bien fundada cuando:

- Entregas afirmaciones sobre acciones específicas que una persona ha repetida varias veces en el pasado.
- Limitas tu caracterización a un dominio de acciones verificables.
- Tienes conciencia de que tu caracterización también especula sobre cómo esa persona va a actuar en el futuro. No estás seguro de esto; sólo puedes anticiparlo según tus afirmaciones acerca de su desempeño en el pasado.

dual. Los aprendemos al vivir y hablar con otras personas. Los estándares compartidos son esenciales para coordinar nuestras acciones con los demás. Lo que falta cuando no logramos cumplir con estos estándares no es la cualidad de fiabilidad; lo que falta es tomar acciones para cumplir con nuestros estándares de eficacia. Esta interpretación cambia lo que podemos hacer con nuestra caracterización negativa. Para llegar a ser confiables, debemos realizar ciertas acciones. En este caso, significa pagar las cuentas y saldar las deudas en su totalidad y dentro del plazo fijado.

mos en forma positiva, podemos tomar acciones. Podemos distinguir estándares de acción efectiva en un dominio específico, y podemos establecer nuevos estándares por alcanzar.

(Flores. 2015. P. 75-86)



### **Flores (2015) - Construendo Compromiso: Manejando los estados de animo**

esto sucede porque *la mayoría de las personas tiene una interpretación del estado de ánimo y la emoción que limita su poder para observar y cambiar sus estados de ánimo*. Por lo

Podemos interpretar los estados de ánimo en función de los juicios que la gente tiene sobre el futuro. En nuestro primer

Estado de ánimo  $\neq$  Sentimientos e Emoções

Às vezes, chamado de "juízo automático"

Para mudar o estado de animo:

- Retirar o foco do passado
- Assumir a responsabilidade pelo próprio estado de animo e pelas ações para melhores oportunidades
- Sair dos juízos das pessoas que nos rodeiam

*Al sacar los estados de ánimo del reino subjetivo y puramente personal, y llevarlos al dominio del juicio, las empresas pueden empezar a tomar acciones para producir y cambiar los estados de ánimo en sus organizaciones, equipos y relaciones con los clientes*. Podemos diseñar prácticas para ayudar

(Flores. 2015. P. 87 - 89)

### **Flores (2015) - Construendo Compromiso: Manejando los estados de animo**

Práticas **para sair** de estados de animo improdutivos, construir confiança em relações internas e com clientes e cultivar estados de animo satisfatórios:

- Identificando o juízo
  - Que juízos sobre o futuro está implícito no meu estado de animo?
- Fundando o juízo
  - Esse juízo tem fundamento (possui ações e eventos observáveis e específicos)?
    - Qual a minha preocupação ao fazer esse juízo? O que quero com isso?
    - Em que âmbito de ação estou restringindo o juízo?
    - Que afirmações podem ser oferecidas para apoiar ou refutar o juízo.?
    - A que padrões estou comprometido neste domínio?
    - Que ações são possíveis agora?
- Especulando sobre novos juízos e ações
  - Que estados de animo e juízos quero avançar?
  - Que ações posso tomar para criar um juízo positivo sobre minhas possibilidades?
- Resolvendo mudar o estado de animo e agir
  - Declarar que é possível um juízo diferente sobre o futuro
  - Se comprometer com as ações que farão surgir essa nova possibilidade

(Flores. 2015. P. 90)



**Flores (2015) - Construyendo Compromiso: Manejando los estados de animo**

JUICIOS TÍPICOS DE ALGUNOS ESTADOS DE ÁNIMO NEGATIVOS

| ESTADOS DE ANIMO NEGATIVOS |   |
|----------------------------|---|
| <b>Resignación</b>         | "Nada mejorará esta situación. Siempre ha sido así y así se quedará. Yo no puedo hacer nada para cambiarlo."  |
| <b>Desesperación</b>       | "Hay un desastre que se aproxima rápidamente. No veo cómo alguien pueda prevenirlo. No sé qué hacer ahora."   |
| <b>Desconfianza</b>        | "No creo que tú realmente pretendas cumplir la promesa que me hiciste", o "No creo que seas capaz de cumplir la promesa que me hiciste."  |
| <b>Resentimiento</b>       | "Has limitado mis oportunidades futuras y es injusto quejarse contigo". También, con frecuencia, "Esas idiotas nos preguntan nuevamente y la gente con autoridad (ellos) se niegan a escuchar nuestras quejas." |
| <b>Confusión</b>           | "No entiendo lo que está sucediendo aquí. No sé qué hacer ahora. No veo que algo bueno pueda salir de esta situación, y no me gusta."   |
| <b>Pánico</b>              | "Evalúo que nunca podré ponerme al día con mis responsabilidades si no trabajo más duro y más rápido en este momento."  |
| <b>Arogancia</b>           | "Ya sé lo que está sucediendo aquí. Tus comentarios pueden ser interesantes en cierta forma, pero si quieres la verdad sobre esta situación, entonces escúchame."   |

JUICIOS TÍPICOS DE ALGUNOS ESTADOS DE ANIMO POSITIVOS

| ESTADOS DE ANIMO POSITIVOS |  |
|----------------------------|--|
| <b>Ambición</b>            | "Hay oportunidades futuras para mí en esta situación, y estoy comprometido a tomar acciones para completarlas."              |
| <b>Serenidad</b>           | "Acepto que el futuro es incierto, que tanto lo bueno como lo malo vendrán inesperadamente, y estoy agradecido con la vida." |
| <b>Confianza</b>           | "Creo que eres sincero y que eres capaz de cumplir lo que me prometiste."  |
| <b>Aceptación</b>          | "Entiendo que hay ciertas cosas que no puedo hacer y que no puedo cambiar, pero sigo estando agradecido con la vida."        |
| <b>Asombro</b>             | "No sé qué está sucediendo aquí, pero el mundo parece tener de nuevas oportunidades, y me gusta!"                            |
| <b>Determinación</b>       | "Veo oportunidades aquí y voy a tomar acción de inmediato."  |
| <b>Seguridad</b>           | "Tengo experiencia exitosa en esta área, y soy competente para actuar en esta situación."                                    |

(Flores. 2015. P. 91-92)

**Flores (2015) - Construyendo Compromiso: Manejando los estados de animo**

Si la gente no reconoce que los estados de ánimo y los juicios se pueden examinar y cambiar de esta manera, los estados de ánimo negativos amenazan con convertirse en estilos de vida permanentes, como si el futuro ya estuviera decidido. Incluso cuando se siente bien, la gente está preocupada por lo malo que va a ocurrir a continuación. Las personas inmersas en esta trampa no pueden desarrollar serenidad ni ambición respecto a su futuro.

Núcleo da IDENTIDADE de uma pessoa:

- As pessoas veem os demais em função de como trabalham com elas para criar possibilidades futuras.

que la clave más importante para generar estados de ánimo de desafío; confianza y ambición es entender que la gente crea el futuro en los compromisos que hacen entre sí y las acciones que emprenden juntos. Esta noción —que nosotros inventamos juntos el futuro— puede ser la fuente de una gran sensación de serenidad.

(Flores. 2015. P. 92-93)



**Flores (2015) - Construyendo Compromiso: Manejando los estados de animo**

Dado que los estados de ánimo negativos cierran posibilidades y perturban nuestra coordinación con los demás, los estados de ánimo no son sólo “personales”. Son un problema de moral y una cuestión de productividad. Los gerentes tienen que monitorear los estados de ánimo de su equipo y ayudar a las personas a manejar sus estados de ánimo.

Exemplo:

- Cinismo
- Vitimização
- Ressentimento

chas de nuestras instituciones actuales. Estos estados de ánimo son un obstáculo importante para el trabajo en equipo, así como para la construcción de confianza entre las funciones de una organización que se requieren para las iniciativas y funciones cruzadas.

(Flores. 2015. P94-96 )

**Flores (2015) - Construyendo Compromiso: Manejando los estados de animo**

Para explorar e mudar os estados de ânimos...

**1. Conciencia**

Hazte consciente de tus sensaciones (sentimientos).

**2. Elección**

¿Estás listo para comprometerte a modificar este estado de ánimo? En caso de ser afirmativo, continuar al número tres; de lo contrario, ¿para cuándo vas a decidir, o estás en paz con esta situación y no ves necesidad de alterar tu estado de ánimo?

**3. Investigación**

¿De qué o quién se trata este estado de ánimo?  
 ¿Cuál es el relato que te cuentas mientras te encuentras en este estado de ánimo?

¿Está basado en un juicio o una afirmación?

Si se trata de un juicio, ¿es fundado o infundado?

¿Qué estándares estás utilizando?

¿Son compartidos por las personas con las que trabajas?

Si se trata de una afirmación, ¿es cierta o falsa?

Si es verdad, ¿qué se requiere para que tú aceptes esto?

Si te das cuenta de que está basada en una falsa afirmación, ¿tu descubrimiento empieza a cambiar tu estado de ánimo? Si no, ¿será que tu estado de ánimo negativo en realidad se debe a otra cosa?

**4. Planificación para la acción**

¿Qué falta?

¿Cuál de los movimientos del ciclo de coordinación necesitas hacer (revocar, hacer contraofertas, pedir, etc.) para lograr lo que falta?

¿Necesitas hacer un reclamo?

¿Tienes que ofrecer disculpas?

**5. Tomar acción**

¿Con quién y para cuándo?

**6. Completar**

¿Se han abierto nuevas oportunidades como consecuencia de la realización de este ejercicio? Si es así, ¿qué petición u oferta podrías hacer ahora?

(Flores. 2015. P.97-98 )



**Flores (2015) - Construendo Compromiso: Sobre la Confianza**

Elementos fundamentais para **Equipes Produtivas**:

- **Estados de ânimo** positivos
- **Compromisso mútuo** de inventar o futuro compartilhado
- **Confiança**

- Não é um sentimento espontâneo e nem arbitrário
- Não é um fenômeno pessoal e interno
- É construída nas relações quando:
  - Demonstramos verdadeira preocupação com o bem estar dos outros
  - Cumprimos rigorosamente nossos compromissos
- É um estado de animo que envolve vários juízos relacionados entre si.

lucra varios juicios relacionados entre sí. Quando confiamos en alguien, juzgamos que una persona es sensible a nuestras preocupaciones y cumplirá su promesa.

Esto rara vez es una decisión consciente. Por lo general,

(Flores. 2015. P.99-100 )

**Flores (2015) - Construendo Compromiso: Sobre la Confianza**

Elementos fundamentais para **Equipes Produtivas**:

- **Estados de ânimo** positivos
- **Compromisso mútuo** de inventar o futuro compartilhado
- **Confiança**

- Não é um sentimento espontâneo e nem arbitrário
- Não é um fenômeno pessoal e interno
- É construída nas relações quando:
  - Demonstramos verdadeira preocupação com o bem estar dos outros
  - Cumprimos rigorosamente nossos compromissos
- É um estado de animo que envolve vários juízos relacionados entre si.

lucra varios juicios relacionados entre sí. Quando confiamos en alguien, juzgamos que una persona es sensible a nuestras preocupaciones y cumplirá su promesa.

Esto rara vez es una decisión consciente. Por lo general,

(Flores. 2015. P.99-100 )



### Flores (2015) - Construyendo Compromiso: Sobre la Confianza

adjunta, “Fundamentos de la confianza”). Cada vez que aceptamos una promesa, hacemos un juicio sobre la sinceridad de la otra persona, si ésta realmente tiene la intención de cumplir lo que ha prometido. También evaluamos la competencia de la persona para completar las acciones prometidas y su participación, su compromiso con la relación. Podemos confiar en la gente en una de estas áreas y desconfiar de ella en otra.

promiso con la relación. Podemos confiar en la gente en una de estas áreas y desconfiar de ella en otra.

El compromiso es un juicio que hacemos sobre el futuro de una relación. Decimos que hay un alto grado de compromiso cuando los individuos o corporaciones están fuertemente comprometidos a continuar una relación, y poco compromiso cuando se comprometen sólo para la transacción inmediata. Entre los miembros de un equipo, la participación implica un compromiso a largo plazo con éste, con su misión actual y con el desarrollo de nuevos proyectos. Las empresas y sus clientes

#### Fundamentos de la Confianza

**Sinceridad:** El juicio de que un ejecutante es serio en sus compromisos. El ejecutante no hace promesas que no tiene intención de cumplir, que es incapaz de cumplir o para la cual es incompetente.

**Competencia:** El juicio de que un ejecutante es capaz de desempeñarse en algún dominio. El ejecutante construye este juicio al desempeñarse recurrentemente de acuerdo con los estándares aceptados.

**Fiabilidad:** El juicio de que un ejecutante es capaz de desempeñarse de manera fiable y oportuna. El ejecutante construye este juicio a través de la gestión recurrente y rigurosa de sus promesas, ya sea completando sus promesas a tiempo o contraofertando, revocándolas, o declinándolas en el momento oportuno.

**Compromiso:** El juicio de que un ejecutante está comprometido con el futuro bienestar del cliente y las posibilidades de colaboración. El ejecutante construye este juicio al escuchar las preocupaciones de los clientes y al articular continuamente nuevas condiciones de satisfacción para ellos. El ejecutante también demuestra respeto por el cliente como un socio, respetando la confidencialidad y absteniéndose de alianzas con competidores. (Flores. 2015. P101 )



### Flores (2015) - Construyendo Compromiso: Construyendo y liderando equipos – generando conversaciones para manejar los compromisos

La falta de competencia en la construcción y conducción de equipos y la falta de acuerdos sobre cómo construir esta competencia provienen de una deficiente comprensión común acerca de los equipos. El sentido común nos dice que un equipo es un grupo de individuos que interactúan para lograr objetivos particulares. Nuestro principal problema con esta interpretación es que no permite que mejoremos nuestra competencia en la construcción y conducción de equipos efectivos, porque no considera cómo se constituyen y mantienen eficazmente los equipos. En este caso, proponemos una comprensión del liderazgo como la capacidad de crear equipos a través de cultivar las conversaciones correctas en los momentos adecuados. En todos los equipos efectivos, tarde que temprano, el liderazgo aparece. Esto sucede porque el liderazgo es exigido por la necesidad de coordinar la acción de manera coherente. El liderazgo es estar presente cuando el equipo se constituye y desempeñar un rol activo en su constitución. Cuando éste no es el caso, si el liderazgo no aparece rápidamente, el equipo se desintegra. Así, el liderazgo es un fenómeno humano que no puede separarse del fenómeno de equipo. En este capítulo se presentan dos afirmaciones principales:

- El liderazgo es un fenómeno relacionado con las conversaciones de un equipo, no de un individuo. En estas conversaciones, el líder toma medidas para asegurar que las conversaciones del equipo se lleven a cabo y que estas conversaciones sean evaluadas como efectivas por el equipo. El líder es la persona a quien el equipo ha otorgado la autoridad para hacerse cargo de estas conversaciones de manera permanente.
- Un equipo participa en una serie de conversaciones permanentes entre las personas que se comprometen a compartir una misión declarada en forma explícita y a coordinar las acciones para cumplir dicha misión.

(Flores. 2015. P109-110 )



**Flores (2015) - Construyendo Compromiso: Construyendo y liderando equipos –  
generando conversaciones para manejar los compromisos**

En nuestra investigación, hemos encontrado que las siguientes conversaciones son constitutivas de los equipos. En otras palabras, los equipos no pueden seguir siendo equipos y lograr éxito en los proyectos que emprenden a menos que sus miembros tengan conversaciones permanentes y efectivas con respecto a los siguientes nueve compromisos.

1. El compromiso de coordinar las acciones para lograr una misión compartida y declarada explícitamente
2. El compromiso de apropiarse de la misión compartida
3. El compromiso de cada miembro del equipo de cumplir con sus roles, con responsabilidades explícitas
4. El compromiso de desarrollar y llevar a cabo prácticas de anticipación
5. El compromiso con la unidad de mando del equipo y con las declaraciones políticas del equipo
6. El compromiso de avocar y generar confianza
7. El compromiso con un estado de ánimo para el éxito en la misión
8. El compromiso con los estándares de juicio del equipo
9. El compromiso con el futuro de la empresa, el equipo y las carreras de la gente

(Flores. 2015. P110-119 )

**Flores (2015) - Construyendo Compromiso: Construyendo y liderando equipos –  
generando conversaciones para manejar los compromisos**

*La autoridad de un líder es otorgada por la institución en la que participa y por la comunidad liderada.* Disponiendo de

inmediatas a todos los quiebres. Para cumplir su misión, el líder consulta con las personas dentro y fuera del equipo y delega acciones a otros compañeros, según sea necesario y apropiado.

tro en cada uno de los dominios del equipo. *Sobresalir como líder es reunir y dirigir a un equipo que tiene competencias fuertes para ser exitosa.* Sobresalir como líder también es ser competente en la construcción de alianzas y la incorporación de ayuda donde se carece de competencias. Un equipo basado exclusivamente en el virtuosismo o la maestría del líder es, a la larga, un equipo débil. No va a crecer ni producir otros líderes fuertes en sus dominios de responsabilidad.

En resumen, el líder como tal debe tener la audacia de pedir y ejercer la autoridad final en el equipo para declarar la misión, evaluar el desempeño y pedir el compromiso de los miembros del equipo. El líder debe tener claro que su rol es declarar lo que es satisfactorio para el equipo y su misión. Fundamentalmente, el acuerdo entre un líder y su equipo debe ser que los miembros del equipo satisfacen al líder en el desempeño de sus funciones. Si ocurre que el equipo está evaluando si su líder es satisfactorio, la estructura del equipo pierde poder, pues el líder no es un líder y el equipo está en peligro. El líder articula el trabajo conjunto —y no el consenso— del equipo en relación con su misión del equipo, y asume la responsabilidad final de evaluar las acciones de los miembros del equipo y declarar el cumplimiento. Finalmente, es importante recordar que el liderazgo y la capacidad de construir equipos no son cualidades y capacidades con las que se nace, sino que más bien son dominios para aprendizajes y habilidades que se pueden adquirir en el tiempo.

(Flores. 2015. P119-120 )



**Flores (2015) - El Otro Lado del Habla**  
(sumário)

- **Endendiendo las preocupaciones tras las peticiones**
- **Dominios recurrentes de las preocupaciones humanas**
  - Dominios de preocupaciones
  - Los seres humanos como seres lingüísticos
  - Los seres humanos como seres históricos
  - Seres humanos como "you mismo"
    1. Dignidad
    2. Situación
    3. Espiritualidad
  - Dominios, quiebres y acciones
  - Trece dominios de preocupaciones humanas recurrentes: quiebres posibles
  - Preocupaciones y quiebres comunes
  - Trece dominios de preocupaciones humanas recurrentes: tipos de posibilidades para la acción comunes
- **Sobre el escuchar**
  - El estado actual del escuchar
  - Principios estructurantes de escuchar
    1. El principio de articulación
    2. El principio de colaboración
    3. El principio de anomalías (Flores. 2015. P123.... )

**Flores (2015) - El Otro Lado del Habla: Endendiendo las preocupaciones tras las peticiones**

En este ensayo, hemos identificado cuatro características importantes de las preocupaciones:

1. Las preocupaciones son las estructuras deliberadas que organizan y coordinan las prácticas en formas inteligibles.
2. Las preocupaciones operan principalmente de manera transparente y nosotros sólo las notamos en situaciones de quiebre.
3. Las preocupaciones son constitutivas de las prácticas que hacen inteligibles.
4. Las preocupaciones por sí solas pueden ser centrales o marginales a una identidad o contexto o estilo cultural, y hacen que las prácticas que organizan sean centrales o marginales.

(Flores. 2015. P. 138)



### Flores (2015) - El Otro Lado del Habla: Dominios recurrentes de las preocupaciones humanas

Trece dominios de preocupaciones humanas recurrentes: quiebres posibles

#### Trece dominios de preocupaciones humanas recurrentes: quiebres posibles

1. **Cuerpo:** la salud, la enfermedad, las lesiones, la disponibilidad y la falta de disponibilidad para reuniones y citas.
2. **Juego o estética:** el entretenimiento, la recreación, el arte y la apreciación del arte.
3. **Sociabilidad:** abrir nuevas conversaciones, hacer nuevos amigos, mantener amistades, terminar amistades, confiar en lo que dicen los demás, establecer confianza en uno mismo.
4. **Familia:** tener hijos, educar a los hijos, el matrimonio.
5. **Trabajo:** completar acciones que te has comprometido a realizar, hacer tu trabajo.
6. **Educación:** obtener competencia, habilidad en un área.
7. **Carrera:** elegir una dirección para tu vida, escoger una carrera o profesión para prepararse y ejercer.
8. **Dinero o prudencia:** tener suficiente dinero para mantenerte a ti mismo, tu salario, tu reputación entre las personas con las que tratas.
9. **Pertenencia:** participar en un club, instituciones profesionales, organizativas o gubernamentales; afiliarte a sociedades, clubes u otras organizaciones; convertirte en ciudadano.
10. **Mundo:** la política, el medio ambiente, otros países o culturas.
11. **Dignidad:** el respeto propio, la autoestima, la falta de autoestima, los conflictos entre tus estándares de acción y tus acciones.
12. **Situación:** la disposición, el temperamento, la perspectiva, las emociones, los juicios sobre "cómo van las cosas".
13. **Espiritualidad:** la filosofía, la poesía, la religión, el humor (alejarse de nuestra no aceptación de la facticidad de la vida, no estar agobiado por ella).

(Flores. 2015. P. 157-158)

### Flores (2015) - El Otro Lado del Habla: Dominios recurrentes de las preocupaciones humanas

Trece dominios de preocupaciones humanas recurrentes: tipos de posibilidades para la acción comunes

#### Trece dominios de preocupaciones humanas recurrentes: tipos de posibilidades para la acción comunes

1. **Cuerpo:** ejercicio, chequeos médicos, ir a una cita.
2. **Juego o estética:** tomar vacaciones, ir al cine, visitar un museo de arte, pintar, armar un rompecabezas juntos.
3. **Sociabilidad:** invitar a una nueva persona a una conversación, encontrarse con un viejo amigo, declarar a una persona confiable o no confiable.
4. **Familia:** casarse, enviar a los hijos a la universidad.
5. **Trabajo:** terminar un informe, escribir una carta.
6. **Educación:** inscribirse en una clase, leer un libro.
7. **Carrera:** escoger una carrera universitaria, conseguir un nuevo empleo.
8. **Dinero o prudencia:** invertir dinero, negociar un mejor salario, comprar un seguro de salud.
9. **Pertenencia:** unirse a una organización profesional, convertirse en ciudadano de un país nuevo, fundar un club.
10. **Mundo:** trabajar en una campaña política, visitar otro país o cultura.
11. **Dignidad:** declarar orgullo en tu trabajo, declarar que tu trabajo es relevante o insignificante, declarar estándares de acción que tú mismo deberás seguir.
12. **Situación:** declarar que tu futuro es bueno o no tan bueno, declarar que tienes más posibilidades de las que has estado viendo, declarar que tiene menos posibilidades en la vida de lo que suponías, discutir tus posibilidades con otras personas.
13. **Espiritualidad:** reflexionar sobre la facticidad de la vida, ir a la iglesia, tener discusiones filosóficas con otras personas.

(Flores. 2015. P.159)



## Fichamento

12/2017

**Assuntos:** análise e interpretação de processos de clusters com base na ontologia da linguagem

**Referência:**

- Castilho, W. F.; Lucena Filho, G. J. de; Prado, H. A. do; Ferneda, E. **An interpretation process for clustering analysis based on the ontology of language**. In: Prado, H. A. do; Ferneda, E. Emerging technologies of text mining: techniques and applications. Hershey, PA: Information Science Reference, 2008. cap. 14, p. 297-320.

**Palavras chave:**

- xxxxxxxxxx

### Clustering:

- Técnica de Data Mining para fazer **agrupamentos automáticos de dados** segundo seu grau de semelhança.
- O critério de semelhança faz parte da definição do problema e, dependendo, do algoritmo.
- Pode ser aplicado a bases de texto utilizando algoritmos de Text Mining, onde o algoritmo procura agrupar textos que falem sobre o mesmo assunto e separar textos de conteúdo diferentes.
- Normalmente o usuário do sistema deve escolher a priori o número de grupos a serem detectados. Alguns algoritmos mais sofisticados pedem apenas o número mínimo, outros tem a capacidade de subdividir um grupo em dois.

### Dasein (termo principal na filosofia existencialista de Martin Heidegger)

- Na sua obra Ser e tempo, Heidegger se põe a questão filosófica do ser. Que é ser? Heidegger afirma que o ser humano é um "ente destacado": **o ser humano é capaz de questionar o ser**, possui uma compreensão do ser. Este ente é o homem, que Heidegger chama de ser-aí, o homem enquanto um ente que existe imediatamente no mundo.
- Para investigar o ser-aí, enquanto possui sempre uma compreensão de ser, impõe-se uma analítica existencial, que tem como tarefa **explorar a conexão das estruturas existenciais que definem a existência do ser-aí**.<sup>[1]</sup>

### SUMÁRIO

- Ao fazer a Clustering analysis (CA), análise de agrupamento, o analista está procurando por estruturas subjacentes em um espaço multidimensional para o que se poderia atribuir algum significado.
- Gerar uma configuração de clusters é geralmente uma tarefa computacional, enquanto a tarefa de interpretação traz um forte fardo de subjetividade.
- Muitas abordagens são apresentadas na literatura para gerar configuração de clusters. Infelizmente, a tarefa de interpretação não recebeu tanta atenção, possivelmente devido à dificuldade em modelar algo de natureza subjetiva.



- Neste capítulo é proposto um MÉTODO PARA ORIENTAR A INTERPRETAÇÃO de uma configuração de clusters.
- A subjetividade inerente é abordada diretamente, descrevendo o processo com a Ontologia da Linguagem.
- O principal contributo deste capítulo é fornecer uma base conceitual sólida para orientar o analista na extração do significado dos padrões encontrados em um conjunto de dados, não importa se estamos falando de bases de dados, um conjunto de textos gratuitos ou um conjunto de páginas web.

## INTRODUÇÃO

KDD:

- É um processo geral de descoberta de conhecimento útil a partir de dados.
- Todos os **processos de geração de conhecimento** extraídos de dados e informações **não podem ignorar o próprio fenômeno de interpretação** realizado por **seres humanos** que corresponde ao resultado de avaliações feitas por um grupo de indivíduos associados ao processo.
- Não pode ignorar o efeito do conhecimento prévio que permeia todo o processo na perspectiva dos envolvidos.
- Normalmente refere-se a bancos de dados organizados em estruturas relacionais.

O artigo considerou uma definição mais ampla de KDD que inclui a descoberta de conhecimento de dados não estruturados, incluindo textos gratuitos e páginas da Web.

Assim, enfatizam a generalidade do método sem perder uma compreensão da tarefa de interpretação.

### Alguns fundamentos da Ontologia da Linguagem

## ONTOLOGIA DA LÍNGUAGEM

Ontologia da Linguagem (Filosofia Clássica)

- Ramo da **METAFÍSICA** dedicada ao estudo do SER.

Metafísica (Aristóteles)

- Além do físico, além do que podemos perceber com nossos sentidos.

Ontologia da Linguagem (Echeverría. 1997, pp. 27-28, 37-45):



- A partir de Martin Heidegger, utiliza uma perspectiva **NÃO METAFÍSICA** do termo ontologia para apoiar seu uso
- Abrange a idéia de dasein, maneira particular de existir como seres humanos.
- Assim, ontologia refere-se à **compreensão genérica ou à interpretação** do que significa **ser humano**.

Principais PRESSUPOSTOS da Ontologia da Linguagem (Echeverría. 1997, pp. 31-37)

- Os **seres** humanos **são seres linguísticos**. Portanto, é a linguagem que faz os seres humanos serem da maneira particular que são.
- A **linguagem** possui um **caráter criativo**. Ele não apenas descreve, mas também cria realidades. A linguagem é, portanto, **ação**, moldando o futuro, a identidade e o mundo em que vivemos.
- Os **seres humanos se constroem na dinâmica da linguagem**. O ser humano não é, portanto, uma forma determinada e permanente de ser: é um espaço de possibilidades que cria e recria por meio da linguagem.

Papel das **CONVERSAS** NAS **ORGANIZAÇÕES** – inclui empresas, famílias, comunidades, equipes etc. (Echeverría. 1997, p. 259-260 e Flores. 1989, p.14, 1996, p.79)

- **Organizações** são **fenômeno linguístico**, desenvolvido a partir de **conversas** específicas que são baseados na capacidade dos seres humanos de fazer acordos mútuos quando se comunicam entre si.
- Uma **organização** é uma **rede dinâmica de conversas**. Como tal, ela gera uma IDENTIDADE no mundo que transcende seus membros individuais.
- Tudo em uma **organização** pode ser entendido e melhorado **com base em conversas**.
- Seus diretores, gerentes e colaboradores são **agentes conversacionais**, onde a gestão da **organização** é um **jogo** conversacional.

## O CONHECIMENTO COM BASE NO OBSERVADOR

De acordo com Maturana e Varela (1992), citados por Kofman (2002, vol. I, página 31)

- "tudo que é dito é dito por alguém"
- Logo, é uma ilusão tentar apresentar um objeto independentemente do sujeito.

Kofman (2002, vol. I, p. 47)

- Aludindo à crítica de Kant à razão e à sua teoria do conhecimento, reconhece que **esta concepção do conhecimento na perspectiva do observador não é nova** e que a **observação é condicionada pelo "conhecimento prévio" "do observador**.
- "Mais de 200 anos atrás, Kant provou sem dúvida que o que chamamos de percepção objetiva **está condicionado** por nossas categorias cognitivas".



Parafrazeando Maturana, como citado por Kofman (2002, vol. I, p. 31), que se "tudo dito é dito por alguém":

- Então **tudo conhecido é conhecido por alguém**, enfatizando o papel do observador no processo de concepção do conhecimento.
- A concepção do conhecimento como uma verdade absoluta, uma reflexão objetiva e independente da realidade, é **deslocada**, portanto, para uma **concepção relativista do conhecimento, dependendo do observador**.

Sobre conhecimento:

- Echeverría (1997, página 40) "não é possível saber como são as coisas, mas apenas como observamos e interpretamos, já que vivemos em mundos interpretativos. " Mais tarde, ele associa a origem do conhecimento ao processo de interpretação pelo observador.
- (Echeverría, 1997, p. 51), (Davenport e Prusak, 1998) definem o conhecimento e destacam sua origem e aplicação na mente daqueles que sabem: o conhecimento é uma mistura fluida de experiência condensada, valores, informações contextuais e visão experiente, que fornece uma estrutura para avaliação e incorporação de novas experiências e informações. Tem sua origem e é aplicado na mente daqueles que conhecem. Nas **organizações**, geralmente é contido não apenas em documentos ou repositórios, mas também em rotinas, processos, práticas e princípios organizacionais. O conhecimento pode ser definido como a informação mais valiosa - a matéria-prima essencial para qualquer **organização** - e porque ela se move tão rapidamente, sem respeitar os limites físicos, é muito difícil de gerenciar.
- (Davenport e Prusak, 1998, p. 6) é uma ferramenta estratégica para a sobrevivência e crescimento organizacional, que permite a concorrência e garante a sobrevivência da **organização**. Qualquer transformação da informação em conhecimento não pode ser feita sem a intervenção humana expressada por uma interpretação que é o produto de certos observadores.
- Nonaka e Takeuchi (1995) defendem que uma **organização** depende estritamente de indivíduos para criar conhecimento. Uma **organização** não pode criar conhecimento sem indivíduos ".



## MODELOS MENTAIS E GERAÇÃO DE CONHECIMENTOS

### Kofman V. I – Modelos Mentais

*"A pessoa não fala do que vê, mas só vê aquilo de que pode falar."  
 (KOFMAN, 2002, p. 256)*

#### Princípios da ontologia da linguagem (Echeverría)

- Primeiro princípio (reconhecimento do que é dito):
  - Nós não sabemos como são as coisas.
  - Só sabemos como os observamos ou como os interpretamos.
  - Vivemos em mundos interpretativos.
- Segundo princípio:
  - Não só agimos de acordo com a forma como somos (e fazemos), também somos de acordo com a forma como agimos.
  - A ação gera ser.
  - Você se torna um de acordo com o que você faz.

Em consonância com o primeiro princípio da Ontologia da Linguagem (Kofman, 2002, v.1)

- O ser humano constrói internamente uma interpretação da realidade em vez de perceber diretamente o que está "lá fora".
- Tal capacidade de construção de interpretações e a consequente amplitude ou limitação da percepção humana está diretamente relacionada ao **MODELO MENTAL** que o indivíduo carrega e que faz uso para interpretar os estímulos que são captados por seus sentidos.

#### Modelos Mentais:

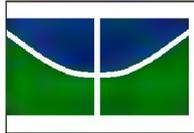
- Pressupostos profundamente arraigados, generalizações ou mesmo imagens que influenciam nossa forma de ver o mundo e de agir. (Senge, 2008)
- Operam permanentemente, na vida pessoal, no âmbito profissional e em todas as interações sociais, ajudando a dar sentido à realidade e nela agir com efetividade. (Kofman, 2002, v.1)
- Condicionam todas as interpretações e ações e definem diretamente a forma como as pessoas percebem, sentem, pensam e interagem. (Kofman, 2002, v.1)
- São ferramentas extremamente úteis para a manutenção da efetividade de nossas ações cotidianas em contextos estáveis. (Kofman, 2002, v.1)
- Contudo, podem se tornar inimigos terríveis dessa mesma efetividade quando o contexto requer mudanças rápidas e significativas em nossa forma de interpretar o mundo, bem como quando o indivíduo ou mesmo a organização esquecem que a "realidade" captada não corresponde, de fato, à realidade, mas sim a uma "realidade" processada pelo seu modelo mental. (Kofman, 2002, v.1)

### Quadro 10 – Componentes do Modelo Mental

| MODELO MENTAL    | DESCRIÇÃO   |
|------------------|---|
| Biologia         | A impossibilidade de perceber impossibilita o Agir. O primeiro filtro é o sistema nervoso, as limitações fisiológicas que impedem de perceber certos fenômenos. Ex. visão noturna, as limitações de sentir as vibrações sonoras que distinguem o ser humano de outros animais. A experiência perceptual é determinada pela percepção do seu sistema nervoso e pelas percepções externas.            |
| Linguagem        | A linguagem é o espaço do sentido no qual a realidade aparece de modo inteligível e comunicável. Esta é responsável por possibilitar a comunicação do ser humano com ele mesmo e com os outros. "A pessoa não fala do que vê, mas só vê aquilo de que pode falar" (KOFMAN, 2002, pg.256). A linguagem permite a interpretação do que acontece na realidade, sem a linguagem não existe a percepção. |
| Cultura          | A cultura é modelo mental coletivo, um padrão de pressupostos básicos e compartilhados, aprendidos pela coletividade na resolução de problemas do dia a dia de cada grupo ou organização.   |
| História Pessoal | Este aspecto dá forma ao modelo mental, traz aspectos com raça, sexo, nacionalidade, origem étnica, influências familiares, condição social e econômica, nível de educação, a maneira como foi tratado em sua infância pelos pais e familiares, a maneira como foi iniciado o processo de trabalho e como se tornou auto-suficientes ou não. Todas estas experiências formam os modelos mentais.    |

Fonte: Kofman (2002)

Ativar o  
 Acesso Coi



### Kofman V. I – Modelos Mentais

**MODELOS MENTAIS** funcionam como filtros por meio dos quais os seres humanos organizam e dão sentido às suas experiências, têm origem em quatro principais fontes, a saber (KOFMAN, 2002, v.1):

- **Biologia:** temos limitações fisiológicas que nos impedem de perceber certos fenômenos com os nossos sentidos, e essa impossibilidade de perceber implica na impossibilidade de agir acerca desses fenômenos;
- **Linguagem:** espaço de sentido no qual a "realidade" aparece de modo inteligível e comunicável e é também a segunda fonte de constituição dos modelos mentais.
- **Cultura:** pode ser considerada como um modelo mental coletivo e que se desenvolve dentro de qualquer grupo (famílias, organizações, nações) com base nas experiências compartilhadas por seus membros.
- **História pessoal:** raça, sexo, nacionalidade, origem étnica, influências familiares, condição social e econômica, nível educacional, a maneira como se foi tratado pelos pais, professores e companheiros de infância, a maneira pela qual se ingressa no mercado de trabalho, entre muitas outras experiências, ajudam a moldar o modelo mental com o qual a pessoa navega pelo mundo.

"As experiências pessoais, a biologia, a linguagem e a cultura forjam cada modelo mental particular. Esse modelo leva a pessoa a se associar com certos indivíduos e não com outros; a pensar de uma certa maneira e rechaçar outra; a empreender certas ações sem sequer considerar outras; a decidir o que é aceitável e o que não é. Cada pessoa funciona a partir do seu modelo mental e vive atualmente na "sua" (realidade). Mas essa (realidade) talvez não seja a mesma percebida pelos outros, cuja biologia, linguagem, cultura e histórias pessoais são diferentes. Todos os seres humanos vivem na mesma realidade, mas a experimentam subjetivamente de maneira diversa. É por isso que nem todos os seres humanos vivem na mesma (realidade), fato esse que tem sérias consequências." (Kofman, 2002, v.1, p. 262-263)

## Modelos mentais e conhecimento prévio

### Conhecimento prévio.(Hanson, 1990)

- O conhecimento prévio de um analista influencia o processo de CA, que envolve uma série de decisões complexas, entre as quais se destacam: definição dos objetos a serem analisados, seleção de variáveis relevantes e discriminantes na área estudada, definição do número de grupos, seleção do algoritmo ou técnica de agrupamento, padronização de variáveis, decisão sobre a satisfação do agrupamento alcançado.
- As decisões do analista tomam em consideração, portanto, estruturas de conhecimento pré-existentes.

## MODELOS MENTAIS

- Senge (1990, 1994)
  - Conhecimento prévio, caracteriza-se por pressupostos fortemente enraizados, imagens, figuras, imagens ou uma narrativa que influenciam nossas vidas e nosso comportamento.
  - Na análise de qualquer fenômeno há uma dependência inegável do mecanismo de sua interpretação em relação à história pessoal do sujeito, suas crenças, valores e conhecimento.
- Kofman (2002, vol. I)
  - Operam de forma subconsciente, permeando todas as dimensões da vida da pessoa, sendo responsáveis pela síntese do entendimento (p. 250)
  - Conhecimento anterior (tácito ou explícito) que os seres humanos trazem para dentro de si mesmos.
  - Filtros de realidade que surgem de quatro fontes: biologia, linguagem, cultura e história pessoal (p. 254-263)

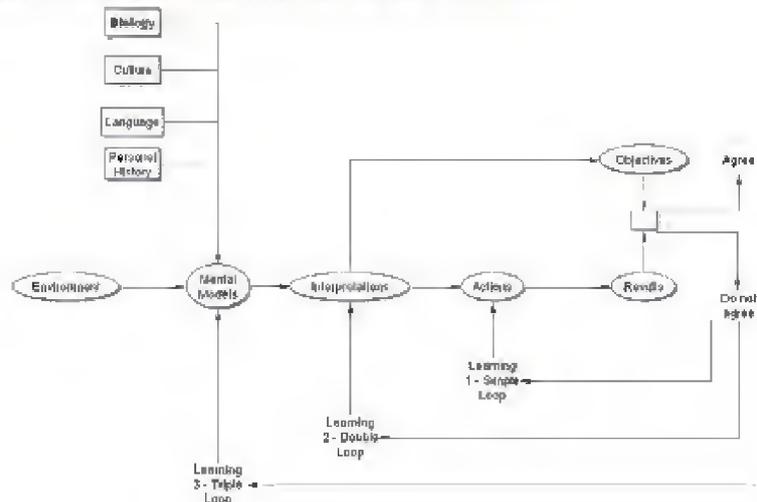


1. A primeira fonte de modelos mentais é a **biologia**. Está ligado às limitações fisiológicas da percepção sensorial humana, entendida como sendo dentro de um certo espectro definido pelos limites dos sentidos humanos. Os sistemas nervosos não são, no entanto, exatamente iguais em todas as pessoas, uma vez que alguns têm capacidades perceptivas mais desenvolvidas do que outras ou, por outro lado, podem ter anomalias que restringem sua área de percepção.
2. Uma segunda fonte de modelos mentais é a **linguagem**. As pessoas não apenas dizem o que vêem, mas, de fato, vêem apenas o que são capazes de expressar. A linguagem, como um sistema descritivo para rotular e classificar as coisas, é o que define o espaço cognitivo em que podemos refletir, gerando compreensão e que define o âmbito onde podemos compartilhar conceitos com outras pessoas. Conseqüentemente, a linguagem contribui para determinar o campo de distinção de cada pessoa.
3. A terceira fonte de modelos mentais é a **cultura**, que é um tipo de modelo mental coletivo, constituindo um padrão de suposições básicas compartilhadas.
4. A quarta fonte de modelos mentais é formada pela **história pessoal**: raça, sexo, nacionalidade, origem étnica, influências familiares, condições sociais e econômicas, crenças, valores e experiências de vida, entre outros. Experiências e conceitos adquiridos são colocados nos substratos de consciência, criando uma predisposição automática para interpretar e agir.

Os modelos mentais podem ser considerados filtros interpretativos que de alguma forma condicionam todas as interpretações e ações de uma pessoa, inclusive nos domínios técnico, profissional e científico.

## Modelos mentais e aprendizagem

Figure 1. Learning model (Adapted from Kofman, 2002, vol. 1, p. 316)





A Figura 1 apresenta um modelo de aprendizagem com um ciclo simples, duplo e triplo, desenhado por Kofman (2002, vol. I, p. 316).

- O desenho tem como ponto de partida o ambiente, que é interpretado pelo modelo mental de cada pessoa, composto por fatores constitutivos biológicos, culturais, linguísticos e pessoais.
- Quando algo relevante atrai nossa atenção do meio ambiente, uma representação dele é criada com base no modelo mental.
- Uma série de ações possíveis é vista a partir da avaliação de uma situação. Os resultados são antecipados e é escolhido aquele que provavelmente irá gerar os resultados desejados. Se os resultados alcançados coincidirem com os objetivos estabelecidos, o indivíduo não precisa modificar sua ação. Se, por outro lado, os resultados não coincidem com os objetivos, a pessoa é impelida a mudar.
- Esta mudança é caracterizada por aprendizagem baseada na experiência, que pode assumir três níveis de aprendizagem ou loops.
  - O aprendizado de **loop simples** é um processo de feedback, no qual apenas as **ações são alteradas** para obter os resultados desejados.
  - O aprendizado de **loop duplo** é uma mudança na interpretação do problema, que pode abrir novas oportunidades de solução. Representa uma **mudança no conjunto de ações possíveis, bem como nos objetivos**.
  - O aprendizado de ciclo triplo corresponde a um novo meio de produção de interpretações, ou, se quiser, uma mudança no modelo muito mental.

## ATOS LINGUÍSTICOS FUNDAMENTAIS

Atos linguísticos fundamentais: afirmações e declarações.

Cada um desses atos linguísticos será estudado com base nas considerações de Echeverría (1997, pp. 69-137), Flores, Graves, Hartfield e Winograd (1988), Flores (1989, 1996) e Kofman (2002, Vol. II, pp. 185-200).

Afirmações (Palavras seguem o mundo, porque ***falam de um mundo existente***)

- São feitas **EM RELAÇÃO AO ESTADO DO MUNDO em que as pessoas relatam** o que é observado com base nas distinções que possuem.
- Quando uma afirmação é feita, **existe um compromisso implícito com a VERACIDADE** desta afirmação.
- No entanto, a partir da mesma área de distinções em um campo de observações compartilhadas, as afirmações podem ser verdadeiras ou falsas com base em um consenso social da evidência que prova isso.
- Nem todas as afirmações podem ser confirmadas ou refutadas devido ao fato de que fatos descritivos podem ser inacessíveis para confirmação.
- Um exemplo dado por Echeverría (1997, página 74) é: "Nevou em Bariloche em 10 de abril de 1945."



Declarações (O mundo segue palavras, porque falar ***cria uma realidade diferente***)

- Declarações **MUDAM O ESTADO DO MUNDO**. Fazer uma declaração é dizer como o mundo deve se conformar - adaptar-se ao que foi dito e, assim, criar novos contextos por meio do discurso.
  - Quando uma declaração é feita, existe uma obrigação implícita em relação à sua autenticidade. No entanto, as declarações podem ser válidas ou não válidas com **base no poder da pessoa** que as faz.
  - As declarações são, portanto, **SUSTENTADAS PELO PODER**. Esse poder pode derivar da autoridade ou da força. A autoridade pode ser instituída por alguém ou estabelecida pela pessoa que a declarou. Quando uma declaração é feita, há uma obrigação da parte do declarante de ter a autoridade para fazê-lo e que as ações do declarante serão coerentes com o que foi declarado.
- Avaliações/Juízos (tipo de declaração)
- Podem ser **válidas** ou **não válidas** de acordo com a autoridade da pessoa que as realiza.
  - Para ter eficácia social, não podem ser declarados sem a existência da **AUTORIDADE** dada para formulá-los.
  - A autoridade para fazer avaliações nem sempre é formalmente dada, como no caso de um juiz, um professor, um árbitro ou um gerente.
  - As avaliações são como veredictos e herdaram a capacidade de declarações para mudar o mundo em relação a todos os atores envolvidos: aquele que faz a avaliação, o objeto da avaliação e aqueles que aceitam a avaliação. Constituem uma nova realidade que reside na interpretação que eles carregam e, portanto, só existe no domínio da linguagem. **A avaliação sempre existe na pessoa que o faz e não no objeto** da avaliação. As avaliações são feitas quase todos os momentos e quase automaticamente cada vez que algo novo é enfrentado.
  - As avaliações são **fundadas** ou **infundadas** com base nas ações passadas, o que não é necessário para outros tipos de declarações.

### Discussão sobre o modelo de Clustering Analysis

## PROCESSO DE SUBSTANCIAMENTO DE AVALIAÇÕES

Modelo de Validação de Avaliações/Juízos

- A atividade de validação de avaliação é crucial para a correlação das ações na vida e para viver na sociedade, particularmente para a efetiva coordenação de ações.
- O próprio conhecimento, seja comum ou científico, é construído com base em avaliações e afirmações.



- As ações das pessoas se desenrolam a partir das **avaliações**, que são uma **interpretação do contexto** de uma situação a ser enfrentada.
- Ocorre, portanto, que um modelo que efetivamente descreve o processo de validação da avaliação é essencial, não só para o processo da CA, mas também para lidar com todas as complexidades da vida.
- De acordo com Echeverría (1997), o que torna as avaliações diferentes das afirmações, isto é, o que as torna diferentes, **SÃO AS OBRIGAÇÕES SOCIAIS QUE AMBAS IMPLICAM.**

Validação de avaliações/Juízos (Ampliação da proposta de Echeverría, 1997, pp. 119-125)

1. Identifique o **motivo** pelo qual uma avaliação foi formulada. Há sempre uma razão para fazer uma avaliação;
2. Identifique os **padrões** segundo os quais a avaliação está sendo formulada. Padrões de avaliação são constituídos pelo **conjunto de comportamentos ou concepções realizadas**, do ponto de vista histórico, cultural, moral e social. Estes são componentes do modelo mental compartilhado de forma consensual por um determinado grupo social;
3. Identificar o **domínio** de observação particular a partir do qual a avaliação foi criada;
4. Identifique as **ações** de suporte e eventos (afirmações) que favorecem essa avaliação. Essas afirmações de suporte podem ou não apoiar as avaliações;
5. **Execute a validação** da avaliação divergente e inversa, verificando se não tem fundamento;
6. **Substante** a avaliação com outras pessoas, abrindo o ciclo anterior em uma espiral mais ampla, **compartilhando o processo de validação da avaliação**, buscando encontrar uma área consensual para o desenvolvimento do conhecimento.

De acordo com Echeverría (1997, p. 125), quando falamos sobre as cinco etapas que precedem a expansão da avaliação compartilhada com outras pessoas: *"as avaliações que não satisfazem essas cinco condições são chamadas de **avaliações infundadas**".*

Esta sexta etapa do ciclo de fundamentação da avaliação foi incluída para dotar o processo de uma abertura espiral de expansão. Este último passo é, portanto, nada mais do que o desenvolvimento de um processo que vai de uma dimensão individual a uma dimensão coletiva. Desta forma, passamos de um ciclo fechado para um aberto, em espiral, que considera a criação de conhecimento como um processo consensual, construído socialmente, mas mantendo o processo de tomada de decisão que caracteriza o gerenciamento estratégico atual.

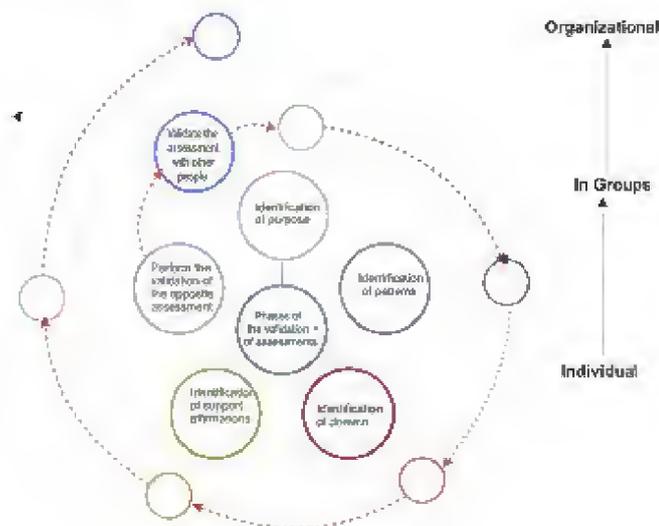
No processo da CA, é interessante que o processo de tomada de decisão seja um esforço de equipe, compartilhando avaliações e a coordenação de ações. Isso é particularmente importante nas seguintes etapas do processo da CA: compreensão do



domínio e da estrutura de dados, definição de objetivos, avaliação de resultados e construção de conhecimento.

A Figura 2 ilustra as cinco fases de validação de avaliação com um passo de expansão espiral para um espaço de compartilhamento progressivo em um ciclo de coordenação de ação.

Figure 2. Assessment validation spiral



## MODELO DE COORDENAÇÃO DE AÇÃO

### Compromissos e conversas

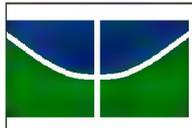
**Organizações** são fenômenos linguísticos, baseados em conversações específicas, baseadas na capacidade humana para formar **compromissos**.

**Compromissos**: Kofman (2002, Vol. II, p. 186)

- "a capacidade de aceitar e assumir **compromissos** é uma das características que definem uma pessoa".
- Os **compromissos** também são uma chave para a coordenação de ações.
- Uma vasta e complexa rede de **compromissos** é a base de qualquer sistema de produção, bem como na construção e divulgação de conhecimentos.

Caminhos que levam a **compromissos** (Kofman. 2002, Vol. II, p. 187)

- uma promessa
- uma oferta
- um pedido



A seguir, um **modelo de gerenciamento de compromisso** ou de **coordenação de ação** será retratado, em apenas alguns dos seus vestígios, que pode ser aplicado a vários domínios da ação humana, incluindo o processo de CA, conforme sugerido na seção Modelo de Análise de Clustering.

Ciclo de **Compromisso**: Seus Tipos, Etapas e Fases

Este item se baseia, de forma mais geral, em Echeverría (1997) e Flores (1996, 1998), bem como em Kofman (2002, Vol. II, pp. 223-244), de forma mais específica, como o último faz uma explicação detalhada das etapas de um **compromisso** conversacional em ação. Os dois primeiros serão usados para desenhar uma imagem geral cujos detalhes serão desenhados com base neste último. Será feito um esforço para justapor as ideias do último e os anteriores em uma mistura que será o modelo de coordenação da ação a ser considerado para os objetivos deste método.

Promessa:

- Uma promessa consiste em um pedido ou uma oferta, juntamente com uma declaração de aceitação.
- Uma promessa inclui alguns fatores indispensáveis: um pedido ou uma oferta, a ação a realizar, as condições de satisfação e o prazo para sua realização.

Ciclo de **coordenação da ação ou o ciclo da promessa**

- É composto de duas etapas:
  - constituição da promessa
    - criação do contexto
    - negociação
  - cumprimento da promessa
    - implementação
    - avaliação
- Agentes em torno dos quais o jogo ou a dança da promessa evoluem:
  - Provedor, o agente emissor
  - Cliente ou o receptor

Existe, então, o ciclo de **compromisso baseado em um pedido** e um ciclo de **compromisso baseado em uma oferta**. Em ambos os casos, tanto o provedor como o cliente compartilham interesses comuns e **compromissos** mútuos que são construídos com base nos benefícios recíprocos esperados, que são baseados em avaliações que pressupõem um mínimo de confiança recíproca.

No coração dos ciclos de coordenação da ação, ocupando a posição central nas ilustrações, está a **CONFIANÇA COMPARTILHADA E AS INQUIETAÇÕES**, com bases que sustentam a coesão do processo, sem as quais o processo pode se fragmentar a qualquer momento.

(Obs.: Bem mais detalhado no artigo...)



Figura 3: Ciclo de **solicitação**

Figure 3. Request cycle

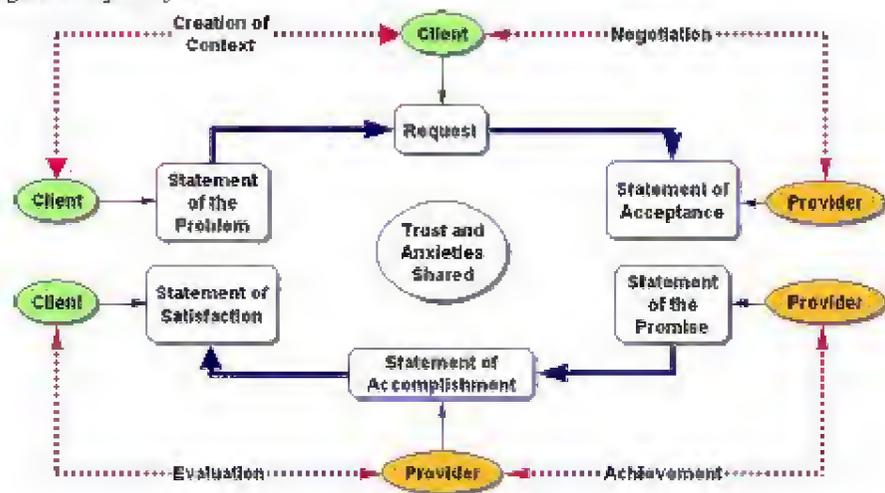
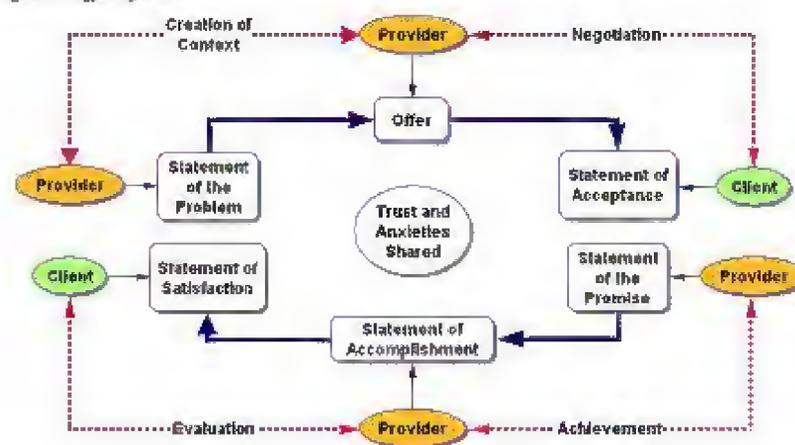


Figura 4: Ciclo de **oferta**

Figure 4. Offer cycle



**Ambos os ciclos:**

1. Começam com o anúncio de um problema, iniciando uma fase de criação de contexto.
    - a. A diferença entre eles é que, no caso do **pedido**, este **anúncio do problema** é feito pelo **cliente**, que, reflete recursivamente sobre suas próprias necessidades, para as quais ele precisa de ajuda para satisfazer.
    - b. No caso da **oferta**, esta **análise de necessidades** é feita a partir da contemplação, feita pelo **provedor**, sobre quais podem ser as necessidades do cliente.
  2. A seguir é a fase de negociação. A fase de negociação começa com a formulação de um pedido e uma oferta, respectivamente, e termina com a declaração de aceitação.
    - a. A diferença é que, com um pedido, a pessoa que faz a declaração é o provedor.
    - b. Enquanto que com a oferta é o cliente.
  3. Depois disso vem a declaração de promessa, que sempre é feita pelo provedor de serviços.
  4. Fase de implementação.
  5. Declaração de realização.
  6. A avaliação caracteriza-se:
    - a. Declaração de realização.
    - b. Avaliação
    - c. Declaração de satisfação, que sempre é feita pelo cliente.
- Este ciclo nem sempre termina de maneira efetiva. O cliente com o encerramento da fase de conversação pode até expressar insatisfação.*



## MODELO DE ANÁLISE CLUSTERING

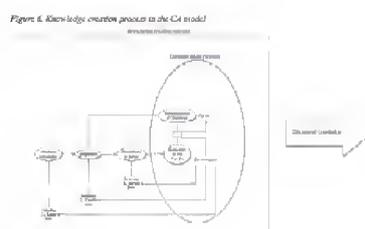
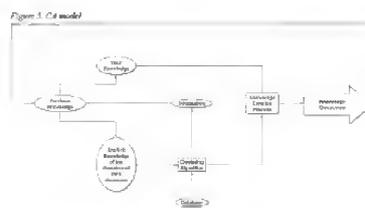
(Tomada de decisão e criação de conhecimento na análise de agrupamento)

Com base no modelo de aprendizado de ciclo triplo, apresentado por Kofman (2002, vol. I, p. 316), apresentaremos um modelo de CA que engloba as fases de conhecimento contínuo de informações de dados, tendo em vista a interação entre conhecimento prévio e o conhecimento descoberto.

O processo de criação e tomada de decisão do conhecimento em CA é composto de loops de aprendizagem que também incluem as três dimensões das mudanças: ações, interpretações e modelos mentais.

As Figuras 5 e 6 ilustram este modelo de CA.

Explicando a Figura 5, pode-se começar a partir do banco de dados, que é trabalhado pelo processo da CA para produzir informações. As informações originadas do conhecimento explícito do domínio e estruturas de dados também podem alimentar o processo de agrupamento. O algoritmo de agregação de objetos gera informações, e também é capaz de funcionar de acordo com informações. As fases do processo da CA serão detalhadas no item a seguir.



A Figura 5 mostra em detalhes o processo de criação de conhecimento presente na Figura 6. O conhecimento anterior alimenta e condiciona o processo de CA, seja sob sua forma de conhecimento explícito ou sob sua forma de conhecimento tácito. O primeiro pode fornecer observações ou informações para a formulação ou validação de avaliações ou interpretações. O último, que reflete os modelos mentais em suas



contrapartes mais subjetivas e simbólicas, também pode fornecer, alimentar e condicionar avaliações e interpretações. É a influência do conhecimento previamente adquirido sobre o processo de criação de novos conhecimentos na CA.

A formulação de avaliações, sua tipologia, validade e base, envolvendo asserções, também consideradas enquanto o conhecimento, já anterior ou descoberto, merece ser mencionado o mais minuciosamente possível no referencial teórico. **A formulação de avaliações e sua validação ESTÃO NO CENTRO DA TOMADA DE DECISÃO e, também, do processo de criação ou aprendizado de conhecimento na CA.**

De acordo com o modelo de aprendizagem de Kofman (2002, vol. I, p. 316), as ações ou procedimentos em CA provêm de interpretações ou avaliações, que lançam ações no futuro, traduzindo-se em objetivos e impulsionando ações no presente para o que tinha sido prospectada. As avaliações ou interpretações também comparam os resultados alcançados com os objetivos formulados, produzindo ajustes nas ações em um processo de feedback. Num mecanismo de aprendizagem mais profundo, as avaliações ou interpretações podem ser transformadas em aprendizagem de segunda ordem. Em uma mudança mais significativa e complexa, o conhecimento prévio ou os modelos mentais podem ser transformados em aprendizagem terceirizada.

Este processo funciona como erro de ensaio, em relação a uma situação para a qual não há muito conhecimento prévio acumulado.

O processo de tomada de decisão aparece em todas as fases do processo de agrupamento com avaliações e conhecimentos associados a cada decisão.

Este processo de tomada de decisão e as ações ou procedimentos resultantes no contexto de um jogo entre conhecimento prévio e a formulação e validação de avaliações, em relação às situações encontradas, constituem o processo de criação de conhecimento na CA.

Esta criação de conhecimento, ilustrada nas Figuras 5 e 6, é também um **processo de TRANSFORMAÇÃO DA INFORMAÇÃO produzida pelo algoritmo CA no conhecimento**, das avaliações e da interferência humana na tomada de decisão e no processo de criação de conceitos.

O conhecimento descoberto, se bem fundamentado e válido, faz parte do arquivo de conhecimento prévio.

O ciclo se completa, portanto, onde esse conhecimento anterior opera em suas formas tácitas e explícitas, fornecendo e condicionando o processo de CA em um processo de aprendizagem contínua.



### Fases do Processo de Análise de Clustering (Modelo CA):

1. **compreender o domínio** e as estruturas de dados;
2. definição de **objetivos**;
3. seleção de **variáveis** relevantes e discriminantes;
4. **preparação dos dados**;
5. definição dos **fatores de ponderação** (se for esse o caso);
6. **seleção** e **configuração** do **algoritmo**;
7. **aplicação** do algoritmo de agregação;
8. **avaliação** dos **resultados**; e
9. **construção de conhecimento** de domínio e estruturas de dados.

Figure 7: Etapas do processo da CA



1. **Na primeira fase**, tentamos criar um espaço compartilhado para a compreensão do domínio e das estruturas de dados entre os dois principais atores do processo da CA: o especialista em domínio e o analista. O primeiro é a pessoa envolvida no negócio ou no campo de conhecimento ou ação em que pretendemos aplicar a CA. O último é aquele que gerencia a CA de forma mais efetiva, sendo responsável, de maneira geral, pela execução de todas as fases. Enquanto o especialista em domínio tem mais conhecimento sobre o negócio, o analista tem mais conhecimento sobre técnicas de KDD e CA. Espera-se que o primeiro fique o mais próximo possível de uma compreensão, em termos gerais, do processo da CA. O segundo deve construir uma compreensão do negócio e uma visão sobre como os dados são estruturados e organizados.
2. **Na segunda fase**, a partir do espaço de compreensão compartilhada, a definição de objetivos é feita. Os objetivos devem traduzir as expectativas que temos em relação aos possíveis conhecimentos que possam melhorar a compreensão do negócio.
3. **Na terceira fase**, devido aos objetivos determinados, procura-se selecionar as variáveis relevantes e discriminantes para a solução para o problema proposto. Em um banco de dados, é comum ter redundância de dados controlada e um grande conjunto de aspectos de observações traduzidas como atributos de objetos. Nem todos esses atributos descritivos ou variáveis dos objetos podem ser relevantes para o problema em questão. Para auxiliar a avaliação sobre a discriminação de uma variável, a Análise de Componentes Principais ou a Análise Factorial podem ser aplicadas simplificando, as variáveis não-discriminatórias são



- aquelas cujos valores mudam muito pouco de um objeto para o outro e, portanto, terão muito pouco efeito no processo de agrupamento.
4. Na **quarta fase**, os dados devem estar preparados para o CA. Os dados precisam ser selecionados dentro de um espaço de amostragem conveniente. Os dados precisam ser limpos de qualquer tipo de ruído, como, por exemplo, comandos HTML em uma página da Web. O processo da CA só deve funcionar com dados confiáveis. Esta fase se refere, portanto, principalmente à condição de confiança, qualidade e extensão significativa do espaço dos dados.
  5. Na **quinta fase**, os componentes de ponderação do algoritmo de agregação de objetos são definidos. O algoritmo deve estar preparado para receber uma matriz de informações que reflita o conhecimento prévio relevante do negócio e dos dados. Nesta fase, também é interessante determinar um mapa de relacionamento ou implicação das variáveis para auxiliar no processo de criação da matriz de informação que atuará como agente de ponderação na execução do algoritmo de agregação. Este problema de ponderação do algoritmo de conhecimento prévio foi desenvolvido por Castilho, Prado e Ladeira (2003, 2004) e não é o foco deste capítulo.
  6. Na **sexta fase**, é escolhida uma técnica de agrupamento, considerando os objetivos de análise e as características do espaço de dados. O algoritmo de agregação também precisa ser configurado adequadamente para a execução do processo de agregação, de acordo com as características dos dados. Pode ser necessário definir o número de grupos nos quais a amostra de dados terá que ser particionada, dependendo do algoritmo usado. Também pode ser necessário, dependendo do tamanho do espaço dos dados trabalhados, definir o número máximo de interações nos ciclos de cálculo de combinações do algoritmo de agregação. É necessário evitar tempos muito longos processando o conjunto de dados, embora essa restrição possa diminuir a taxa de confiança nos resultados. Finalmente, existem muitas configurações necessárias no processo de agrupamento, dependendo das características do espaço de dados, na especificação da técnica de partição utilizada, bem como nas peculiaridades da ferramenta computacional empregada para o processo de agrupamento.
  7. Na **sétima fase**, aplicamos o algoritmo de agregação ao espaço selecionado de objetos e suas características, de modo a dividir essas observações em uma configuração de grupo, com máxima similaridade interna entre objetos e similaridade externa mínima entre grupos. Esta fase é normalmente muito interativa, com recorrência às fases precedentes. O processo de criação do conhecimento também tem um componente de erro de ensaio, no qual retornamos às etapas anteriores, fazendo ajustes em um processo de aprendizagem de primeira ordem que pode evoluir para processos de aprendizagem de segundo e terceiro pedidos.
  8. Na **oitava fase**, os resultados do processo CA são avaliados. Há, de acordo com Cormack (1971), várias técnicas que podem ser usadas para avaliar a qualidade dos agrupamentos gerados. Existem dois tipos de técnicas de avaliação de resultados de agrupamento: o quantitativo e o qualitativo. A importância do último não pode ser ignorada. Recomendamos, portanto, uma aplicação combinada de ambas as abordagens. É interessante usar técnicas matemáticas, "objetivo", para avaliar os resultados de agrupamento, mas estas devem ser complementadas por abordagens qualitativas e, portanto, mais "subjetivas", com a participação das pessoas envolvidas. É, por exemplo, importante para o especialista em domínio

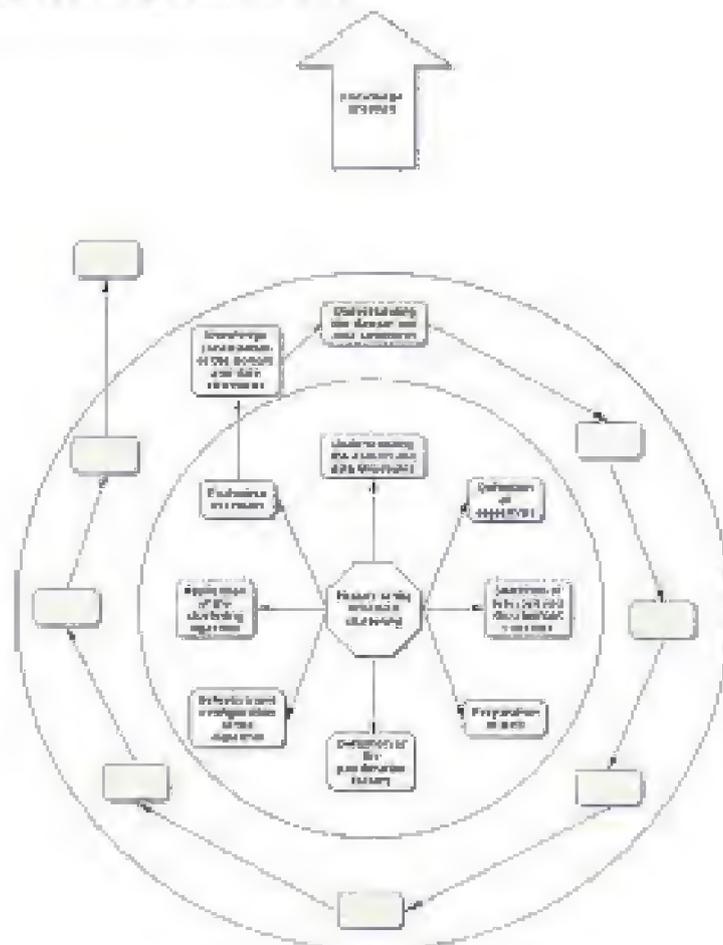
de domínio, verificando sua satisfação, como um dos critérios dessa avaliação subjetiva.

9. Na **nona fase**, tentamos construir conhecimento das estruturas de domínio e dados a partir da análise e interpretação dos resultados no processo da CA como um todo. **Esta fase compreende o TRABALHO DE INTERPRETAÇÃO que pode resultar em mais conhecimento da estrutura do negócio.** Na Figura 7, esta fase está além do círculo que compreende as fases anteriores. Isso tenta ilustrar que estamos buscando a expansão do conhecimento.

A Figura 8 mostra essas idéias ao apresentar uma **espiral de criação de conhecimento na CA**, onde em cada ciclo completo do processo, a compreensão das estruturas de domínio e dados **SE EXPANDE EM UM DIÂMETRO MAIOR**, representando a criação de conhecimento.

Figure 8: Espiral de criação de conhecimento na CA

Figure 8: Spiral of knowledge creation in the CA

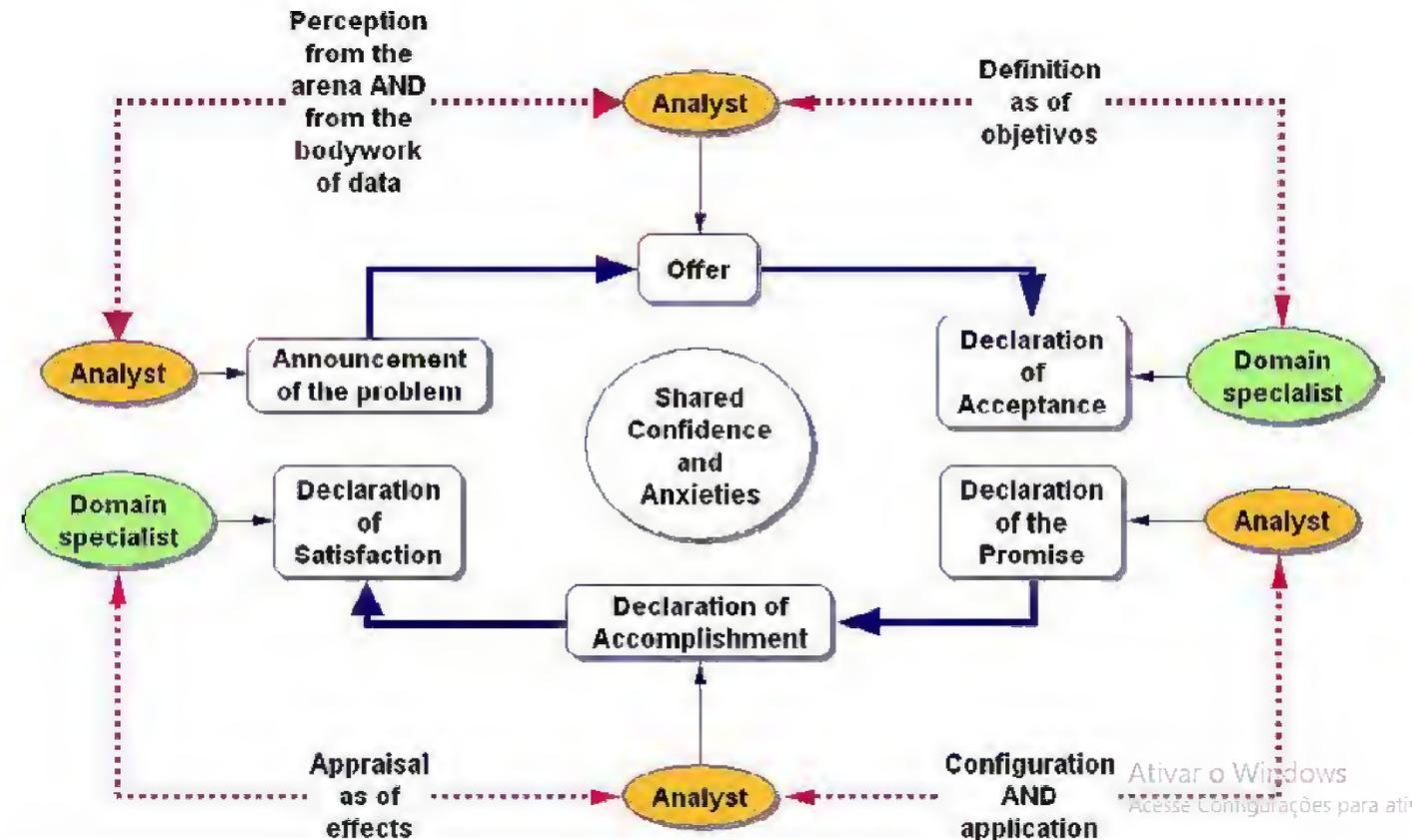




## CICLO DE COORDENAÇÃO DE AÇÃO NA ANÁLISE CLUSTERING

Um modelo de coordenação de ação, de acordo com Echeverría (1997) e Flores (1996, 1998), foi representado na seção Modelo de Coordenação de Ação. Com base nesses estudos, a Figura 9 **mostra uma APLICAÇÃO DO CICLO DE COORDENAÇÃO DE AÇÃO no MODELO DE CA.**

Figura 9. Ciclo de coordenação da ação no clustering





### O ciclo de coordenação da ação na CA:

- Corresponde ao ciclo genérico da oferta. O analista e o especialista do domínio são instâncias, respectivamente, do provedor e do cliente. O analista é considerado um provedor de serviços de criação de conhecimento. A fase de criação do contexto corresponde à fase de compreensão do domínio e das estruturas de dados, como uma preparação do analista para interagir com o especialista de domínio na fase seguinte, a definição de objetivos. O analista faz uma primeira oferta com base na análise das necessidades do especialista de domínio e no conhecimento do negócio que ele tentou adquirir. Esta fase começa com o anúncio do problema para o analista e termina com a primeira oferta que ele faz com base no estudo do negócio e na **organização** dos dados.
- Na fase de definição de objetivos, procura-se criar um espaço de conhecimento compartilhado entre o analista e o especialista do domínio. Esta fase corresponde à fase de negociação, na qual o objeto da negociação é a definição dos objetivos desejados com a CA. A fase de definição de objetivos termina com uma declaração de aceitação feita pelo especialista de domínio, relacionada aos objetivos definidos com a ajuda do analista.
- Na fase de configuração e aplicação, que corresponde à fase de operação, o analista promove a seleção de variáveis ou textos, a preparação de dados, a definição de fatores de ponderação, a escolha e configuração do algoritmo, bem como a aplicação ou execução deste algoritmo de agregação. Esta fase de execução, no entanto, é caracterizada pela integração entre analista e especialista em domínio.
- Conforme ilustrado pelo círculo no centro da Figura 9, um espaço de confiança e compartilhamento de inquietações devem ser mantidos entre eles. Esta configuração e fase de aplicação completa-se com a apresentação dos resultados de agrupamento para avaliação, correspondente, por parte do analista, a uma declaração de ter mantido uma promessa.
- Na fase de avaliação do resultado, que corresponde à fase de avaliação no genérico
- ciclo de coordenação da ação, os produtos da CA precisam ser trabalhados pelas avaliações do especialista de domínio e do analista. Uma interação efetiva entre eles, permeada também pelo espaço compartilhado de competências cognitivas e conversacionais, deve existir. Esta fase também compreende a fase da CA em que tentamos construir conhecimento progressivo do domínio e das estruturas de dados.
- O ciclo de coordenação da ação em CA suspende a operação várias vezes com redefinição de objetivos ou renegociação, com novas configurações e execuções do algoritmo de agregação, com reavaliações e um novo esforço de criação de conhecimento. Este processo repetiria até que o analista de domínio declarasse estar totalmente satisfeito ou qualquer outra das situações de encerramento do ciclo genérico mencionado na seção Modelo de Coordenação de Ação.



## RESULTADOS INTERPRETAÇÃO NA ANÁLISE CLUSTERING

### Modelo de Validação de Avaliação em CA

Na seção Processo de avaliações de substância, estudamos o modelo de validação de avaliação apresentado por Echeverría (1997, pp. 119-125) que compreende cinco etapas, às quais foi adicionado mais um passo: compartilhar avaliações com outras pessoas.

Os resultados alcançados em um processo de agrupamento podem não ter nenhum significado por si mesmos. É necessário deduzir ou criar conhecimento desses resultados. Portanto, recomendamos a avaliação e interpretação dos resultados, de acordo com as seguintes etapas:

1. **Selecione os resultados** gerados pelos algoritmos de mineração de dados;
2. **Faça avaliações** com base nos resultados selecionados;
3. **Substante** as avaliações feitas:
  - Definir para que **propósito** a avaliação está sendo feita;
  - Defina em qual **domínio** está sendo julgado;
  - Defina com quais **padrões** está sendo julgado;
  - Defina quais **ações** e **eventos** (asserções) corroboram essa avaliação;
  - Validar avaliações com outras pessoas;
4. **Incorporar** os resultados como conhecimento organizacional.

### Descrição das Fases de Validação de Avaliação

Este item será desenvolvido com base nas idéias de Echeverría (1997, pp. 119-125), detalhando cada fase do processo de validação de avaliação.

1. **Identificação do objetivo:** uma avaliação é sempre originada por um motivo. Nós sempre temos um futuro em mente em que a avaliação abrirá ou fechará possibilidades, fazendo algumas ações possíveis e outras não. Quando fazemos avaliações de comportamento, é útil descobrir uma ação que poderia ser antecipada no futuro. Na avaliação "John fala bem", é importante identificar as futuras ações relacionadas à avaliação feita. A avaliação será muito diferente se esta ação futura for interagir com equipe de trabalho pequena ou durante uma conferência internacional apresentada em uma língua estrangeira. Como você pode ver, o objetivo da avaliação pode ser conectado a um desenho mais detalhado da ação futura, qual é o motivo ou objetivo de fazer a avaliação.



2. **Identificação de padrões:** uma avaliação é feita com base em vários padrões. Quando fazemos uma avaliação, assumimos uma série de padrões com os quais coisas ou indivíduos, que estão sendo julgados, serão confrontados. As avaliações não são apenas sociais, porque refletem os padrões de uma comunidade e suas tradições, mas também são históricas, uma vez que os padrões usados para criá-las podem mudar ao longo do tempo. Um exemplo interessante é dado por Echeverría (1997, pp. 120-121) com a seguinte avaliação: "nos encontramos diante de enormes montanhas". Essa avaliação, possivelmente, será diferente para as pessoas que costumam encontrar-se cercadas por montanhas e para aqueles que não são, porque seus padrões de avaliação provavelmente serão diferentes.
3. **Identificação do domínio:** Ao fazer uma avaliação, normalmente emitimos um veredicto, com base em certas observações. Esta avaliação é, portanto, limitada ao domínio privado dessas observações. Uma avaliação geralmente é feita dentro de um domínio da observação: família, saúde, trabalho, relacionamentos, financeiro, entretenimento, domínio privado da ciência ou técnica, uma variedade de ações, entre outras. Portanto, eles podem ser fundamentados estritamente no domínio das observações com relação ao qual foram feitas. Não é possível generalizar avaliações para diferentes domínios. Não podemos necessariamente inferir, por exemplo, da seguinte avaliação: "Peter é muito democrático no trabalho" que Peter também é democrático no âmbito de suas relações familiares.
4. **Identificação de afirmações de apoio:** as afirmações relacionadas a uma observação específica domínio, com base em um determinado padrão, são as que podem comprovar uma avaliação correlacionada. Para validar avaliações, é necessário, portanto, enumerar afirmações relacionadas ao objeto de avaliação. As afirmações são, portanto, indispensáveis para o processo de validação da avaliação. Echeverría (1997, p. 123) nos dá o seguinte exemplo de avaliação: "Catherine é muito competente na execução de reuniões." As afirmações que ele apresenta como suporte de validação são as seguintes: "desde que começou a executar estas reuniões, seu departamento passou menos tempo em reuniões e recebeu um menor número de reclamações de seus clientes".
5. **Substante a avaliação contrária:** uma certa quantidade de afirmações de suporte nem sempre são suficientes para garantir que uma avaliação seja bem fundamentada. É possível que possamos encontrar uma quantidade muito maior de afirmações em relação a uma avaliação contrária ou inversa. Muitas vezes, consideramos uma avaliação a ser fundamentada a partir de observações feitas em um certo número de instâncias, mas depois de verificar a base da avaliação oposta, verificamos que há muitas outras instâncias apontando para a avaliação divergente. Como exemplo, apresentamos a seguinte avaliação: "Professor Carlos foi rejeitado pelos alunos". Observamos que cinco estudantes foram ao escritório do reitor para reclamar dele. Embora existam certas afirmações, que apoiem a avaliação feita, não é suficiente considerar isso como sendo fundamentado. Verificamos que a avaliação inversa tem muitas mais afirmações de apoio: ao descobrir o que aconteceu, 20 alunos, dentre os 25 da classe inteira, foram ao escritório do decano para testemunhar que o professor Carlos é um excelente professor. Como podemos ver, a avaliação anterior não pode ser fundamentada. A avaliação inversa seria esta: "O professor Carlos não foi rejeitado pela classe". Portanto, uma avaliação só pode ser considerada como validada, se não for encontrada uma quantidade suficiente de asserções para apoiar a avaliação inversa.



6. **Sustentando a avaliação com outras pessoas:** as avaliações substanciais feitas em grupos são um tema de modernidade extrema, como exemplo disso é a abordagem crescente no trabalho colaborativo. Normalmente, esse compartilhamento de avaliações com outras pessoas corresponde a uma mudança nos tipos de observadores envolvidos, de um observador com apenas uma abordagem, a um observador com múltiplas abordagens. Como resultado, sugerimos que, na partilha de avaliações com outras pessoas, as seguintes etapas devem ser tomadas:
1. Compartilhe com os outros as **inquietações** que o levaram a fazer a avaliação: qual é o objetivo da avaliação que você está fazendo? Pergunte-lhes se eles compartilham suas inquietações ou se eles têm diferentes. Se eles têm diferentes inquietações, quais são as consequências dessas diferenças? Explore a possibilidade de fazer um acordo.
  2. Compartilhe o **domínio** com eles começando com o que sua avaliação é feita. Pergunte-lhes se eles compartilham a noção de que este é o domínio adequado. Caso contrário, investigue quais são as consequências dessas diferenças. Explore a possibilidade de fazer um acordo.
  3. Compartilhe com eles os **padrões** usados para fazer sua avaliação. Explique por que esses padrões parecem adequados para você. Pergunte se eles têm padrões diferentes e, em caso afirmativo, por que os escolheram? Explore as consequências que resultam dessas diferenças. Explore a possibilidade de fazer um acordo.
  4. Descreva as **ações** ou eventos (asserções) que suportam sua avaliação. Pergunte aos outros se eles descrevem os fatos de uma maneira diferente ou se eles podem indicar outros fatos a serem considerados. Examine as consequências do que eles dizem. Explore a possibilidade de fazer um acordo.
  5. Explique as **inferências** (narrativas) feitas para criar outras afirmações ou avaliações. Pergunte aos outros se eles fariam inferências distintas. Examine as diferenças e as consequências que eles trazem. Explore a possibilidade de fazer um acordo.
  6. Se as diferenças persistirem, explore com elas as **possíveis ações** ou eventos que permitem que você resolva essas diferenças e evite aumentá-las.
  7. Ao longo de todo o processo, tente **entender os pontos de vista de outras pessoas**, e também tente deixar o seu ser conhecido. **Combine questionamentos e proposições**. Esteja disposto a mudar seus pontos de vista de acordo com o que você ouve (ou seja, tentar agir como observador de focos múltiplos).



- De acordo com o que foi estudado, **o conhecimento anterior compreende** todos os arquivos de habilidades, atitudes, valores, crenças, concepções, experiência, conhecimento explícito e conhecimento tácito adquiridos pelo indivíduo ao longo de sua vida. **Este conhecimento anterior influencia** o processo de formação de opinião, bem como a criação de novos conhecimentos. Qualquer processo de descoberta de conhecimento **precisa, portanto, considerar** a influência desse conhecimento, especialmente nas fases de avaliação e avaliação de resultados.
- Este capítulo está centrado na noção de que as tarefas de mineração (dados, texto, etc.), que compreendem suas técnicas e algoritmos, podem fornecer excelentes dicas, a partir dos dados, para produzir uma nova dimensão de informação anteriormente implícita ou oculta. No entanto, **apenas essas técnicas e algoritmos são incapazes de criar conhecimento por si mesmos**. A informação gerada **DEVE SER INTERPRETADA PELOS SERES HUMANOS** envolvidos no processo e no negócio da aplicação.
- O estudo apresentado considera que o processo da **CA pode ser melhor conduzido** com base em uma teoria do domínio, que representa o conhecimento da **organização** dos dados e a relação entre seus atributos.
- No processo da CA, levando em consideração o conhecimento prévio, seja em sua forma explícita ou em sua forma tácita (modelos mentais), **pode contribuir para a agregação de mais semânticas para o processo da CA**. O uso da Ontologia da Linguagem pode ser importante para produzir maior eficácia no processo de criação de conhecimento na CA.
- Finalmente, reafirmamos a hipótese de que, a partir do desenvolvimento da pesquisa em CA, a importância de considerar o conhecimento prévio como um provedor e uma condição do conhecimento descoberto deve ser cada vez mais enfatizada. Sem abordar o problema da CA de forma integrada, que também envolve, além dos aspectos tecnológicos e computacionais envolvidos, os aspectos ontológicos e epistemológicos relacionados à descoberta do conhecimento por meio dessas técnicas, deixamos para fora a agregação do significado principal fator, a criação da semântica, a produção do conhecimento: os sujeitos que observam, as pessoas envolvidas no processo. O principal fator em considerar o conhecimento anterior é, finalmente, o próprio indivíduo que conhece o domínio. Como tentamos demonstrar na maior parte deste capítulo, não há conhecimento independente do observador, do indivíduo que conhece.



## Fichamento

09/2017

**Assuntos:** Ontologia da linguagem

### Referência:

- Echeverría, R. **Ontologia del lenguaje**. 8ª Ed. Santiago de Chile: Dolmen Ediciones, 2011.

### Outras:

- Corrêa, G. **Mapeamento e construção de um processo de aprendizagem baseado em competências conversacionais para a realização da elictação de requisitos**. Dissertação do Mestrado em Gestão do Conhecimento e da Tecnologia da Informação – UCB, 2007.
- Lucena, G. **Sobre conversações na Fiocruz**. LabCon - Laboratório de Conversas. Agosto, 2014.

### Palavras chave:

|   |  |   |
|---|--|---|
| <p><b>CAPÍTULO I BASES DE LA ONTOLOGÍA DEL LENGUAJE</b><br/>     El nacimiento de la deriva metafísica<br/>     Descartes y el mundo moderno<br/>     Un nuevo panorama histórico<br/>     ¿Qué entendemos por «ontología»?<br/>     La ontología del lenguaje: postulados básicos<br/>     Una comprensión no metafísica de los seres humanos<br/>     Ser, verdad y poder: el papel del observador<br/>     Relación entre acción y ser.....</p> <p><b>CAPÍTULO II SOBRE EL LENGUAJE HUMANO</b><br/>     El lenguaje<br/>     El lenguaje como dominio consensual<br/>     Un mundo lingüístico de entidades lingüísticas<br/>     El lenguaje como coordinación de coordinación de acciones<br/>     La capacidad recursiva del lenguaje humano<br/>     Condiciones estructurales e históricas para el surgimiento del lenguaje humano<br/>     El individuo como construcción lingüística<br/>     Los individuos como fenómenos sociales<br/>     La relación mutua entre los sistemas lingüísticos y el comportamiento individual<br/>     Vuelta a la ontología del lenguaje</p> <p><b>CAPÍTULO III LOS ACTOS LINGÜÍSTICOS BÁSICOS</b><br/>     Antecedentes<br/>     Los actos lingüísticos<br/>     Afirmaciones y declaraciones<br/>     a) Afirmaciones<br/>     b) Declaraciones<br/>     c) Algunas declaraciones fundamentales en la vida<br/>     - La declaración del «No»<br/>     - La declaración de aceptación: el «Sí»<br/>     - La declaración de ignorancia<br/>     - La declaración de gratitud<br/>     - La declaración del perdón<br/>     - La declaración de amor<br/>     d) Sobre la relación entre afirmaciones y declaraciones<br/>     - La distinción de «inquietud»<br/>     La danza de las promesas: sobre peticiones y ofertas<br/>     El papel generativo del lenguaje</p> <p><b>CAPÍTULO IV DE LOS JUICIOS</b><br/>     Recapitulación sobre las afirmaciones<br/>     Los juicios<br/>     Los juicios y la estructura de la temporalidad<br/>     Cómo se fundan los juicios<br/>     La doble cara de los juicios<br/>     Los juicios y el dominio de la ética<br/>     Juicios y formas de ser<br/>     Más allá del bien y del mal<br/>     Los juicios y el sufrimiento humano<br/>     Una cuestión de confianza<br/>     Hacia una ética fundada en el respeto</p> <p><b>CAPÍTULO V EL ESCUCHAR: EL LADO OCULTO DEL LENGUAJE</b><br/>     El escuchar como factor determinante de la comunicación humana<br/>     La falacia de la transmisión de información<br/>     Escuchar no es oír<br/>     Desde una comprensión descriptiva a una comprensión generativa del lenguaje<br/>     Las acciones comprendidas en el hablar<br/>     El supuesto de «intención» para dar sentido a nuestras acciones<br/>     La solución ofrecida por Freud<br/>     Cuestionamiento del concepto de intención<br/>     De intenciones a inquietudes<br/>     Cuando escuchamos, también construimos una historia acerca del futuro<br/>     La matriz básica del escuchar<br/>     a) El ámbito de la acción</p> | <p>b) El ámbito de las inquietudes<br/>     c) El ámbito de lo posible<br/>     d) El ámbito del alma humana<br/>     Apertura: la postura fundamental del escuchar<br/>     El ser ontológico y la persona: una forma de ser que permite infinitas formas de ser<br/>     Dominios de observación para desarrollar un escuchar efectivo</p> <p><b>CAPÍTULO VI ACCIÓN HUMANA Y LENGUAJE</b><br/>     Nuestra «concepción tradicional» sobre la acción humana<br/>     Razón y lenguaje<br/>     Crítica de Heidegger a Descartes<br/>     La distinción de transparencia<br/>     La distinción de quiebre<br/>     Condiciones de generación de un quiebre<br/>     Quiebres negativos y positivos<br/>     Los quiebres habitan en el observador<br/>     Dos fuentes en la declaración de los quiebres<br/>     Lenguaje y acción<br/>     La acción como distinción lingüística<br/>     Los usos de la distinción de acción<br/>     Actividad versus acción<br/>     Acción directa y reflexiva<br/>     Acción contingente y recurrente<br/>     La reconstrucción lingüística de las prácticas sociales</p> <p><b>CAPÍTULO VII EL PODER DE LAS CONVERSACIONES</b><br/>     Diseñando conversaciones<br/>     1. La conversación de juicios personales<br/>     2. La conversación para la coordinación de acciones<br/>     3. La conversación para posibles acciones<br/>     4. La conversación para posibles conversaciones</p> <p>Relaciones personales y conversaciones<br/>     Quiebre y conversaciones en las relaciones personales<br/>     Conversaciones públicas y privadas<br/>     Más allá del «hablar como acción»<br/>     La importancia de la narración de historias en la existencia humana<br/>     Historias y acción<br/>     El poder de la invención de historias en las relaciones<br/>     Conversaciones en las organizaciones empresariales<br/>     Las organizaciones como unidades lingüísticas<br/>     La estructura lingüística de las organizaciones<br/>     Las conversaciones como fundamento de las organizaciones empresariales<br/>     La naturaleza conversacional del <i>management</i><br/>     Quiebres negativos y positivos<br/>     Los quiebres habitan en el observador<br/>     Dos fuentes en la declaración de los quiebres<br/>     Lenguaje y acción<br/>     La acción como distinción lingüística<br/>     Los usos de la distinción de acción<br/>     Actividad versus acción<br/>     Acción directa y reflexiva<br/>     Acción contingente y recurrente..</p> <p>La reconstrucción lingüística de las prácticas sociales</p> <p><b>CAPÍTULO VIII EMOCIONES Y ESTADOS DE ÁNIMO</b><br/>     La emocionalidad en nuestra concepción tradicional<br/>     La distinción entre estados de ánimo y emociones<br/>     Los estados de ánimo son constitutivos de la existencia humana refa<br/>     Estados de ánimo y acción<br/>     Dos dominios complementarios de observación de los estados de ánimo<br/>     Observando los estados de ánimo desde el subdominio de la biología<br/>     Observando los estados de ánimo desde el subdominio de la corporalidad<br/>     Los estados de ánimo y el lenguaje<br/>     Hacia una reconstrucción lingüística de los estados de ánimo<br/>     Los estados de ánimo en contextos sociales</p> | <p>¿Podemos hacer algo con los estados de ánimo?<br/>     Los estados de ánimo como un dominio de diseño<br/>     Algunas pautas para el diseño de estados de ánimo<br/>     Kairós: breve comentario sobre el tiempo humano</p> <p><b>CAPÍTULO IX CUATRO ESTADOS EMOCIONALES BÁSICOS</b><br/>     A modo de introducción: nota sobre los estoicos<br/>     La filosofía moral de Epicuro<br/>     El criterio de la concordancia con la naturaleza y los juicios<br/>     Juicios de facticidad y de posibilidad<br/>     La facticidad ontológica<br/>     La facticidad histórica<br/>     Podemos aceptar o rechazar los juicios de facticidad y de posibilidad<br/>     El estado de ánimo del resentimiento<br/>     El estado de ánimo de aceptación y paz<br/>     Del resentimiento a la aceptación<br/>     Fomular promesas claras<br/>     Comprometerse a compartir algunas conversaciones privadas y permitir hacer reclamos<br/>     El estado de ánimo de la resignación<br/>     El estado de ánimo de la ambición<br/>     De la resignación a la ambición</p> <p><b>CAPÍTULO X HACIA UNA ONTOLOGÍA DE LA PERSONA</b><br/>     Lo que constituye a los seres humanos<br/>     Nuestra comprensión tradicional de la persona<br/>     Alejándonos de la psicología metafísica: reconstrucción crítica de las caracterizaciones<br/>     Somos de acuerdo a como actuamos<br/>     La persona como principio explicativo<br/>     ¿Quién tiene la historia correcta?<br/>     La persona como rasgo evolutivo<br/>     ¿Cómo está constituida la persona?<br/>     Las trampas del lenguaje<br/>     La persona como principio activo de coherencia<br/>     La construcción social de la persona<br/>     La relación entre lenguaje y comunidad<br/>     Los cinco dominios básicos de la persona<br/>     1. La persona como dominio experiencial<br/>     2. La persona como dominio discursivo<br/>     3. La persona como dominio performativo<br/>     4. La persona como dominio moral<br/>     5. La persona como dominio emocional<br/>     Las fuerzas conservadoras de la persona<br/>     Las fuerzas transformadoras de la persona<br/>     Vida y literatura .....</p> <p><b>CAPÍTULO XI EL LENGUAJE DEL PODER</b><br/>     La concepción tradicional del poder<br/>     El camino de la verdad<br/>     El camino de la salvación<br/>     Los caminos encubiertos del poder<br/>     El poder como fenómeno lingüístico<br/>     El poder como distinción lingüística<br/>     El poder es un juicio<br/>     El poder del lenguaje<br/>     La facticidad del poder<br/>     El aprendizaje como poder<br/>     Seducción, autoridad institucional y fuerza como estrategias de poder<br/>     El juicio de lo posible: Crispo de Soli<br/>     Poder y emocionalidad<br/>     La afirmación de la vida y el camino del poder<br/>     La política del alma<br/>     1. La política como gobierno.<br/>     2. La política como ejercicio de la libertad<br/>     3. La política como <i>arte de lo posible</i><br/>     4. La política como liderazgo<br/>     5. La política como <i>espacio de</i> desenvolvimiento de individuos emprendedores<br/>     La vida como obra de arte</p> |
|---|--|---|



## CAPITULO 1: BASES DA ONTOLOGIA DA LINGUAGEM

A distinção entre teoria e prática foi consumada. O pensamento era, dissemos, único, e não podia ser comparado com qualquer outra coisa. As ações diárias foram tratadas de forma subordinada, particularmente quando não foram conduzidas pelo pensamento. Nós até esquecemos que o próprio pensamento é uma ação.

Confiantes em nosso sucesso, assumimos que a razão não tinha limites, que pudéssemos começar a conhecer tudo e dominar completamente nosso ambiente natural e nossas relações com os outros, através da razão.

De alguma forma com Sócrates, mas certamente com Platão e Aristóteles, todo um período histórico havia começado, um período que chamamos de deriva metafísica. O bom senso atual baseia-se principalmente nos pressupostos metafísicos, originalmente gerados por esses metafísicos da Grécia antiga.

Nós evoluímos "dentro" dessa deriva metafísica inaugurada na Grécia antiga. Somos, neste sentido, herdeiros fiéis desses primeiros metafísicos gregos.

Influenciado por autores como Nietzsche, Maturana, Flores e Heidegger, Echeverría baseia-se na tese de que todo fenômeno social é um fenômeno linguístico.

Ontologia da linguagem é uma proposta pós-moderna e também uma pós-metafísica.

- Temos contribuições de filósofos como **Nietzsche, Wittgenstein, Heidegger**, entre outros. Mas não é apenas da filosofia que este questionamento foi realizado. Do campo da ciência, e particularmente daqueles que incorporam uma visão sistêmica, nossos antigos pressupostos também foram desafiados. Nesta última área, destacamos o importante contributo do biólogo Humberto Maturana, pedra angular da interpretação que oferecemos neste texto. O objetivo deste novo livro é **propor uma articulação específica e particular de todas essas contribuições e, apoiada por elas, oferecer uma nova concepção integradora do fenômeno humano**.
- A **ontologia da linguagem** representa um esforço para oferecer uma nova interpretação do que significa ser humano, uma interpretação que afirma estar fora dos parâmetros do programa metafísico que há muito serviu de base para como observamos a vida. Eles representam o eixo fundamental a partir do qual dirigimos nosso olhar. Dois pensadores muito diferentes, de diferentes campos - filósofo o primeiro, o biólogo, o segundo, separado em sua produção intelectual por um século, mas obcecado tanto por uma **melhor compreensão do fenômeno da vida humana**.
- **O social, para o ser humano, é constituído em linguagem. Todo fenômeno social é sempre um fenômeno linguístico.**



## Descartes e o mundo moderno

Na filosofia de Descartes, o pensamento é novamente a base para a compreensão dos seres humanos. O pensamento sempre tem precedência. O pensamento, postula Descartes, nos torna o tipo de sermos nós. É porque pensamos, diz Descartes, que podemos concluir que nós existimos. O pensamento é a base do ser. A razão é o que nos torna humanos.

Nós postulamos que desenvolvimentos importantes - muitos dos quais ocorreram nas últimas décadas - estão levando a deriva metafísica até o fim. Uma compreensão radicalmente nova dos seres humanos está emergindo. Chamamos essa nova compreensão dos seres humanos da ontologia da linguagem.

## Un novo panorama histórico

A mudança tornou-se um aspecto permanente da vida. Nada é o mesmo durante muito tempo. O predomínio do "ser" está sendo substituído pelo "tornar-se".

Três grandes desenvolvimentos que desafiaram o programa metafísico.

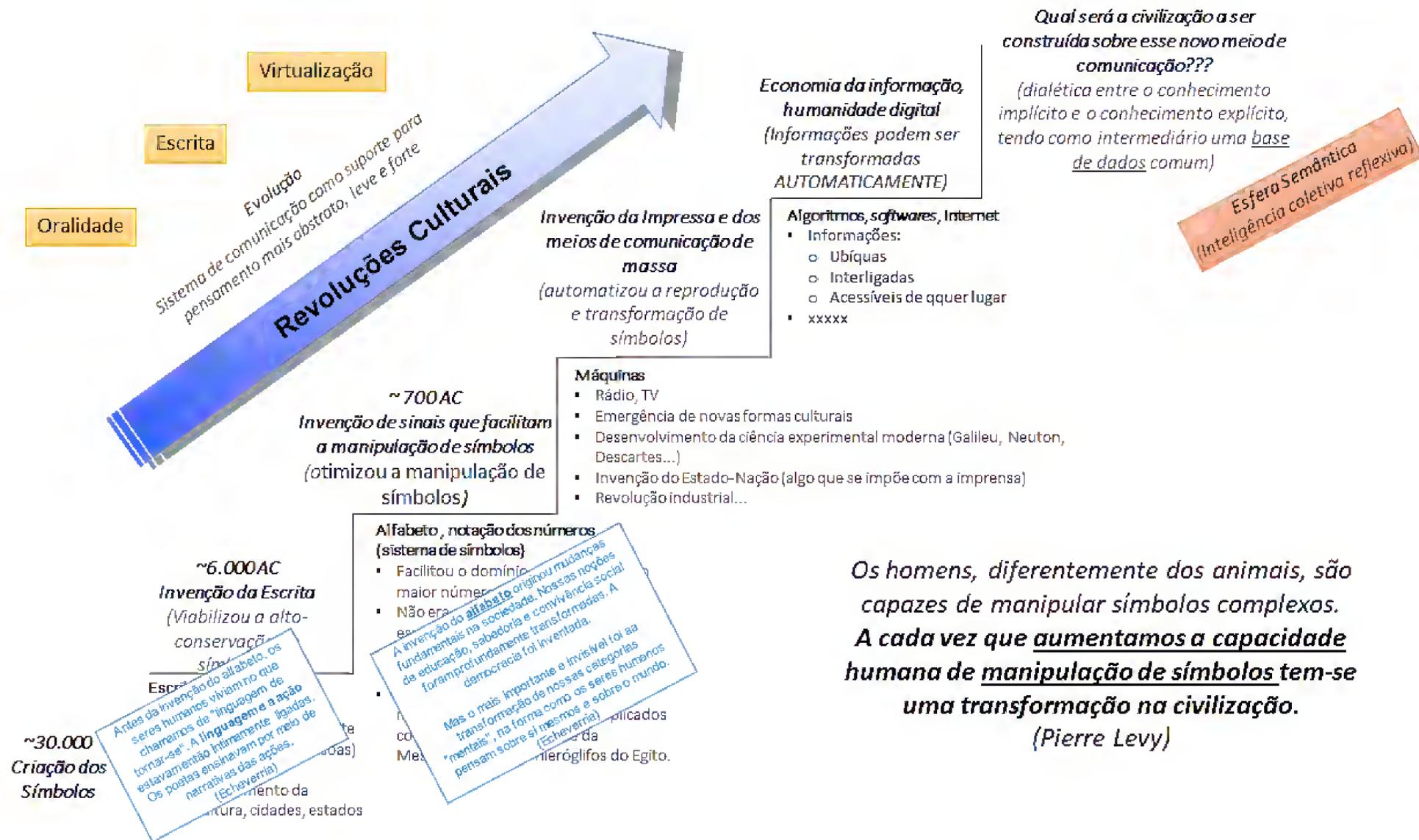
1. Filosofia de Friedrich Nietzsche:
  - Fortes críticas à compreensão da alma humana.
  - Primeiro filósofo a se colocar fora do quadro metafísico e questionar seriamente seus pressupostos básicos.
2. Fenomenologia existencial de Martin Heidegger:
  - Crítica dos pressupostos do cartesianismo, segundo a qual os seres humanos são principalmente seres racionais.
3. Segundo período da filosofia de Ludwig Wittgenstein:
  - Compreensão radicalmente nova da linguagem.

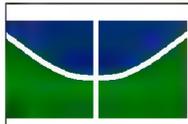
## Filosofia da linguagem

- Ramo da filosofia que estuda a essência e natureza dos fenômenos linguísticos.
- Trata da natureza do significado linguístico, da referência, do uso da linguagem, do aprendizado da linguagem, da criatividade dos falantes, da compreensão da linguagem, da interpretação, da tradução, de aspectos linguísticos do pensamento e da experiência.
- Trata também do estudo da sintaxe, da semântica, da pragmática e da referência.

Principais questões:

- Como as frases compõem um todo significativo? O que é o significado das "partes" (palavras) das frases?
- Qual a natureza do significado? O que é o significado?
- O que fazemos com a linguagem? Como a usamos socialmente? Qual sua finalidade?
- Como a linguagem se relaciona com a mente do falante e do intérprete?
- Como a linguagem se relaciona com o mundo?





## História da filosofia da linguagem

- Somos “animais políticos” porque temos a linguagem.
- Porém, a **linguagem** deve ser capaz de traduzir a verdade e o conceito a respeito das coisas.
- **Lógica analítica**: usada para descrever as coisas.
- **Silogismo**: séria de proposições que tem como objetivo chegar à verdade
- A lógica é absorvida pelas questões matemáticas.
- A lógica formal é usada para diminuir os erros de questões relacionadas à matemática.

Aristóteles

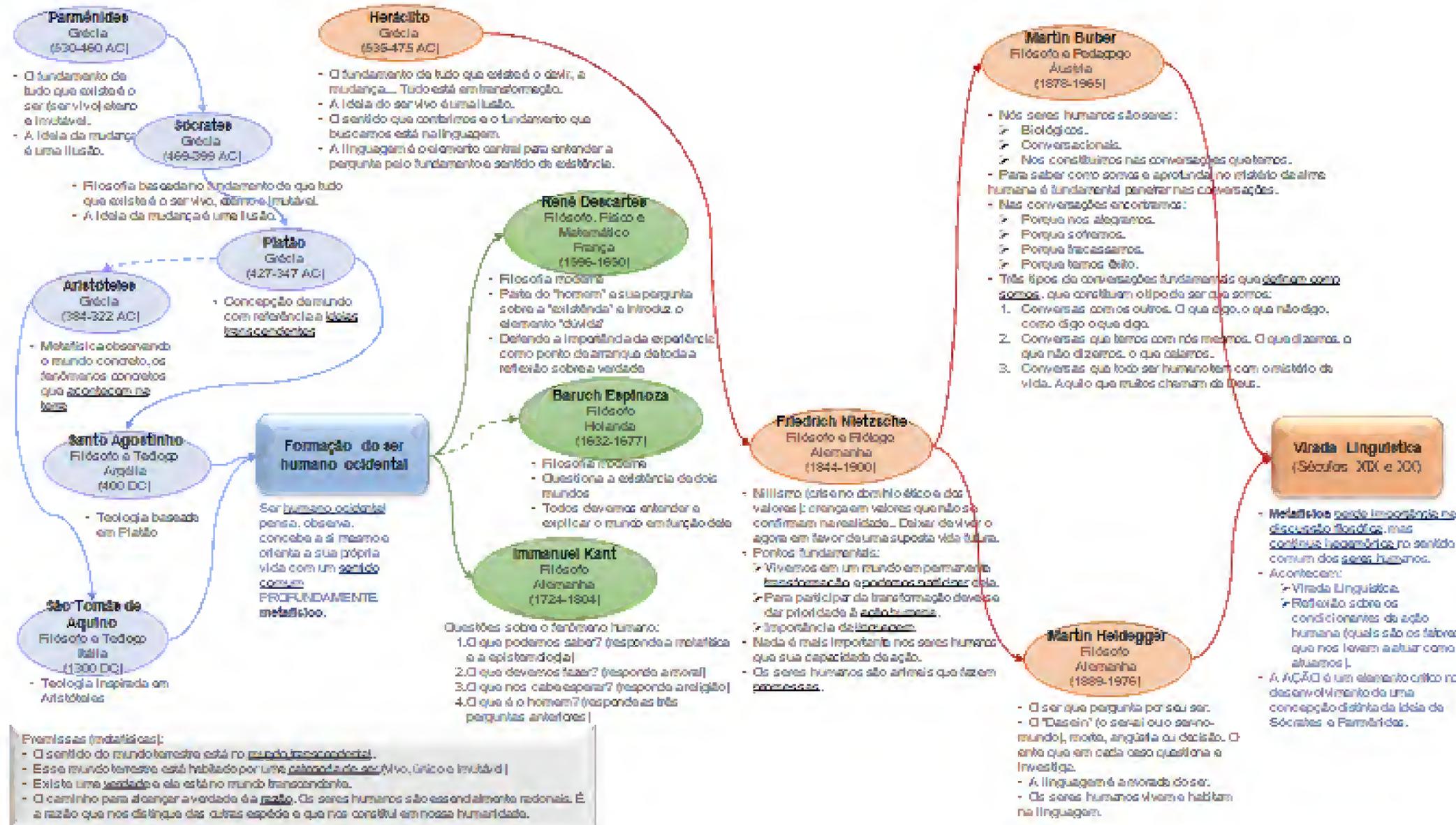
Idade Média

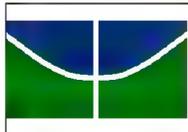
Período Moderno

Período Contemporâneo

- A reflexão sobre a lógica questiona porque as coisas têm os nomes que têm.
- **Querela dos universais**: os nomes das coisas estão nas próprias coisas ou são apenas convenções criadas pelos homens?

- **Virada da linguagem** preocupa-se/reflete sobre:
  - O que é a linguagem
  - Quais são as possibilidades da linguagem
  - Processo de interpretação daquilo que é dito
- Criação da “**Filosofia da Linguagem**”





## Virada da Linguagem

### (Final do século XIX, busca o desenvolvimento e o entendimento da linguagem a partir de uma reflexão filosófica sobre ela)

- Possibilidade de diminuir os erros da linguagem por meio da diminuição da maneira de expressar essa linguagem.
- **Atomismo lógico:** proposições enunciativas/objetivas com o objetivo de diminuir os erros. Ex.: Fulano é alto.
- **Comunicação molecular:** baseia-se em proposições que se completam.

- Adiciona à concepção tradicional (concepção descritiva, passiva...) que temas de linguagem (instrumento para registrar, comunicar e transmitir o que já existe, a linguagem dá conta da realidade) os seguintes aspectos:
  - Linguagem é **AÇÃO** (\*\*\*\*)
  - Por ser ação tem um poder transformador muito importante sobre a realidade
  - A linguagem gera realidades distintas
- Mesmo quando descrevemos, estamos "fazendo" uma descrição e, portanto, estamos agindo.

- Nova retórica ou lógica da argumentação.
- Necessidade de adaptação da lógica formal (até então usada para questões relacionadas à matemática) para a lógica informal (discurso cotidiano) para o entendimento de quem são os receptores da mensagem.
- A linguagem deve ser cada vez mais clara para o emissor e para o receptor e, assim, o debate pode ser realmente útil.
- Logo, a lógica formal não deve ser abandonada no discurso cotidiano.
- O debate verdadeiro (que leva ao entendimento) é aquele feito de maneira lógica, clara.

**Bertrand Russell**  
Filósofo e Matemático  
Inglês  
(1872-1970)

**Ludwig Wittgenstein**  
Filósofo  
Áustria/UK  
(1889-1951)

**John Langshaw Austin**  
Filósofo  
Inglês  
(1911-1960)

**Chaim Perelman**  
Filósofo  
Polónia/Bélgica  
(1912-1984)

**Jürgen Habermas**  
Filósofo e Sociólogo  
Alemanha  
(1929-Hoje)

**John R. Searle**  
Filósofo  
EUA  
(1932-Hoje)

- "Os limites de minha linguagem, significam os limites de meu mundo".
- "Toda linguagem é uma forma de vida". Aproxima o tema da linguagem ao tema da existência.
- Em um primeiro momento, segue a linha de Russell, a ideia do **atomismo lógico**.
- Em um segundo momento desenvolve as "**Jogos de Linguagem**".
- A linguagem não pode ser tão direta.
  - Embora as palavras tenham seus significados, as seres humanos criam maneiras (jogos) para serem entendidas por seus interlocutores de acordo com cada grupo ou contexto.
  - Os seres humanos usam expressões que não necessariamente correspondem ao significado exato das palavras.
  - Nossa linguagem é desenvolvida a partir das nossas experiências e das nossas saberes.
  - As palavras nem sempre expressas exatamente o que elas significam.
  - A linguagem é um grande "jogo".
- Para Wittgenstein, a "poesia" sim, pode chegar à perfeição da comunicação.

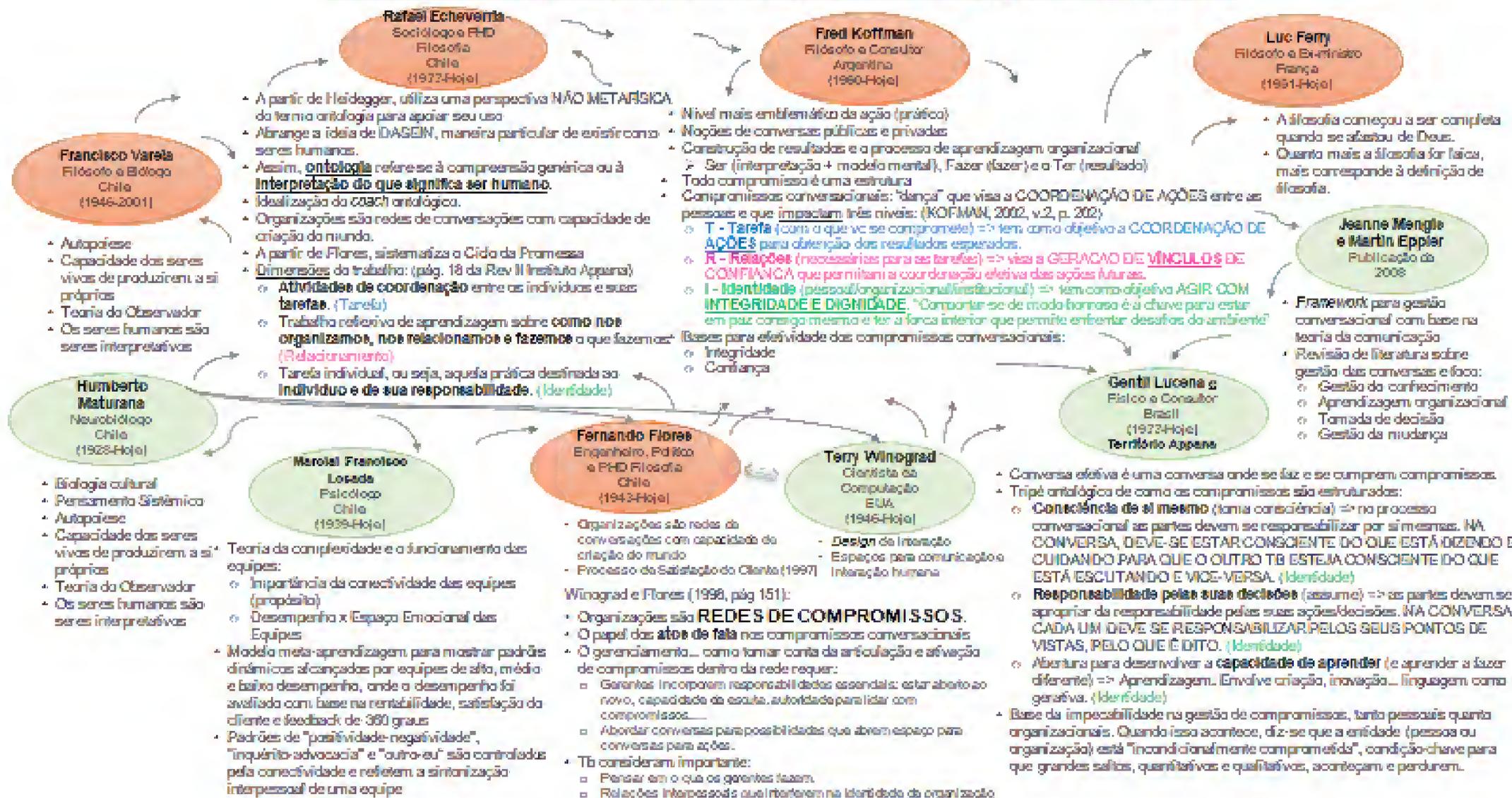
- **Razão comunicativa:**
  - Necessidade do homem buscar uma linguagem que apoie seu desenvolvimento.
  - Busca pela linguagem democrática.
  - Discussões e debates sobre como o homem pode melhorar.
- **Razão instrumental:**
  - Linguagem com o objetivo de alcançar fins "específicos". Ex.: política, propaganda.

- Taxonomia de atos de fala: assertivos, diretivos, compromissivos, expressivos e declarativos.
- Quando falamos, executamos um número restrito e específico de **ações** ("atos de discurso").
- Seja qual for a linguagem que falamos, seja espanhol, inglês ou chinês, sempre executaremos o mesmo número restrito e específico de **atos linguísticos**.
- Podemos não saber como falar chinês, mas sabemos que quando os chineses falam, eles fazem o mesmo tipo de ações que os americanos, os ingleses ou os russos.

**Publica:**  
 - **Tratado Lógico-Filosófico:** visa explicar como a linguagem consegue representar o mundo.  
 - **Investigações Filosóficas:** apresenta os jogos de linguagem.



## Filosofia da Linguagem e o nascimento da Ontologia da Linguagem

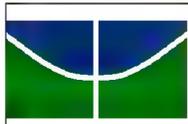




## Virada da Linguagem

**(Final do século XIX, busca o desenvolvimento e o entendimento da linguagem a partir de uma reflexão filosófica sobre ela e, assim, traz uma NOVA CONCEPÇÃO sobre O QUE É SER HUMANO)**

- Coloca a linguagem em um lugar que jamais havia sido colocada antes, oferecendo um conjunto de interpretações sobre linguagem que muda por completo a forma como entendíamos anteriormente.
- Surge a “Linguística Moderna”: Ferdinand de Saussure – linguística e semiótica.
- Também surge a Hermenêutica – teoria da interpretação (como conferimos sentido ao que dizemos, ao que escrevemos...)
- A antropologia discute-se que distintas culturas e formas de vida implicam em diversas formas de conversar.
- Surge hipótese Sapir-Whorf (relativismo linguístico):
  - A realidade que vemos/observamos não tem tanto que ver com a forma como ela diretamente é mas como a articulamos e a configuramos a partir da nossa linguagem. (\*\*\*)
  - As pessoas vivem segundo suas culturas em universos mentais muito distintos que estão exprimidos (e talvez determinados) pelas diferentes línguas que falam.
  - O estudo das estruturas de uma língua pode levar à elucidação de uma concepção de um mundo que a acompanhe.
- A biologia também aponta e insiste que um elemento distintivo da espécie humana é sua capacidade de linguagem.
- Ernst Mayr (biólogo): linguagem como um recurso central da espécie humana.
- E.... para estudar filosoficamente a linguagem, surge a “**Filosofia da Linguagem**”.



## Filosofia da Linguagem (Ramo da filosofia que estuda filosoficamente a linguagem)

A "filosofia da linguagem" traz duas **grandes transformações**:

1ª Mudança do CONCEITO de LINGUAGEM

2ª Mudança do CONCEITO de AÇÃO

- **LINGUAGEM é AÇÃO** (*essa é uma mudança*).
- Isso muda o conceito de AÇÃO. Há, então uma expansão do conceito de ação. O que permite uma compreensão da AÇÃO muito mais enriquecedora, profunda e completa que **CONDUZ E PERMITE REPENSARMOS** a pergunta pelo **FENÔMENO HUMANO** (*essa é a outra mudança*).
- Nietzsche já enfatizava a necessidade de construir um ser humano centrado na transformação e na capacidade de ação que conduz a transformação.
- Porém, com o conceito anterior de ação era difícil conceber essa visão de Nietzsche.
- **Assim, as mudanças no conceito de LINGUAGEM e AÇÃO, mostram a conexão entre:**
  - A LINGUAGEM e a EXISTENCIA humana, ou seja...
  - A LINGUAGEM e as DIFERENTES FORMAS DE SER de cada um.
- **Dimensões da realidade** que a linguagem pode gerar:
  1. Identidade
    - Todo ser humano tem uma identidade;
    - Nós falamos de acordo com o que somos, essa é nossa identidade.
    - A forma que falamos sobre algo tem a ver com o que dizemos, o que não dizemos e a forma como dizemos o que dizemos.
    - Formamos nossa identidade ao falar o que falamos.
    - Temos identidade pública e privada.
  2. Relações
    - A partir das conversações que temos formamos relações de mais alta ou mais baixa qualidade, mais ricas ou mais pobres.
    - A qualidade das conversações representam a qualidade das relações.
  3. Compromissos
    - Graças à linguagem podemos fazer juntos o que individualmente não poderíamos fazer.
    - Estabelecemos promessas que nos permitem cooperar, coordenar ações e colaborar de uma forma que não poderíamos fazer de outra forma.

4. Possibilidades

- Toda possibilidade surge de conversações.
- Conversações com os outros ou conosco mesmo.

5. Futuros distintos

6. Compreensão de que o mundo humano está impregnado de linguagem

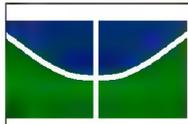
• **Linguagem é AÇÃO e como tal gera REALIDADES.** Daí o surgimento de duas dimensões, a partir da mudança do conceito de linguagem:

➢ **Atos de linguagem**

- Se linguagem é ação, então quando **FALAMOS** estamos **ATUANDO** e se atuamos cabe perguntar:
  - ✓ Quais são as **ACOES QUE EMPREENDEMOS** quando atuamos?
  - ✓ Assim, podemos, então identificá-las e compreender qual é o **IMPACTO** de cada uma dessas ações na **VIDA** e na forma de **SER** de cada um.

➢ **Competências conversacionais** genéricas

- Nos mostram a íntima relação entre **LINGUAGEM**, **EXISTENCIA** e **SER**.
- São competências "básicas" e transversais.
- Compreensão de que dentro da linguagem pode-se ser mais ou menos competente em distintas áreas específicas do desenvolvimento da linguagem.
- Identificação de competências chaves para as relações, resultados e constituição de si mesmo.
- Exemplo:
  - ✓ Capacidade de escutar (como escuto os outros, como asseguro que me escutam qdo eu falo)
  - ✓ Capacidade de fazer juízos (a partir dos quais eu funciono e defino diferentes cursos de ação, como me desenvolvo através do compromisso que estabeleço)
  - ✓ Capacidade de fazer pedidos, ofertas e promessas
  - ✓ xxxxxxxx
- Quais são as competências associadas a uma vida vivida impecavelmente?
- Qual é o impacto que minhas ações têm?
  - ✓ No clima emocional de minhas relações.
  - ✓ Nos diferentes âmbitos em que me desenvolvo?
- O que posso fazer para interferir, para melhorar e expandir essas relações e esses âmbitos sociais em que me desenvolvo?



## Condicionantes da Ação Humana

Se a AÇÃO é tão importante para a perspectiva da transformação e se o que fazemos é determinante para os resultados que alcançamos, cabe perguntar: Quais são os fatores que afetam a maneira como atuamos? Quais são os elementos que condicionam o atuar humano?

• São dois os tipos de **CONDICIONANTES** da ação humana:

➤ **Visíveis** (de fáceis reconhecimento)

1. Pré-disposições biológicas.
2. Capacidade de adquirir competências, capacidade de aprender e de ensinar (devido a plasticidade do nosso sistema nervoso).
3. Os instrumentos, a tecnologia, as ferramentas que utilizamos de acordo com cada contexto.
4. Motivação, fatores emocionais que acompanham o ato.
5. Hábitos particulares (quando fazemos o que fazemos, fazemos da nossa maneira, de uma determinada forma, de acordo com os hábitos que recorrentemente repetimos e que afetam os resultados que geramos ao executar as ações que fazemos).

➤ **Ocultos** (não os acessamos de forma espontânea)

- O **observador** que somos:
  - ✓ Revela-se na forma como sentimos os acontecimentos, interpretamos as situações, formulamos os problemas.
  - ✓ De acordo com o sentido que damos ao que acontece, atuamos de uma ou de outra maneira.
  - ✓ Assim, estaremos bloqueados para certas ações, a menos que modifiquemos o OBSERVADOR
- O **sistema** a que pertencemos (que condiciona os observadores)
  - ✓ Ambiente em que nascemos, família que nos criou, escolas que frequentamos, amores, amigos, carreira...
  - ✓ Que condicionam a todos que participam do sistema.

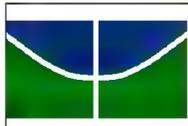
Resignação metafísica:

- O que acontece, o que surge, o que sentimos qdo vivemos uma experiência.
  - Nesse momento uma voz (Parmênides) que diz que sendo como somos não podemos irmos mais longe porque somos eternos, imutáveis e estamos condenados a ser assim.
  - Preços altos que pagamos na vida. Deixamos de fazer coisas muito importantes.
- Parte central da proposta de Echeverria é lutar contra essa voz (resignação metafísica)
- Como saltar? Como conseguir fazer o que não estamos conseguindo fazer?

Líderes:

- São os observadores que mudam o sistema.
- Assumem a transformação do sistema para habilitar os domínios de ação que antes não eram possíveis.

**Identificar os condicionantes ocultos da ação humana – OBSERVADOR e SISTEMA – é fundamentais para avançar no caminho de uma concepção de ser humano centrada na transformação e no eixo da ação.**



## Consequências da “virada linguística” e as reflexões sobre os “condicionantes da ação humana”

A “virada linguística” e as reflexões sobre os “condicionantes da ação humana”:

- Desbloqueiam o debate anterior.
- Permite:
  - A possibilidade de se fazer a PERGUNTA sobre o FENÔMENO HUMANO para avançar e assumir a importância da ação e da perspectiva da transformação.
  - Aceitar que estamos em um mundo de transformações permanentes.
  - Aceitar que os seres humanos estão em transformação permanente
  - Reconhecer que a realidade está em transformação
  - Reconhecer que os seres humanos não só sentem e sofrem as transformações, mas, sobretudo, participam delas.
- A compreensão da CAPACIDADE DE AÇÃO DOS SERES HUMANOS permite a recuperação progressiva do SENTIDO DA VIDA.
- A neurologia atual mostra as bases de aprendizagem dos seres humanos e imensa capacidade de empreender infinitas coisas.
- É sempre possível aprender.
- Desafios da aprendizagem:
  - **Biológico**
  - **Ético**
- São dois os nossos grandes desafios:
  - O desafio mais importante para o ser humano é **INVENTAR-SE A SI MESMO**. Por isso os seres humanos participam do ATO SAGRADO da sua própria criação.
  - O segundo desafio do ser humano é o de **TRANSFORMAR O MUNDO EM QUE VIVE**, a forma como convive com os demais, a forma como se relaciona com o ambiente a favor da vida.

Tal como apresentado por Nietzsche e Heráclito.

Não só aprender, mas empreender.

Fazer de nossa vida uma obra de arte.  
(Nietzsche)

**Nós, SERES HUMANOS, somos produtores de OBRAS.**



### Coaching Ontológico e o discurso da Ontologia da Linguagem

O **COACHING ONTOLÓGICO** expressa o compromisso de transformação concreto que o discurso da ONTOLOGIA DA LINGAGUEM.

#### **COACHING ONTOLÓGICO (pessoa)**

- É um profissional
- Que trabalha para entender o que bloqueia e trava. Ajuda as pessoas a alcançarem metas/objetivos.
- Trabalha tb os condicionantes ocultos, os observadores que somos e a possibilidade de alterarmos o sistema.

#### **COACHING ONTOLÓGICO (processo/trabalho)**

- Uma das expressões práticas da proposta da Ontologia da Linguagem.
- Expressão do compromisso do discurso de uma teoria da concepção de envolver-se na transformação concreta da vida.
- Expressa o compromisso de entender a importância da transformação e participar desse percurso por meio de medidas concretas de intervenção.
- Deve-se habilitar o processo de transformação de ações diferentes.
- Há uma relação muito estreita entre o Coaching Ontológico e o discurso da Ontologia da Linguagem
- Trabalha a própria forma de ser das pessoas (a forma de ver, se afetar, o sentido que damos as coisas)... O observador que somos.
- Levanta as narrações/interpretações do COACH e busca formas de trabalhar isso e abrir possibilidades.
- Dissolve os medos e gera condições para respeito, confiança... para dissolver resignações e apegos ao que nos bloqueia.
- Identifica absolutismos (basicamente aspectos metafísicos).....

#### **Considerações importantes!**

- As restrições das interpretações surgem a partir de MEDOS (elemento que restringe nossas possibilidades de vida), INSEGURANÇAS e VULNERABILIDADES.

### Coaching Ontológico e a Maiêutica de Sócrates

Assim como a Maiêutica Socrática, o Coaching Ontológico tb trabalha com DIÁLOGOS, porém...

Enquanto a **Maiêutica Socrática** ("dar a luz", parir o conhecimento) pressupõe que a verdade está latente em todo ser humano, podendo aflorar aos poucos na medida em que se responde a uma série de perguntas simples, quase ingênuas, porém perspicazes. Visa aprender a viver melhor.

- Busca instalar no outro, em seu sentido comum, na sua forma de fazer as coisas, a noção de SER.
- Foca em certas categorias abstratas e universais a partir das quais lhe conferirá sentido ao que existe.
- Tem a intenção de levar a noção de ser que nasce na filosofia ao sentido comum do cidadão que enfrenta problemas concretos em sua vida.

○ **Coaching Ontológico** tb visa aprender a viver melhor. Porém, de forma totalmente contrária a Sócrates:

- Busca olhar o sentido comum que pressiona e deixa em dúvida o indivíduo.
- Busca o entendimento que alguns dos obstáculos mais sérios que o indivíduo enfrenta consiste em resquícios metafísicos, em apoiar suas percepções, observações e capacidade de ação na noção de um ser fixo e imutável que consistem em absolutismos, em elementos que não se questionam.
- Busca ver que existem opções distintas que habilitam a transformação.
- Logo, dissolve o que Sócrates procurava fazer. Pegar os resíduos metafísicos, as intervenções que a humanidade vem acumulando a milênios no nosso sentido comum para permitir uma visão mais fluida, mais ampla que nos reconecta com a transformação.
- Assim, trata-se do OPOSTO da Maiêutica Socrática.



### **Outras expressões práticas da teoria da Ontologia da Linguagem**

**Pergunta:**

- Qual é hoje em dia o motor da transformação histórica?
- Qual é o elemento que com maior força incide em criar futuros diferente?
- Onde se está construindo o amanhã?
- Quais são as instâncias que participam da invenção desse futuro diferente?

**Resposta:**

- A **empresa**. As principais mudanças vêm das organizações. Embora os partidos políticos e as universidades sejam importantes, hoje em dia as empresas são os espaços de maior capacidade de construção do futuro.
- A **educação**. Significa intervir no futuro e rever a forma como damos sentido para a vida no ambiente que forma os seres humanos adultos de amanhã.
- O **estado**. É o ponto essencial para transformar o sistema social em seu conjunto

**LINHAS ADOTADAS:**

**Empresa:**

1. Avançar para **um modelo de gestão empresarial** diferente do atual. Passando de um gerente "capataz" para um gerente "coach". Inclui capacidade de plasticidade, inovação...
2. **Transformação de equipes** de baixo ou médio desempenho em equipes de alto desempenho.

**Educação:**

1. **Gestores educacionais**... Aqueles que acompanham e lideram o processo de educação.
2. **Gestão de aula**... Implica em introduzir um outro nível de aprendizado. Trabalhar competências básicas para acionar o mestre a produzir um outro e melhor nível de aprendizagem.

**Estado:**

- Ponto mais sensível para transformar a forma como a comunidade se reúne, se estrutura e regula sua existência.
- Ponto sensível para trabalhar o comportamento humano.

### **Ontologia da Linguagem**

**Aborda/trabalha:**

- Crise de sentido que a humanidade enfrenta.
- Proposta de determinada leitura da história do pensamento

**Somos seres históricos o que envolve não só nossa biologia, mas tb historia e cultura a qual pertencemos e os acontecimentos que enfrentamos.**

**Vivemos na história, padecemos na história, somos afetados pela historia. Porém, podemos modificar essa historia.**

**Para isso precisamos aprender uma forma de convivência radicalmente distinta que nasce da história e da esperança de construção de um caminho diferente.**

**"Virada linguística"**, qdo a LINGUAGEM parece ter tomado o lugar do privilégio que, durante séculos, ocupou a RAZÃO.

Na **biologia**, "a característica básica que distingue as espécies humanas dos outros é a linguagem humana. (Ernst Mayr, Década de 1960)



O “**pensamento sistêmico**”, que explora fortemente a relação entre humanos e linguagem, tem valiosas contribuições do biólogo chileno Humberto Maturana.

Realizações no campo da **psicologia sistêmica**, **antropologia**, **sociologia** e **linguística** tb reconhecem a importância da linguagem na compreensão da vida humana.

#### A ONTOLOGIA DA LINGUAGEM:

- Tenta reunir todos esses desenvolvimentos diferentes - e muitas vezes aparentemente contraditórios - em unidade e síntese coerentes.
- Aponta para a criação de uma base a partir da qual podemos observar os fenômenos humanos, de uma perspectiva não-metafísica.
- É uma nova compreensão dos seres humanos.

#### O que entendemos por ontologia da linguagem

Toma **emprestado** o termo "ontologia" de uma tradição muito específica, mas dá a ele um significado particular e não metafísico.

Na ontologia da linguagem, o termo ontologia:

- Emana e se afasta da tradição inaugurada pelo filósofo alemão Martin Heidegger, onde a ontologia está relacionada ao Dasein: modo particular de ser como somos seres humanos.
- Refere-se ao **à nossa interpretação do que significa ser humano**, à nossa interpretação sobre as **dimensões constituintes** que todos compartilhamos como seres humanos e que nos dá uma maneira particular de ser.
- Não implica necessariamente a adoção de uma perspectiva metafísica. Podemos ter uma ontologia metafísica, assim como os metafísicos gregos, mas também podemos gerar ontologias não metafísicas, como afirma a ontologia da linguagem.
- Em termos de entender o que significa ser humano, baseia a antiga noção de ontologia como uma compreensão geral do ser.

Sempre que agimos, sempre que dizemos algo, não apenas o objeto em que atuamos ou o que nos referimos ao falar fala, mas também uma certa interpretação do que significa ser humano. Portanto, na ontologia, no sentido em que conferimos ao termo.

Na ontologia como a definimos:

- Cada abordagem feita por um observador nos diz o tipo de observador que o observador considera ser.
- Para fazer qualquer abordagem, implicitamente fazemos uma abordagem sobre como somos como seres humanos.
- Uma interpretação do que significa ser humano, precede qualquer outro postulado sobre o que outras coisas podem ser.



- O ontologia é a interpretação principal (mesmo que seja uma interpretação implícita) a partir da qual são feitas outras interpretações.

*A linguagem não só descreve as coisas como também faz com que se  
sucedam coisas  
A linguagem cria a realidade  
A linguagem é ação  
A linguagem modela o futuro  
A linguagem gera ser*

### **Postulados básicos**

Ontologia da linguagem refere-se à **compreensão do significado do que é ser humano** e possui três **postulados** básicos:

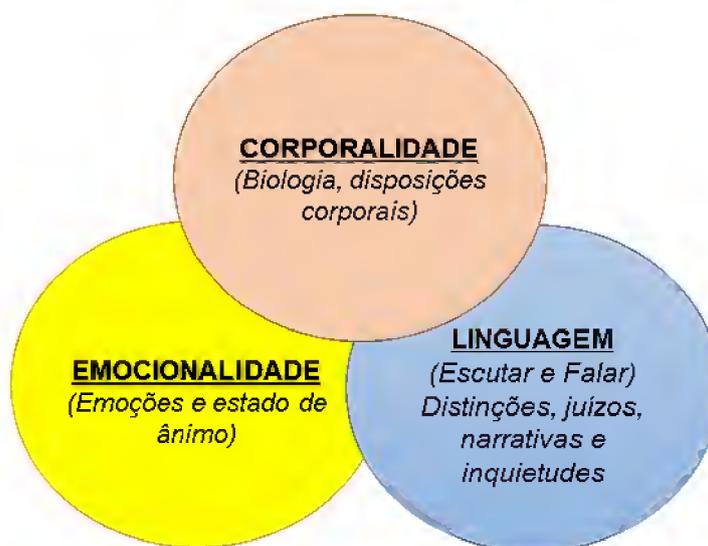
1. A interpretação dos seres humanos como seres linguísticos;
2. A interpretação da linguagem como criadora/gerativa.
3. O entendimento de que os seres humanos se desenvolvem na linguagem e por meio dela.

Um pouco mais sobre os três **postulados** básicos da Ontologia da Linguagem:

1. A interpretação dos **seres humanos** como **seres linguísticos**;
  - Refere-se aos humanos.
  - Postula que a linguagem é, acima de tudo, o que faz dos seres humanos o tipo particular de seres que são.
  - Os seres humanos são seres linguísticos, seres vivos em linguagem.
  - A linguagem não esgota a multidimensionalidade do fenômeno humano.
  - A existência humana reconhece três domínios primários, e qualquer outro domínio dos fenômenos humanos pode ser derivado desses três:
    - Domínio do corpo.
    - Domínio da emotividade.
    - Domínio da linguagem.



## Domínios constitutivos do ser humano



Fonte: Echeverria, R.; Pizarro (1996). Com adaptações.

- A autonomia desses três domínios primários não impede relações íntimas de coerência entre eles.
  - Fenômenos que ocorrem no domínio emocional (por exemplo, emoções) são consistentes com aqueles que podemos detectar ao nível do corpo (por exemplo, posturas) e linguagem (o que diz ou escuta).
  - Na linguagem damos sentido à nossa existência e é também da linguagem que podemos reconhecer a importância dos domínios não linguísticos.
2. A interpretação da **linguagem** como **criadora/gerativa**.
- A linguagem não só nos permite falar sobre "coisas": a linguagem faz as coisas acontecerem.
  - Este segundo postulado abandona a noção de que reduz a linguagem para um papel passivo ou descritivo.
  - Através da linguagem não só falamos sobre as coisas, mas também alteramos o curso espontâneo dos acontecimentos: fazemos as coisas acontecerem.
  - Se linguagem é ação, linguagem cria realidades. Ao dizer o que dizemos, ao dizer isso de um jeito e não outro, ou não falamos nada, abrimos ou encerramos possibilidades para nós mesmos e, muitas vezes, para outro.
  - Quando falamos, modelamos o futuro, o nosso e o que ouvimos ou não ouvimos dos outros, a nossa realidade futura é moldada de uma forma ou de outra.
3. O entendimento de que os **seres humanos se desenvolvem na linguagem e por meio dela**.
- A vida é o espaço em que os indivíduos se inventam.
  - Conforme Nietzsche, no homem a criatura e o criador se unem.
  - Sujeito ao condicionamento biológico, natural, histórico e social, os indivíduos nascem com a possibilidade de participar ativamente do design de seu próprio modo de ser. É uma interpretação que nos permite dar sentido a nós mesmos como seres humanos de maneira poderosa. Acima de tudo, esta interpretação nos permite ganhar domínio sobre nossas próprias vidas, desempenhando um papel ativo no design do tipo de ser em que gostaríamos de nos tornar. Esta é a promessa que a ontologia da linguagem para o futuro formula.



Algumas distinções entre “Ontologia da Linguagem”, “Linguística” e “Filosofia da Linguagem”:

- A linguagem não é o foco e a principal inquietação da “Ontologia da Linguagem”.
- A “Linguística” e “Filosofia da Linguagem” têm como principal inquietação a linguagem.
- Embora fortemente influenciado por ambos, a “Ontologia da Linguagem” tem um objeto de estudo diferente.
- O principal interesse da “Ontologia da Linguagem” são os seres humanos.

*A linguagem representa para os seres humanos uma prisão de onde não podem escapar.  
(Nietzsche)*

*A linguagem é a morada de seu ser. (Heidegger)*

*Os seres humanos habitam na linguagem. (Echeverría)*

*"Nós sabemos o que somos, mas não sabemos o que podemos ser". (Shakespeare)*

*Nosso ser é indeterminado, é um espaço aberto apontando para o futuro. (Echeverría)*

Para Martin Heidegger:

- O Dasein é esta estrutura geral de possibilidades que todos nós compartilhamos como seres humanos... é o "estar no mundo".
- Para entender o que significa ser humano, devemos recorrer à linguagem.

*A “Ontologia da Linguagem” é a indagação no Dasein. (Echeverría)*

Nietzsche:

- Veio à filosofia através da filologia (estudo da linguagem em fontes históricas escritas, incluindo literatura, história e linguística).
- Ao entrar em contato com o pensamento de Heráclito, entendeu que uma perspectiva totalmente diferente estava presente nele do que o oferecido pelo programa metafísico. Ele declarou Heráclito seu mentor.
- Para entender os seres humanos, não podemos nos concentrar apenas no seu "ser", mas também em olhar o que não são, no espaço em que as formas presentes de ser são transcendidas e participa do processo de tornar-se.
- Neste processo de tornar-se requer para acomodar tanto o ser como o não-ser, esse ciclo que reúne o ser e o nada, essa eterna recorrência de um e outro.
- Ser humano, de acordo com Nietzsche, pode ser visto como um processo no qual estamos fugindo permanentemente do nada, enquanto, ao mesmo tempo, somos conduzidos para ele, para o "sem sentido" de nossas vidas e induzidos à necessidade de regenerar constantemente um sentido.
- Procura estabelecer a conexão entre as interpretações e o intérprete, entre o que é dito e quem o diz (o falante).
- Para entender a vida, é forçado a reconhecer o papel fundamental que as emoções desempenham nela.
- Foi o grande filósofo da vida e do mundo emocional.
- Não parou de examinar as consequências que resultam do medo dos seres humanos para a experiência do nada (nihilismo).



## Ser, Verdade e Poder: O Papel do Observador

"Tudo que é dito é dito por alguém . (Maturana)

Maturana:

- Argumentou sobre as dificuldades que encontramos ao assumir que nossas percepções correspondem às entidades que habitam o nosso mundo exterior.
- Nossas percepções resultam - e só podem resultar - das condições de nossa estrutura biológica e não dos traços dos agentes perturbadores do nosso meio ambiente.
- Os seres humanos não possuem mecanismos biológicos que nos permitem ter percepções que correspondem a como as coisas são.
- Os sentidos não nos dão uma representação fiel de como as coisas são, independentemente do observador que as percebe.

O tema do poder é um dos grandes temas da ontologia da linguagem, além da filosofia de Nietzsche.

A capacidade de transformação do mundo, respondemos, está associada ao poder de nossas interpretações.

### **Princípios** da ontologia da linguagem.

#### 1. Primeiro princípio (reconhecimento do que é dito)

- Nós não sabemos como são as coisas.
- Só sabemos como os observamos ou como os interpretamos.
- Vivemos em mundos interpretativos.

#### 2. Segundo princípio

- Não só agimos de acordo com a forma como somos (e fazemos), também somos de acordo com a forma como agimos.
- A ação gera ser.
- Você se torna um de acordo com o que você faz.

Nossas ações revelam nosso modo de ser.

- Este é um dos princípios básicos do coaching ontológico e dentro do qual é possível realizar o que chamamos de "interpretação ontológica". Ao observar como um indivíduo age (e não nos esqueçamos de que a linguagem é ação), o coaching ontológico pode interpretar a forma de ser de tal pessoa.
- Todavia, nossas ações não apenas revelam como somos, elas também nos permitem transformar-nos, ser diferentes, tornar-se.

Este é um segundo princípio do coaching ontológico e nos permite perceber o que chamamos de "intervenção ontológica". Ao permitir que uma pessoa age de uma certa maneira (e, de novo, não nos esqueçamos de que a linguagem é ação), o coaching ontológico permite que ele se mova em uma determinada direção e deixar suas antigas formas de ser.



A ação não é apenas a manifestação de um ser particular que está se desenrolando no mundo, é também a possibilidade de que o mesmo seja transcendido e se torne um ser diferente.

(Echeverría)

## CAPITULO 2: SOBRE A LINGUAGEM HUMANA

### A LINGUAGEM

Humberto Maturana:

- Só podemos fazer o que nossa biologia nos permite; não podemos ultrapassar os limites de nossas capacidades biológicas.

Mas a linguagem não é gerada por nossas capacidades biológicas.

Echeverría:

- A linguagem, postulamos, não é desenvolvida por um ser humano isolado.
- A linguagem nasce da interação social entre seres humanos.
- Conseqüentemente, a linguagem é um fenômeno social, não biológico.
- É na interação entre diferentes seres humanos particulares onde uma condição prévia fundamental da linguagem aparece: a constituição de um domínio consensual.
- Falamos de consensualidade sempre que os participantes de uma interação social compartilhem o mesmo sistema de sinais (gestos, sons, etc.) para designar objetos, ações ou eventos para coordenar suas ações comuns.
- Sem um domínio consensual, não há linguagem.
- O domínio consensual é constituído na interação com os outros em um espaço social.
- Um mundo linguístico de entidades linguísticas

"uma rosa é uma rosa é uma rosa" (Gertrude Stein)

- Mas uma rosa não é uma rosa, independentemente da linguagem. Seja o que for, é o que é para nós em linguagem.
- Seja o que for em si mesmo, independentemente da linguagem, não sabemos.
- Uma rosa é uma rosa para nós, para aqueles que a vêem como uma rosa em um determinado domínio consensual.
- Um objeto é sempre uma relação linguística que estabelecemos com o nosso mundo. Os objetos são constituídos em linguagem. Como tal, eles sempre trazem nossa própria marca humana e sempre dizem algo sobre nós.
- Nós, seres humanos, vivemos em um mundo linguístico.

**Linguagem como coordenação de coordenação de ações**



- A linguagem, como fenômeno, é o que um observador vê quando vê uma coordenação consensual da coordenação das ações - quando os membros que participam de uma ação coordenam a maneira como eles coordenam a ação em conjunto.
- A linguagem é a coordenação recursiva do comportamento.
- Nós, humanos, não somos as únicas espécies que desenvolveram esse padrão duplo de coordenação de ações que chamamos de linguagem.
- Esta é uma característica que muitas vezes encontramos em outras espécies. Um exemplo clássico disso é a dança oscilante da abelha, decodificada em 1945 pelo biólogo alemão Karl von Frisen.
- As aves também desenvolveram sistemas de linguagem. Através da ação do canto, coordene outras ações.
- Os mamíferos também apresentam sistemas de linguagem bem estruturados. Um exemplo típico disso é a linguagem dos golfinhos.

A principal diferença entre a capacidade linguística dos seres humanos e a de outras espécies vivas é, em primeiro lugar, a nossa **capacidade de abranger uma grande quantidade de sinais consensuais e especialmente criar novos**.

### A capacidade recursiva da linguagem humana

- A linguagem é a coordenação recursiva do comportamento.
- A linguagem humana é uma linguagem recursiva => nós, os seres humanos, podemos transformar a linguagem em si mesmo. Podemos falar sobre o nosso discurso, sobre nossas distinções linguísticas, sobre nossa linguagem, sobre como coordenamos nossa coordenação de ações. Ex.: "O que você quer dizer com isso?" Ou "De que porta você está falando?"
- Essa capacidade recursiva da linguagem humana é a base do que chamamos de **reflexão** e é a base da **razão humana**.
- Logo, a razão é uma função da linguagem. Somos seres racionais porque somos seres linguísticos que vivemos em um mundo linguístico.

### Condições estruturais e históricas para o surgimento da linguagem humana

- A linguagem não é uma capacidade individual, mas um traço evolutivo que, com base em condições biológicas específicas, surge da interação social. Uma vez que as capacidades biológicas estão em vigor, precisamos de interação social como terreno fértil para o surgimento da linguagem.

### O INDIVIDUAL COMO CONSTRUÇÃO LINGUÍSTICA

#### Indivíduos como fenômenos sociais

- Nossa identidade está diretamente associada à nossa capacidade de gerar significado através de nossas histórias.
- A linguagem, no entanto, vai além da nossa capacidade de contar histórias, vai além do discurso.



- A linguagem é um sistema de coordenação de coordenação comportamental e está presente em nossas ações.
- A produção de histórias é apenas uma forma de atuar na vida. Existem muitas outras formas de enfrentar a vida que nem sempre estão incluídas nas histórias que contamos sobre nós mesmos.
- E cada comunidade desenvolve seus próprios modos de enfrentar a vida, de fazer as coisas.
- Os franceses, os chineses e os mexicanos são diferentes porque pertencem a diferentes sistemas de linguagem.
- Diferentes culturas linguísticas produzem diferentes indivíduos.
- Os indivíduos são gerados dentro de uma determinada cultura linguística, dentro de um sistema de coordenação de coordenação de determinado comportamento, dentro de uma determinada língua, dentro de uma comunidade.
- Uma vez que entendemos a linguagem da comunidade, podemos entender melhor o indivíduo.
- Somos o que somos das relações que estabelecemos com os outros.
- O indivíduo é constituído como a soma de suas relações com os outros.

Um princípio básico da abordagem sistêmica é o reconhecimento de que o comportamento humano é modelado pela estrutura do sistema ao qual o indivíduo pertence e pela posição que ele ocupa nesse sistema.

- Uma vez constituídos como indivíduos, devido à capacidade recursiva da linguagem humana, somos capazes de nos observar e do sistema ao qual pertencemos e de ir além de nós mesmos e desses sistemas.
- Podemos nos tornar observadores do observador que somos e podemos agir de acordo com nossas possibilidades de ação.

Isso nos leva ao terceiro princípio da ontologia da linguagem.

### 3. Terceiro princípio

- Os indivíduos atuam de acordo com os sistemas sociais a que pertencem.
- Mas, através de suas ações, podem mudar esses sistemas sociais.

Os seres humanos estão na interseção de dois sistemas muito diferentes.

- Somos um sistema biológico e estamos determinados pela nossa estrutura biológica.
  - Temos capacidade biológica para a linguagem.
  - Mas nossa capacidade biológica para a linguagem não gera linguagem.
- A linguagem surge da interação social, da convivência de uma pessoa com a outra.
  - Nos constituímos como indivíduos do sistema de relações que mantemos com os outros.
  - Os indivíduos são componentes de um sistema social mais amplo, o sistema de linguagem.
  - A sua posição dentro desse sistema é o que os torna a ser os indivíduos particulares que são.

A ênfase, no entanto, não deve ser colocada no sistema social ou seus componentes individuais.



**É na RELAÇÃO entre o sistema social e o indivíduo, entre o TODO e SUAS PARTES, que a dinâmica de se tornar é produzida.**

O sistema social constitui o indivíduo, assim como o indivíduo constitui o sistema social.

## DE VOLTA PARA A ONTOLOGIA DA LÍNGUAGEM

A visão da ontologia da linguagem:

- Substitui a tradicional "linguagem de ser" por uma nova "linguagem de **tornar-se**".
  - Apresenta como princípio fundamental a noção de "nada". Nada, neste contexto, não deve ser confundido com o niilismo passivo.
  - Não pára no reconhecimento pessimista da falta de significado da vida humana, mas se torna a **força motriz que permite aos seres humanos criar e regenerar um senso de vida**, necessário para lidar com a nossa existência.
- Se **distingue** do conceito metafísico da "**verdade**", um conceito que marca o objetivo primário do pensamento racional.
  - Assume, pelo contrário, que existem apenas interpretações mais ou menos poderosas: histórias que podem abrir e fechar diferentes possibilidades para os seres humanos.
  - As possibilidades não existem por si só, não são independentes dos indivíduos para quem parecem ser possibilidades.

*"o homem é a medida de todas as coisas" (Protágoras)*
  - A distinção entre proposições verdadeiras e falsas - uma distinção importante - só faz sentido no contexto compartilhado de uma comunidade.
- Consegue o que foi destruído pelo programa metafísico: **unidade** entre **falante**, **linguagem** e **ação**.
  - Linguagem é ação.
  - A ação (que abrange a linguagem) gera ser e que, portanto, constitui o indivíduo falante (o falante) e o ator (o ator).

*"o ator é uma ficção, o fato é tudo" (Nietzsche)*
  - Substitui a importância do "ser" por um "tornar-se"
  - Liga a linguagem com ação e produz uma nova compreensão da ação humana.
    - Nos tornamos observadores dessas ações - os atos linguísticos.
    - Somos capazes de reconstruir a ação humana em termos linguísticos.
- Oferece uma vasta expansão das **possibilidades humanas**.
  - A maior força da ontologia da linguagem reside na sua **interpretação** do **indivíduo** - isto é, o fenômeno da pessoa humana - e **seu mundo**.
  - Ao intervir através da conversa em nossos juízos e interpretações (histórias), somos capazes de lidar efetivamente, por exemplo, com o sofrimento.
  - Reconhecer o caráter linguístico da pessoa, permite intervir de uma maneira muito mais poderosa na sua realidade.

Os seres humanos estão sempre tentando dar sentido a si mesmos e ao mundo deles.



- Isso representa uma espécie de "pecado original", uma condição original que decorre do fato de sermos seres linguísticos. Não podemos viver sem ter sentido de nós mesmos e do mundo.
- Durante séculos, confiamos em discursos sociais fundamentais - religiosos, políticos, filosóficos, etc. - para gerar o sentido que precisamos para continuar vivendo.
- O enfraquecimento desses discursos fundamentais e sua crescente incapacidade de gerar por si mesmos o pleno significado da vida que precisamos é uma característica do nosso tempo.

*Uma das maiores contribuições da ONTOLOGIA DA LINGUAGEM é a COMPETÊNCIA que oferece às pessoas para INVENTAR E REGENERAR O SIGNIFICADO em suas vidas.*

Reiterando....

No seu núcleo básico, a ontologia da linguagem se baseia em uma **modificação do significado de três termos**: seres humanos, linguagem e ação.

Nessa perspectiva, mais especificamente com relação à gestão nas organizações, inspirado na ontologia da linguagem – que olha o ser humano como um fenômeno linguístico, corporal e emocional – o termo gestão **ontológica busca oferecer alternativas para observar e intervir em processos de aprendizagem transformacional** em contextos organizacionais.

- A ontologia da linguagem compreende que os comportamentos são significativamente impactados pela linguagem à medida que os seres humanos estimulam outros seres humanos através da linguagem.
- Comportamentos pressupõem respostas a estímulos.
- Os resultados que as pessoas e os grupos geram são oriundos dos seus comportamentos.

A linguagem molda os seres humanos, e assim, interfere nos seus comportamentos e, conseqüentemente, nos seus resultados.

## CAPITULO III - OS ATOS LINGUISTICOS BASICOS

*"...ramo da filosofia chamada filosofia da linguagem..." (p. 41)*

*"Quando falamos, não só descrevemos uma realidade existente, também atuamos. A linguagem é ação."(Echeverría)*

- A filosofia da linguagem afirmou que, quando falamos, não descrevemos apenas uma realidade existente; também agimos.
- Atos linguísticos podem ser executados de forma verbal ou não verbal
- Ações linguísticas são universais.

### MODALIDADES DA FALA



- **PROPOR**: a partir de nossas inquietudes, revelando nossa forma de observar e os cursos de ação que consideramos mais adequados.
- **INDAGAR**: para que o outro revele as suas inquietudes, sua forma de observar e os cursos de ação que considera mais adequado.

|               |                |                         |
|---------------|----------------|-------------------------|
| <b>Alto</b>   | Explicação     | Aprendizagem Mútua      |
|               | Imposição      | Desenho Estratégico     |
| <b>PROPOR</b> |                |                         |
| <b>Baixo</b>  | Reconhecimento | Interrogação            |
|               | Desvinculação  | Averiguação<br>Checagem |
|               | <b>Baixo</b>   | <b>Alto</b>             |
|               | <b>INDAGAR</b> |                         |

### OS ATOS LINGUÍSTICOS

- Atos (verbais ou não verbais) de falar
- Quando falamos, executamos um número restrito e específico de ações (atos de falar)
- Os atos linguísticos independem da linguagem

*Afirmações, declarações, pedidos, etc (todos os seres, independentemente da linguagem, ao falar utilizam estes atos linguísticos básicos)*

### ATOS LINGUÍSTICOS UNIVERSAIS

- a) **AFIRMAÇÃO**: me comprometo com a veracidade do que **digo**.
- b) **DECLARAÇÃO**: me comprometo com a **validade**, com a **coerência** e **adequação** do que foi declarado.
- c) **PROMESSA**: me comprometo com a **sinceridade** da promessa e com a **competência** para satisfazer as condições estabelecidas para seu cumprimento.

## Os Atos Linguísticos Fundamentais



1. Afirmação

2. Declaração

3. Promesa

4. Oferta + Declaração de aceitação

5. Petição + Declaração de aceitação

Fonte: Echeverría (2011, pág. 59)

a) **AFIRMAÇÕES** (impacto na cultura, de acordo com evidências, meus critérios de validade como observador que sou)

*Falam sobre o mundo. Distinções compartilhadas em uma comunidade. Podem ser verdadeiras ou falsas. Compromisso: apresentar evidência, testemunho. Ex.: "Hoje é sábado."*

- Ato linguístico que **falam sobre o mundo** e "parecem" **descrições**.
- São proposições sobre nossas observações.
- São sempre feitas dentro de um "espaço de distinções" já estabelecido.

*"Vivemos em um mundo linguístico"*

- Se referem as nossas observações acerca do mundo.
- A única descrição que fazemos é a nossa observação, não a descrição da realidade.
- Afirmações podem ser distinguidas como "**verdadeiras**", "**falsas**" ou "**não confirmadas**".
- Às vezes, as afirmações **não podem ser confirmadas** porque não há condições necessárias para sua corroboração.
- A distinção entre o verdadeiro e o falso só faz sentido dentro de um certo "espaço de distinções" e, portanto, somente em determinadas condições sociais e históricas.
- **Compromete-se com a verdade** do que é afirmado
- Contrai responsabilidade social
- Algumas afirmações podem não fazer sentido em termos de minhas possibilidades de ação.
- Podem, portanto, ser **relevantes** ou **irrelevantes** segundo a relação que tem com nossas **INQUIETUDES**.
- Podem ser **validadas** em certo espaço de distinções (sociais e históricas) determinadas.

*O ato linguístico de dizer "Choveu na terça-feira passada na Cidade do México" é uma declaração, embora esse fato possa ser refutado por outros que estiveram lá naquele dia.*

*Se for refutado, ele continuará sendo uma afirmação, mas falso.*

- Toda vez que realizamos um ato linguístico, adquirimos um **compromisso** e devemos aceitar a responsabilidade social do que dizemos.

*"Falar nunca é um ato inocente."*



**Atos de linguagem** caracterizam-se por envolver **compromissos sociais** diferentes. Quando afirmamos algo, nos comprometemos com a veracidade de nossas afirmações diante da comunidade que nos escuta.

Quando fazemos afirmações, falamos do estado do nosso mundo e, portanto, estamos falando de um mundo já existente.

**Afirmações** têm a ver com o que normalmente chamamos de "**fatos**".

## b) **DECLARAÇÕES** **[gera um contexto que abre uma nova possibilidade]**

Geram uma nova realidade, um novo espaço de possibilidades. Acordo social sobre o que constitui poder (autoridade ou força). Podem ser válidas ou inválidas. Compromisso: dispor de poder para validar a declaração Ex.: Impeachment

- Atos linguísticos que **geram realidades**.
- Declarações estão **relacionados a poder**.
- As declarações não são verdadeiras ou falsas. Elas são **válidas** ou **inválidas** de acordo com o **PODER DA PESSOA QUE OS FAZ**.

*"Uma DECLARAÇÃO implica um diferente tipo de **compromisso** a partir das AFIRMAÇÕES."*

- Estão relacionadas com o poder (força ou autoridade) de gerar um mundo diferente fazendo com que as declarações sejam cumpridas.
- Quando declaramos algo, estamos comprometidos em nos comportarmos consistentemente com a nova realidade que declaramos.
- A autoridade geralmente está limitada a normas sociais específicas. A pessoa que tenha sido dada autoridade para fazer uma declaração específica deve, em geral, atender a determinados requisitos para fazê-lo.
- **Compromete-se com a validade e adequação** do que é declarado

*Não falamos do mundo e sim geramos um novo mundo.*

## ALGUMAS DECLARAÇÕES FUNDAMENTAIS NA VIDA

- São aquelas que não exigem uma concessão social de autoridade, mas estão associadas à própria dignidade da pessoa humana.
- Exemplo:
  - A declaração do **NÃO**
  - A declaração da aceitação: o **SIM**
  - A declaração da **ignorância**
  - A declaração da **gratidão**
  - A declaração do **perdao**
  - A declaração do **amor**
- Importante ver o qto estão disponíveis na vida, requer coerência corporal e emocional.

## SOBRE O RELACIONAMENTO ENTRE AFIRMAÇÕES E DECLARAÇÕES



- As afirmações exprimem nossas observações e existem dentro de um **espaço de distinções** determinado.
- Todo **espaço de distinções** é um **espaço declarativo**.
- Somente podemos intervir num mundo que somos capazes de reconhecer.
- Nossa capacidade de observação é decisiva para o exercício adequado de nossa capacidade de intervenção.
- As declarações representam o principal ato linguístico por excelência, pois criam as condições para o surgimento dos outros atos linguísticos. E
- Para ter afirmações, exigimos um espaço declarativo no qual elas sejam constituídas.

*Todo "espaço de distinções", condição das AFIRMAÇÕES, é de fato um "espaço DECLARATIVO".*

- Afirmações contam para o mundo em que vivemos, e, portanto, nossa capacidade de fazer afirmações fala sobre o tamanho e o caráter de nosso mundo.
- Distinções que ajudam a desenvolver a relevância das afirmações:
  - Inquietações e
  - Juízos.

## **A distinção de "INQUIETAÇÃO"**

### ***Inquietude, petições, ofertas e promessas***

*"A ação é uma dimensão exclusiva da existência humana. (...) Não podemos descansar ... em um simples deixar fluir. (...) Ao atuar, estamos nos encarregando de algo." (Rafael Echeverría)*

**Inquietude:** aquilo que nos concerne e que nos incita à ação

- Surge em resposta a pergunta:
  - Por que atuamos? Por que falamos?
  - ...Atuamos como forma de atender a nossa existência, intervindo no curso dos acontecimentos, de maneira natural.
- No atuar expressa-se o suposto de uma certa insatisfação (inquietude) que nos incita a
- atuar.
- Como consequência, as ações não se justificam por si mesma.
  
- Inquietude: situação de insatisfação, de desassossego
- Inquietude: conferir sentido à vida; a outra face do poder que temos de participar da nossa própria criação; parte essencial de cuidar da nossa existência
- A relação entre ação e inquietude se estabelece nas duas direções - não incorrer no erro do racionalismo supondo que a razão antecede a ação
  
- O ser humano age e um dos domínios da nossa ação é a linguagem.
  - Por que agimos? ou por que conversamos?
  - ...respostas ... no campo da psicologia => "motivações"
- *"... ação como uma dimensão exclusiva da existência humana."*
- Algo que nos leva a agir, a intervir no curso dos acontecimentos e não deixá-los fluir espontaneamente.



- Exprime a suposição de uma certa insatisfação, de uma certa inquietação
- Os seres humanos exigem o significado da vida, como condição de nossa existência.

*Tudo o que precede é concebível apenas porque os seres humanos são seres linguísticos. Não haveria nenhuma maneira de explicar essa dimensão de assumir o controle e atender a nossa existência, nem o imperativo ontológico de dar sentido à vida, se não fossemos seres que vivem na linguagem e que a linguagem humana não tivesse capacidade para sua própria recursividade.*

- O sentido da ação humana nos obriga a transcender nosso próprio domínio de ação e a procurar raízes existenciais mais profundas.

*As ações não são justificadas por si mesmas, mas assim que se encarregam de algo.*

### Ação ⇔ Inquietude

As **ações** geram também as interpretações capazes de conferir sentido ao atuar.

A relação entre **ação e inquietude** pode ser estabelecida em ambos os sentidos.

### c) **PROMESSAS: EM PETIÇÕES E OFERTAS** [Promessas envolvem pedidos e ofertas uma vez que necessitam do consentimento mútuo entre as partes]

*Falam sobre o mundo. Distinções compartilhadas em uma comunidade. Podem ser verdadeiras ou falsas. Compromisso: apresentar evidência, testemunho. Ex.: "Hoje é sábado."*

*Atos linguísticos que permitem COORDENAR AÇÕES com outras pessoas; quando alguém faz uma promessa, se compromete com outra pessoa a fazer alguma coisa no futuro*

*Ampliam nossa capacidade de AÇÃO a partir da coordenação de ação com os outros.*

#### Promessas:

- Envolve dois atos linguísticos:
  - oferecer ou pedir.
  - declaração de aceitação.
- Requer:
  - uma ou mais ações de realização.
  - condições de satisfação.
  - tempo para se realizar.
- Os pedidos e ofertas podem ser
  - aceitos
  - recusados

As promessas se compõem de:

- 4 Elementos:
  - um orador
  - um ouvinte
  - uma ação (condições de satisfação)
  - um fator tempo



- Processos: fazer a promessa (comunicativo), cumprir a promessa (comunicativo ou não).
- Ações linguísticas:
  - Oferta + Declaração de aceitação
  - Petição + Declaração de aceitação
- Domínios: (qdo fazemos uma promessa, nos comprometemos nos domínios da sinceridade e da competência)
  - **sinceridade**: compromissos e conversações públicos = compromissos e conversações privados
  - **com petência**: condições de execução efetiva de quem se compromete

A **confiança** se vê afetada quando falta qualquer um desses dois fatores, sinceridade ou competência.

- **Desconfiança**: surge do juízo que fazemos das pessoas que realizam promessas sem a sinceridade ou competência necessária para que possamos ter assegurado o seu cumprimento.

#### Envolvem dois processos involuntários:

- fazer a promessa
- cumprir a promessa

#### Ambos os processos necessitam de pontos de fechamento:

- declaração de aceitação
- satisfação
- agradecimento

#### **Promessas: pedidos e ofertas**

- Ao pedir, nos constituímos como pessoa e nos conferimos numa forma de vida particular.
- Se pedimos, transformamos nossa forma de ser.
- Se não ofertamos, assumimos papel passivo em apresentar-se para os outros como possibilidade.
  - Não assumimos a responsabilidade de se fazer reconhecer => **IDENTIDADE**.

#### **Problemas:**

- não saber fazer pedidos/ofertas ou apenas em espaços delimitados (família, amigos,...)
- esperar que os outros adivinhem o que lhes inquieta
- ficar ressentido e culpar os demais pelas promessas que nunca foram pedidas.

#### **Confusão entre pedidos e ofertas:**

- crença de que dizer que algo não lhe gosta seja equivalente a pedir que aquilo se modifique;
- Não saber fazer pedidos concretos e claros.
- Não estabelecer um fator de tempo para o cumprimento da promessa.

#### **Pré-condições para PEDIR ou OFERECER:**

- Declaração de que algo falta.
- Inquietação e interesse.
- Juízo de que não acontecerá no transcurso natural dos eventos.
- Juízo de que é possível.
- Juízo de que nós sim/não podemos ou queremos fazer.



### Reiterando, promessas:

- Atos linguísticos diferentes de afirmações ou declarações, embora também, como afirmações, funcionem dentro de um "espaço declarativo".
- Atos linguísticos que nos permitem **coordenar ações** com os outros.
- Envolvem um **compromisso** claro uns com os outros.
- Em configurações menos formais, a violação de uma promessa nos dá direito a fazer uma reclamação.

*Por causa dessa capacidade de fazer PROMESSAS, podemos aumentar a nossa CAPACIDADE DE AGIR; podemos alcançar coisas que não seriam possíveis sem a capacidade de COORDENAR NOSSA AÇÃO com a de outros.*

- **Compromete-se com** a **sinceridade** e **competência** para cumprir o que foi prometido e com as condições de satisfação estipuladas.
- Implicam em compromisso manifesto mútuo
- Exige dois processos:
  1. Estritamente comunicativo e, portanto, linguístico: "fazer uma promessa".
  2. Pode ser comunicativo ou não: "cumprimento da promessa".

*Promessas são ações linguísticas que nos permitem **COORDENAR AÇÕES** mutuamente.*

*Fazer uma promessa exige que pelo menos duas pessoas atuem juntas em uma conversa. Compromisso mútuo.*

- Envolve duas ações linguísticas, dois movimentos linguísticos diferentes:
  - O ato de **OFERECER** uma promessa e aceitá-la:
    - Não está concluído quando a promessa é oferecida pelo falante, mas quando é aceita pelo ouvinte.
    - A ação oferecida, se aceita, compromete o ORADOR e que ele cuida da inquietação possível de um ouvinte.
  - A ação de **PEDIR** uma promessa e aceitá-la.
    - Não fecha quando aquele que promete considera que cumpre as condições de satisfação estipuladas quando a promessa foi feita.
    - A ação solicitada, se aceita, será realizada pelo OUVINTE para satisfazer a inquietação do falante.

*Uma promessa é como uma fivela: ela precisa de dois.*

- O cumprimento de uma promessa só é completo quando as condições de satisfação são cumpridas e, novamente, quando o ouvinte declara sua satisfação.
- Não podemos fazer promessas sem pedidos ou ofertas e ambas são ações de abertura para a realização de uma promessa.
- O pedido e a oferta diferem porque colocam em pessoas diferentes a inquietação que cuidará da ação envolvida no cumprimento eventual da promessa, para materializar esta.

### Compromissos sociais:

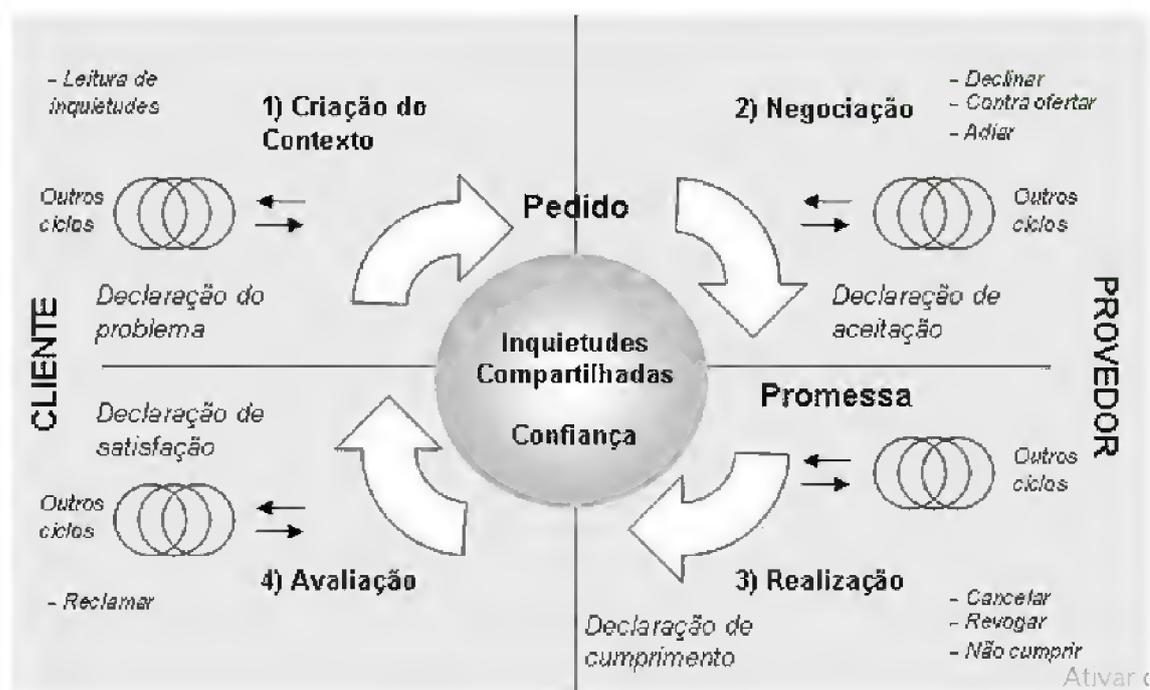
- São compromissos implícitos nas promessas são de grande importância na vida social e na coordenação de ações.
- Os diferentes atos linguísticos implicam em diferentes compromissos sociais.



- Quando falamos não somos inocentes.
- Sempre somos responsáveis pelos compromissos sociais implícitos em nossos atos linguísticos.

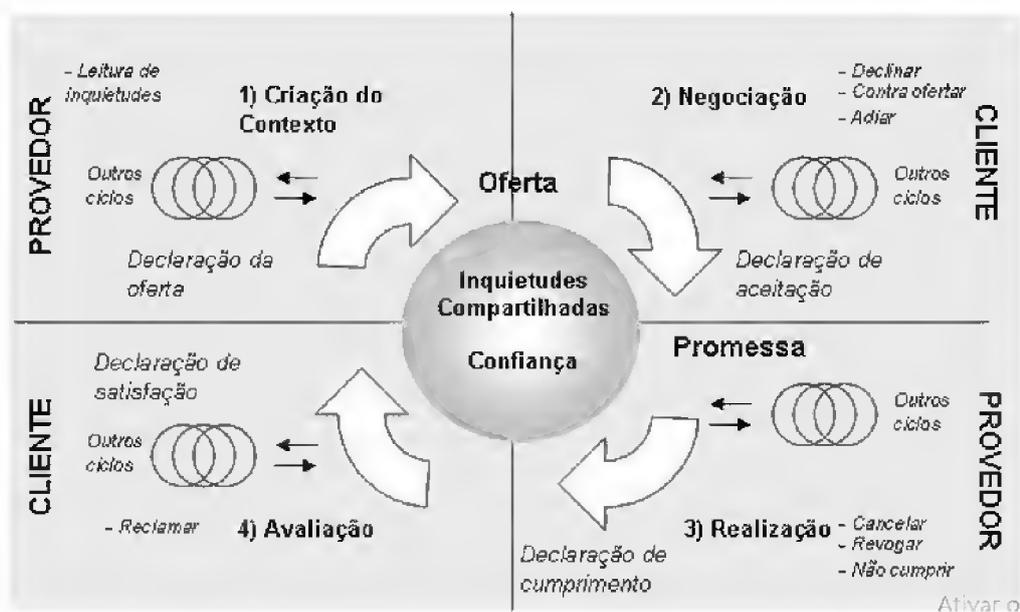
- Uma **PROMESSA** implica dois movimentos linguísticos:

### Ciclo de Coordenação de Ações - Pedido



Fonte: Corrêa (2007)

### Ciclo de Coordenação de Ações - Oferta



Fonte: Corrêa (2007)

## O PAPEL GENERATIVO DA LÍNGUAGEM

- Na concepção tradicional: a realidade veio primeiro e depois a linguagem.
- Na nova concepção: a **linguagem gera realidade**.

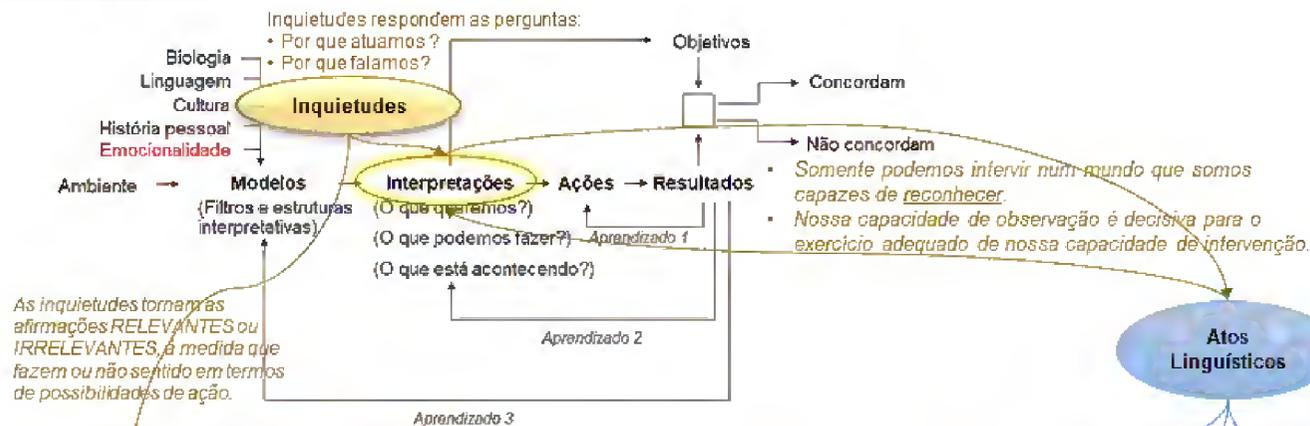
*Substituímos a antiga interpretação descritiva da linguagem pelo que chamamos de interpretação generativa. Porque a linguagem não é passiva; porque **a linguagem é ação**, ele gera permanentemente novas realidades.*

*Nós, os seres humanos, vivemos em mundos linguísticos e nossa realidade é uma realidade linguística. Criamos o mundo com nossas distinções linguísticas, com nossas interpretações e histórias e com a capacidade que a linguagem nos fornece para **coordenar ações** com os outros.*

Criamos um mundo com nossas distinções linguísticas, interpretações, relatos e capacidade que nos proporciona coordenar ações com os outros



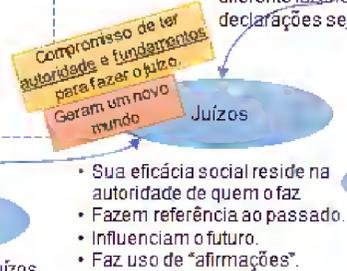
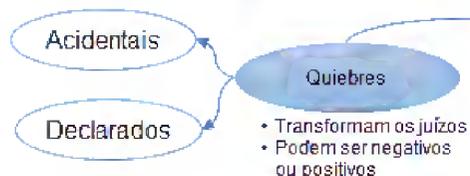
**RESUMINDO....**



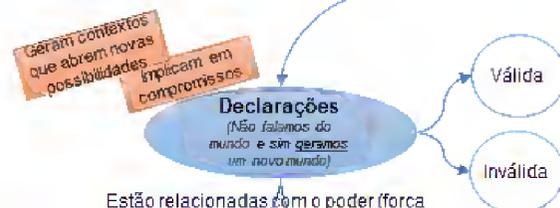
As inquietudes tornam-se afirmações RELEVANTES ou IRRELEVANTES, à medida que fazem ou não sentido em termos de possibilidades de ação.



- As afirmações exprimem nossas observações e existem dentro de um **espaço de distinções determinado**.
- Todo espaço de distinções é um **espaço DECLARATIVO**.

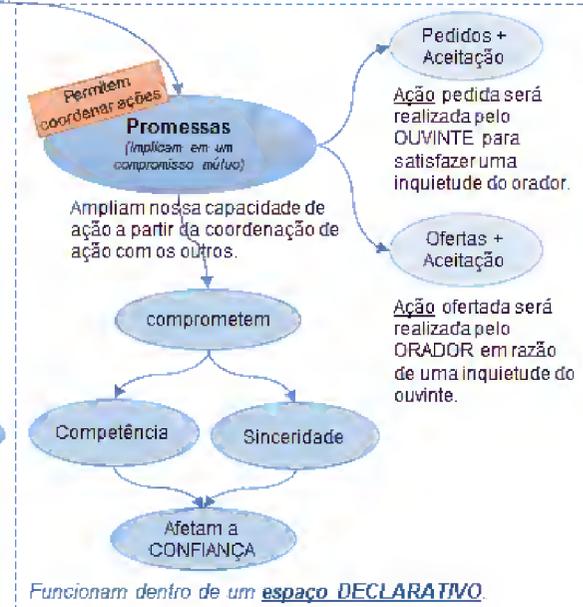
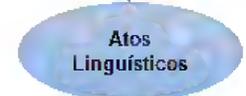


Estão relacionadas com o poder (força ou autoridade) de gerar um mundo diferente fazendo com que as declarações sejam cumpridas.



**Ontologia da Linguagem**  
**ATOS LINGUÍSTICOS**

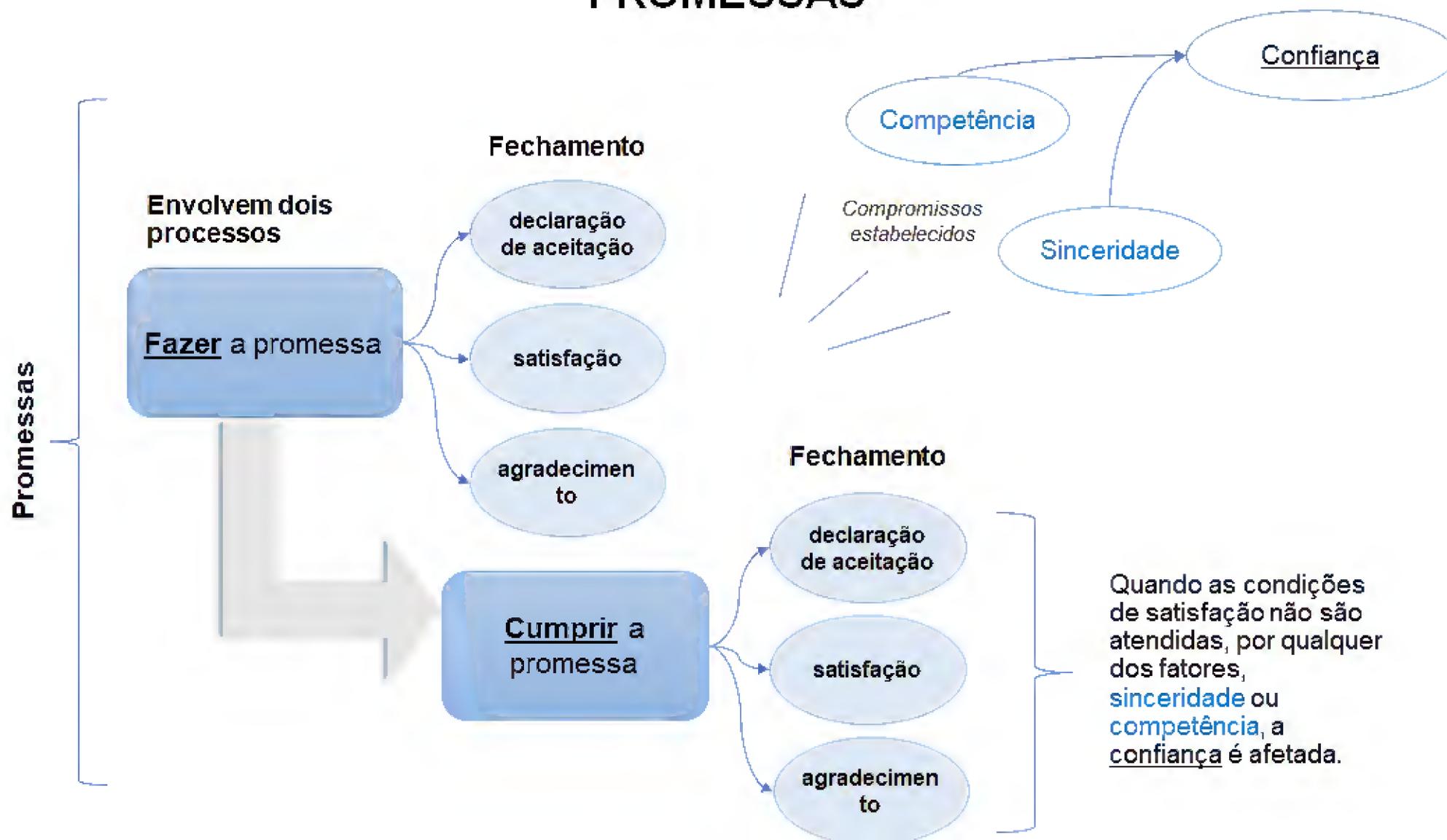
Diferentes atos linguísticos implicam em diferentes compromissos.

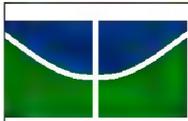




## Ontologia da Linguagem

# PROMESSAS





## CAPITULO IV OS JUÍZOS

### Afirmações

*As afirmações operam dentro de um determinado espaço de consenso social... Toda comunidade cria um "espaço declarativo" consensual no qual seus membros podem formular afirmações.(...) A linguagem das afirmações é uma linguagem que se submete a um mundo existente.*

*Verdadeiras ou falsas, envolvem **compromissos** (ações) de quem as faz de **prover EVIDÊNCIAS**, testemunhos, linguagem dos fenômenos ou dos acontecimentos.*

Quando emitimos um **JUÍZO** nos comprometemos:

- Ter a **autoridade** que nos permita emitir esse juízo e
- Proporcionar **fundamentos** para esse juízo.

Logo:

- Se não tivéssemos linguagem, a realidade criada pelos juízos não existiria.
- Sua eficácia social reside na autoridade que temos para fazê-lo.
- Fazem referência ao passado.
- Influenciam o futuro.

### Juízos

*Pertencem à classe dos atos linguísticos que chamamos declarações... A **realidade que geram** reside totalmente na interpretação que provêem. Eles são inteiramente linguísticos. Envolvem o **compromisso** (ação) de ter **AUTORIDADE** e **FUNDAMENTOS** para fazer o juízo.*

*Sempre falam de QUEM os emite.*

### Fundando juízos

Para fundamentar os juízos, temos que verificar as seguintes condições:

1. Identificar o **propósito** do juízo. Especificar o âmbito de ação no futuro sobre o qual se aplicam os juízos;
2. Definir os **padrões** de avaliação (históricos, sociais, de alguma tradição) usados na emissão dos juízos
3. Referir o **domínio** de observação para os quais são válidos os nossos juízos
4. Gerar **afirmações** em relação ao que estamos julgando (segundo os padrões de avaliação definidos e no domínio especificado)
5. Rever os fundamentos dos juízos **contrários** (afirmações contrárias).

Enquanto a AFIRMACAO:

- Têm uma conexão com a **ação**, o que permite que, ao **mudar os nossos atos**, através do aprendizado e da inovação, **mudemos** também os juízos.

Os JUÍZOS:

- Têm uma conexão com a **ação**, **proporcionando aos seres humanos** não só certos **parâmetros** básicos através dos quais **transcorrerá a existência** - definindo o que é justo, belo, verdadeiro, bem, etc., como todos seus contrários.
- Geram **valores** e conferem **sentido** à existência.



## CAPITULO V O ESCUTAR: O LADO OCULTO DA LINGUAGEM

### O que somos:

- Constitui o que fazemos, nossas ações (atos públicos e privados).
- Uma ação acontece para atender uma inquietude.

### Inquietudes:

- É uma interpretação que confere sentido às ações que realizamos.
- Não estão nas ações, na mente ou na consciência da pessoa que atua.
- Estão na **INTERPRETAÇÃO**, no escutar.

### A postura fundamental para escutar:

- Nossa capacidade de escutar não é a mesma (empírico).
- Escutar é um fenômeno que podemos tentar explicar (profundo).
- Podemos intervir e melhorar nossas competências para escutar (prática).

### O ato de escutar está baseado na mesma ética que nos constitui como seres linguísticos:

- O respeito mútuo é essencial para poder escutar.
- Quando escutamos nos colocamos a disposição de aceitar a possibilidade de que existem outras formas de ser diferentes da nossa.

“O fenômeno da comunicação não depende do que se entrega, senão do que se passa com o que recebe”

(Humberto Maturana)

### **O Escutar**

- O escutar é o fator fundamental da linguagem.
- Falamos para sermos escutados.
- O falar efetivo só ocorre quando é seguido de um escutar efetivo.
- O escutar valida o falar.
- É o escutar, não o falar, o que confere sentido a o que dissermos.

Na comunicação humana, o sentido é fundamental.

A forma como fazemos sentido do que se disse é constitutiva da comunicação humana.

Os seres humanos, como todos os seres vivos, são sistemas fechados. São “unidades estruturalmente determinadas. Isto significa que o que ocorre em suas interações comunicativas está determinado por sua própria estrutura e não pelo agente perturbador.

### **O ato de escutar**



*É o escutar, não o falar, que confere sentido ao que dizemos.  
 Dizemos o que dizemos, e os demais escutam o que escutam.*

**Escutar = ouvir [ver, cheirar, provar, sentir] + interpretar**

**As ações compreendidas na fala:**

1. O ato de **articular as palavras** que dizemos. É a ação de dizer o que dizemos. Escutamos o nível do que se disse e como foi dito Ex. "estarei ocupado amanhã", constitui uma ação diferente de dizer "não tenho vontade".
2. A ação compreendida em **dizer o que dizemos**. Escutamos o nível da ação envolvida no que se disse. Nossos atos lingüísticos básicos, operam neste nível. (seja uma afirmação, uma declaração)
3. **Consequências** do que dizemos. Escutamos o nível das ações que nosso falar produz Ex. Algum ato lingüístico pode assombrar, convencer.

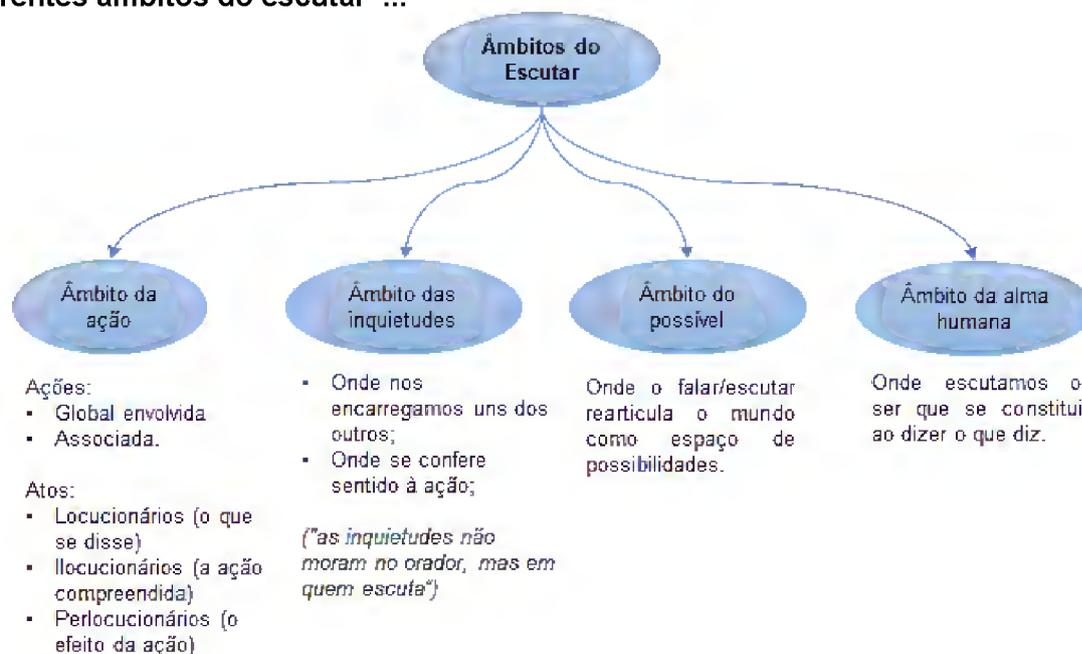
Dizemos que uma **INQUIETUDE** é a interpretação que damos sobre aquilo que fazemos quando fazemos uma ação. Portanto, é o que **confere SENTIDO à ação**. Se não podemos atribuir uma inquietude a uma ação, esta perde sentido.

As inquietudes são distintas das **INTENÇÕES**, posto que elas não residem no orador senão **EM QUE ESCUTA**.

Intenção ⇔ quem fala

Inquietudude ⇔ quem escuta

**Os diferentes âmbitos do escutar ...**



**Importante!**

- **Abertura** para o outro, postura fundamental do escutar: "a aceitação do outro como um legítimo outro" (Maturana)
- **Ser ontológico** - o modo de ser que todos os seres humanos têm em comum, cada ser humano é

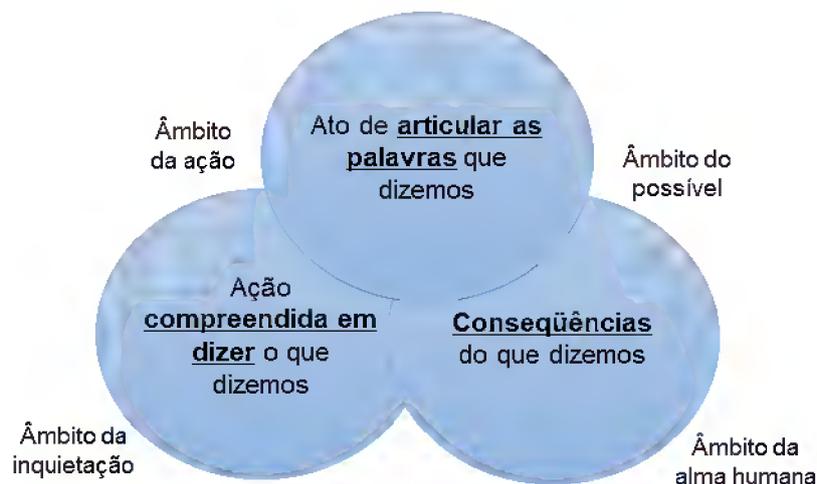


a expressão total do fenômeno de ser humano.

- **Pessoa** - as diferentes maneiras através das quais os distintos indivíduos realizam sua forma comum de ser (como seres humanos)

Reiterando....

### Ações compreendidas na fala



Fonte: Adaptado de Lucena (2003)

### Dois movimentos básicos para escutar:

1. Distanciarmo-nos de nós mesmos (abertura)
2. Reafirmarmos que compartilhamos uma forma comum de ser com o outro.

*"Todo outro é o reflexo de uma alma diferente no fundo de nosso ser comum."*

### Domínios de observação para um escutar efetivo

- **contexto**: que define o que esperamos escutar;
- **estado emocional**: que nos permite distinguir a nossa predisposição para a ação (e a da pessoa que escutamos);
- **história pessoal**: que abre ou fecha o nosso escutar;
- **confiança**: identidade que se forma mutuamente, ou não, entre pessoas que conversam;
- **fundo histórico**: discursos históricos (metanarrativas) e práticas sociais, estas determinando o que é relevante para nos encarregarmos das nossas inquietudes.

## CAPÍTULO VI AÇÃO HUMANA E LINGUAGEM

Nossa "concepção tradicional" da ação humana

Razão e linguagem

Revisão de Heidegger em Descartes

A distinção de transparência

A distinção de quiebre

Condições para gerar uma quiebre

Quiebre negativas e positivas



Quiebre habita o observador  
Duas fontes na declaração dos quiebres  
Linguagem e ação  
Ação como distinção linguística  
A Distinção de Usos de Ação  
Atividade versus ação  
Ação direta e reflexiva  
Ação contingente e recorrente  
Reconstrução linguística de práticas sociais

*O ser humano age conforme interpretações que ele faz dos acontecimentos que o envolvem, e o faz se utilizando de elementos da linguagem.*

*(Echeverría, 2005. p.85)*

### **Transparência:**

- É todo atuar humano com nenhuma ou pouca consciência.
- É uma ação:
  - Não reflexiva, não pensante e não deliberativa.
  - Que não segue um caminho de interpretação consciente
- Qdo realizamos atividades rotineiras agimos “transparentemente”.
- No estado de transparência não temos uma percepção racional dos objetos em volta.
- Não há uma comunicação entre o indivíduo e as coisas que o cercam.
- Esse estágio, que antecede ao da relação sujeito - objeto, Echeverría (2005) classificou como “fluir da vida”. Ora, então quando percebemos conscientemente as coisas que estão a nossa volta?
- Mesmo que essa condição de transparência nos leve a agir de forma não reflexiva, atuamos em sintonia com o mundo ao nosso redor, só não nos prendemos a ele.
- É por meio dessa sintonia inconsciente que podemos construir uma relação com os objetos a nossa volta.
- Assim, quando se interrompe o fluir da vida, quebra-se a transparência. O objeto emerge ao campo da atenção.

### **Quiebre** (ECHEVERRÍA, 2005, p. 194)

- É uma interrupção no fluir transparente da vida.

### ***Transparência, quiebres e ação***

*"A transparência - a atividade não-reflexiva, não pensante, não deliberativa, a ação com um mínimo de consciência - constitui a base e a condição primária da ação humana." (Heidegger apud Rafael Echeverría) "Só emerge a consciência do que estamos executando quando este fluir na transparência, por alguma razão, se vê interrompido: quando se produz o que chamamos de quiebre." (ECHEVERRÍA)*

❖ concepção tradicional da ação: toda ação humana é ação racional; a razão conduz a ação; sujeito



racional x mundo dos objetos (Descartes); que-fazer filosófico tomado como modelo geral da ação humana (caráter primário da razão)

- ❖ razão e linguagem: a razão é um tipo de experiência humana que deriva da linguagem; a linguagem é primária; a razão de um fenômeno não pertence ao fenômeno mas à sua explicação - ao observador, à capacidade dos seres humanos enquanto seres linguísticos;
- ❖ transparência: estágio anterior à constituição da relação sujeito/objeto; ação primária não-reflexiva de cuja dinâmica pode derivar o que-fazer filosófico
- ❖ queibre: interrupção da transparência, permitindo um tipo de ação regida pelos padrões da ação racional; é uma ponte entre situações de transparência;
- ❖ distinções de queibre
  - juízo: o queibre é um juízo de que o acontecido altera o curso esperado dos acontecimentos; é, portanto, uma transformação dos nossos juízos sobre o que é possível
  - negativo ou positivo, segundo o juízo que façamos dos seus efeitos sobre o futuro
  - queibre x problemas: os queibres habitam os juízos de um observador; todo problema é sempre função da interpretação que o sustenta, que pode ser discutida (problema > oportunidade)
  - ocorrência de queibre:
    - espontâneo: situações em que existe um consenso na comunidade do que se pode esperar (juízo de queibre pertence ao discurso histórico; o observador é um portador automático)
    - declarado: o indivíduo tem a capacidade e autonomia de declarar sua satisfação ou insatisfação, mudando o rumo de sua vida

### **Queibres e desenho de conversações**

*“É através da ação que restauramos a transparência quebrada e nos encarregamos das consequências dos queibres. (...) As conversações que vêm depois dos queibres nos dirão se estamos no movendo no sentido da ação ou se ficamos no imobilismo.” (Rafael Echeverría)*

## **CAPITULO VII O PODER DAS CONVERSAÇÕES**

### CONCEITOS BÁSICOS: CONVERSAS SIGNIFICATIVAS

#### Tipos de conversações

1. Segundo sua relação com o espaço público:
  - Conversações privadas
  - Conversações públicas
2. Quando encaramos um problema:
  - Conversação de juízos, explicações e justificativas
  - Conversação para possíveis ações
  - Conversação para coordenação de ações
  - Conversação para possíveis conversações
  - Conversação para o desenho de outras conversações (construção de relações)

“Conversas significativas são conversas que importam, conversas que fazem sentido para os interlocutores nela envolvidos. Em geral essas conversas estão baseadas em declarações de xxxs, ou, noutros termos, em declarações pelas quais se reporta um desafio que se deseja suplantar.” (LUCENA, 2014)

3. As conversas são ferramentas efetivas para a superação de desafios (os xxxs).
4. Diante de todo xxx há sempre uma conversa possível.
5. Em geral, um só tipo de conversação não basta para superar integralmente um desafio.
6. As conversas são fenômenos complexos e não podem ser enquadradas em estruturas lineares, fixas.



7. Em geral, as conversas para serem efetivas precisam desembocar em um compromisso.



Tipos de conversação que se seguem a um xxx (ECHEVERRÍA, 2003; LUCENA, 2014)

1. **DE JUÍZOS PESSOAIS (JUÍZOS E EXPLICAÇÕES):** que se limitam a **ajuizar** os xxxs sem se encarregarem deles, podendo fazê-lo no domínio da responsabilidade (pelo xxx), da inclusividade (âmbito particular em que acontece) ou temporalidade (consequências no tempo dos xxxs);

#### CARACTERÍSTICAS BÁSICAS

- Surgem após a declaração de xxx, como resposta a “porque acontece isso”?
- Para serem efetivas precisam ser sustentadas por juízos fundamentados (fatos, propósitos, domínios, etc.).
- Em geral, têm um caráter de “avaliação”. Com elas procuramos conferir sentido ao xxx e sobre ele geramos explicações

#### RISCOS

- Permanecer nesse tipo de conversa por tempo demasiado
- Virar uma Justificativa (confundir Fenômeno e Explicação)
- Construir declarações apaziguadoras

2. **PARA POSSÍVEIS AÇÕES:** quando **exploramos** novas ações possíveis, quando expandimos nosso horizonte de possibilidades; pode parecer com a de juízos pessoais mas tem uma **emocionalidade distinta** - compromisso de mudar o rumo dos acontecimentos;

#### CARACTERÍSTICAS BÁSICAS

- Surgem quando não sabemos o que fazer ou quando queremos explorar possibilidades de ações Para serem efetivas precisam ser sustentadas por juízos fundamentados (fatos, propósitos, domínios, etc.).
- Permitem inovar
- Permitem planejar a mudança
- Orientam futuras ações

#### RISCOS

- Ficar no sonho sem construir ações
- Antecipar-se ao tempo do outro
- Censurar ou prejudicar possibilidades

3. **PARA A COORDENAÇÃO DE AÇÕES:** em que se **geram** ações futuras para nos encarregarmos do xxx; normalmente têm, como ações associadas, petições, ofertas, promessas e declarações; podem não ser iniciadas (estas conversações) ou porque não sabemos que ação realizar ou porque julgamos que as pessoas não estão abertas a este tipo de conversa;

#### CARACTERÍSTICAS BÁSICAS

- Permitem superar os xxxs construindo ações e resultados concretos (factuais)
- Remetem ao ciclo das promessas (pedidos e ofertas)
- A reclamação e o reconhecimento (agradecimento) fazem parte desse tipo de conversação
- Devem gerar comprometimento por parte do Outro

#### RISCOS

- Coordenar ações prematuramente
- Coordenar ações pelo outro
- Não acompanhar e avaliar o compromisso assumido



4. **PARA POSSÍVEIS CONVERSACIONES (SOBRE COMO CONVERSAMOS):** quando se refere não ao xxx primitivo, mas ao xxx de ser incapaz de abrir ou concluir uma conversa para a ação; exigem normalmente uma **emocionalidade** do respeito mútuo.

#### CARACTERÍSTICAS BÁSICAS

- Surgem quando enfrentamos dificuldades para conversar com alguém
- O xxx dessa conversação é a nossa relação e como conversamos
- O tema é a dificuldade que EU tenho para conversar
- O objetivo é evidenciar a forma com que conversamos e, se possível, acordar novas formas (novos protocolos)

#### RISCOS

- Acusar / culpar o outro
- Não estar disposto a escutá-lo

5. **CONVERSAS PARA DESENHO DE CONVERSAS (CONSTRUÇÃO DE RELAÇÕES):** têm como foco visualizar: "o que eu quero com a conversa que preciso ter". Devem terminar em uma coordenação de ações. Normalmente requerem um coach, mentor, psicólogo, amigo, etc. para orientar seu desenho.

#### CARACTERÍSTICAS BÁSICAS

- Para todo xxx há sempre uma conversação possível.
- Podem pautar-se na conversa privada.
- Para serem completas, seu desenho precisam considerar aspectos: Linguísticos, Emocionais e Corporais
- Cuidam do texto e do contexto

#### RISCOS

- Minimizar, desqualificar e/ou relativizar o tema
- Perder a espontaneidade
- Ficar preso à forma e se desconectar do propósito

*As conversações e as relações pessoais são a mesma coisa. Uma boa relação não é uma relação sem xxxs; é uma relação em que se desenvolveu a capacidade de gerar ações que se ocupam deles de forma efetiva, encontrando um equilíbrio adequado entre conversações públicas e privadas.*

### Conversações nas organizações empresariais

*"Uma empresa é uma rede estável de conversações."  
(ECHEVERRÍA)*

#### Aspectos da estrutura linguística das organizações

1. **limites:** linha traçada pela linguagem através do poder de alguém para fazer uma declaração;
2. **rede de promessas mútuas:** rede interna de promessas que permite à empresa cumprir suas próprias promessas como entidade no mercado;
3. **background compartilhado:** o que se conhece como cultura de uma empresa, práticas sociais e standards comuns, executadas de forma transparente desde um passado comum, que lhe dão grandes vantagens econômicas, gerando condições sinérgicas;
4. **futuro compartilhado:** também parte da cultura mas com ênfase no futuro comum - uma história comum acerca do que é possível e um compromisso compartilhado de realizar essa visão de conjunto.

### A reconstrução das práticas sociais como jogos linguísticos

*Reconstruir a forma como "fazemos" as coisas como jogos linguísticos nos permite realçar a conexão entre nossas ações e a linguagem." (...) Ao examinar a ação, que inicialmente parecia prover a base para a linguagem, ela se dissolve novamente em linguagem.*



### Ação x atividade

- A ação humana é uma **atividade** que é **interpretada** ao se fazer referência ao domínio das inquietudes.
- A ação humana é atividade mais interpretação.
- É o observador quem faz com que a ação tenha sentido.

### Ação direta x ação reflexiva

Distinção relacional: fixamos uma ação em um determinado **nível e atuamos sobre ela** - a primeira é direta; a segunda, reflexiva.

- **Ação reflexiva** **serve** à **ação direta**:
  - modificando a ação
  - ampliando o horizonte de possibilidades no qual atuamos ou
  - desenhando ações mais efetivas (planejando - tecnologia; definindo estratégias - política).

*Cada vez que nos movemos a um nível superior [de observação], transformamos em ação direta o que antes era uma ação reflexiva.*

- **Ação contingente**: ação que se gera quando não dispomos de forma estabelecida para atuar.
- **Ação recorrente**: (práticas sociais): institucionalização de determinadas maneiras de enfrentar alguns acontecimentos, de se fazer as coisas, de nos ocuparmos de certas inquietações e xxxs.

### Reconstrução linguística das práticas sociais (jogos de linguagem)

Podemos **reconstruir** qualquer prática social a partir das **SUAS REGRAS OU DECLARAÇÕES CONSTITUTIVAS**:

- **de objetivo**: que se referem à **inquietude** da qual se encarrega o jogo, inquietude que guarda relação com determinados resultados que se busca alcançar;
- **de existência**: que especificam os **elementos necessários** para se jogar o jogo, bem como o **âmbito espacial** e **temporal** dentro do qual se leva a cabo a ação;
- **de leis de ação**: que **definem** o proibido, permitido ou obrigatório para os jogadores ao agir.

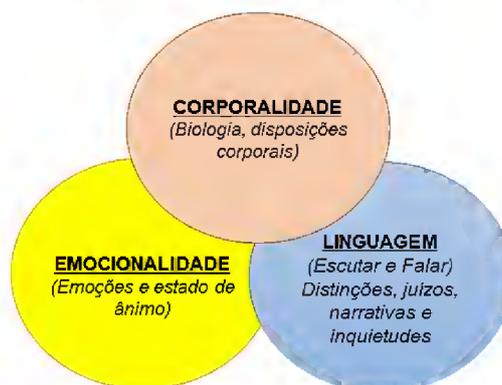
Além disso, são distinguidas as seguintes declarações adicionais, que podem ser prescindidas no jogo, mas permitem que joguemos melhor:

- **estratégicas**: resultado do aprendizado com as experiências passadas nas quais pudemos observar as consequências de uma determinada ação;
- **para resolução de conflitos**: que permitem resolver diferenças de interpretação das regras constitutivas e tratar de situações imprevistas

### COMPONENTES DE UMA CONVERSAÇÃO



### Domínios constitutivos do ser humano



Fonte: Echeverría, R.; Pizarro (1996). Com adaptações.

### OBSERVAÇÕES

“Tendo em vista a estrutura básica do “Mapa do Observador” (a la Kofman), “**Modelos mentais – Interpretações – Ações – Resultados**”, as **conversas** enquanto **instrumentos de atuação humana** atuam nos três níveis indicados: das **ações**, das **interpretações** e dos **modelos mentais**. Para cada um desses níveis há um nível de aprendizagem (e de complexidade) correspondente, ou seja: aprendizagem de 1ª ordem, de 2ª ordem e 3ª ordem.

Em última instância elas visam transformar o *modo de ser* (modelos mentais e interpretações) do Observador. Para isso se utilizam de técnicas e ferramentas conversacionais. Sua efetividade pressupõe uma relação ética baseada no respeito pela: **legitimidade, autonomia, liberdade e diferença** do outro.” (Lucena, 2014)

### Resultados:

- SATISFATÓRIOS => Confirmam a validade da observação e do atuar
- INSATISFATÓRIOS => Continuam insatisfeitos (sem mudar a ação) ou buscam a aprendizagem

### Aprendizagem:

- 1ª Ordem => modifica o atuar
- 2ª Ordem => modifica o observador

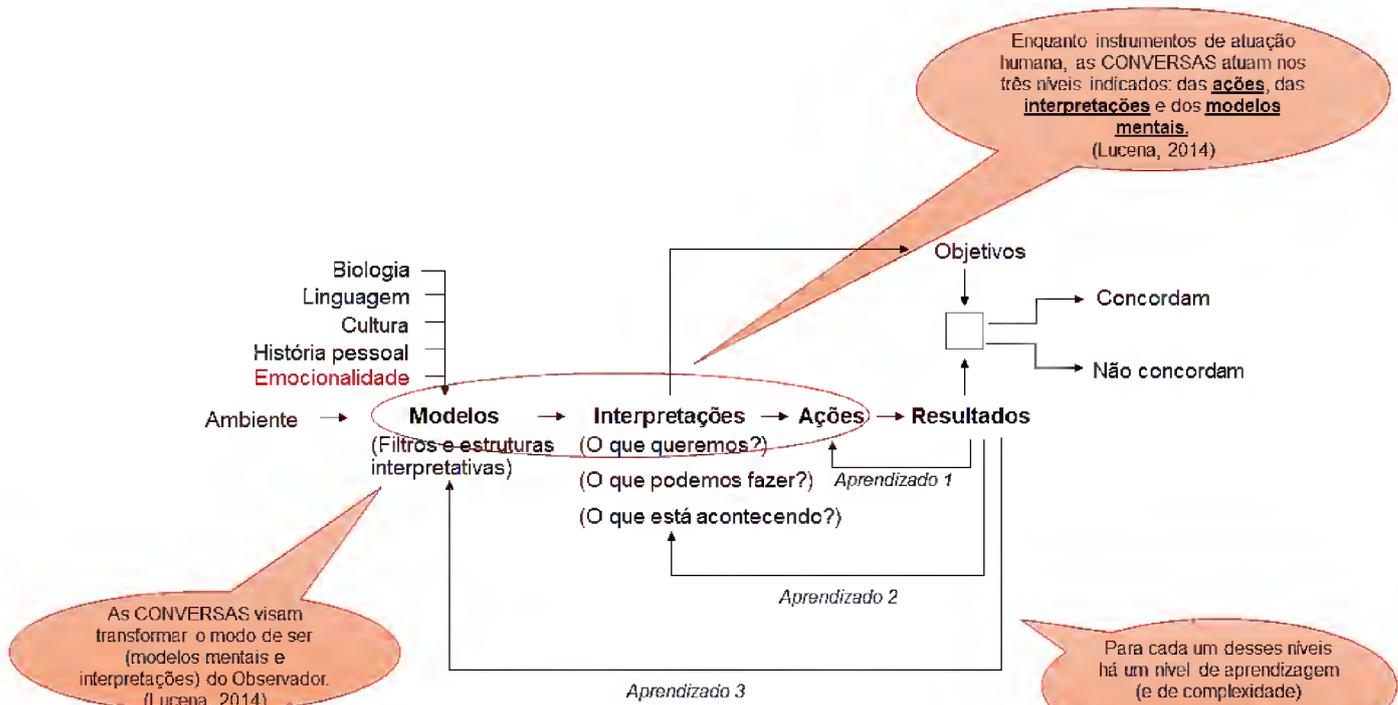


Figura: Aprendizado 1, 2 e 3 - Adaptado  
Fonte: Kolman F. Metamanagement. Vol. 1 Pág. 315

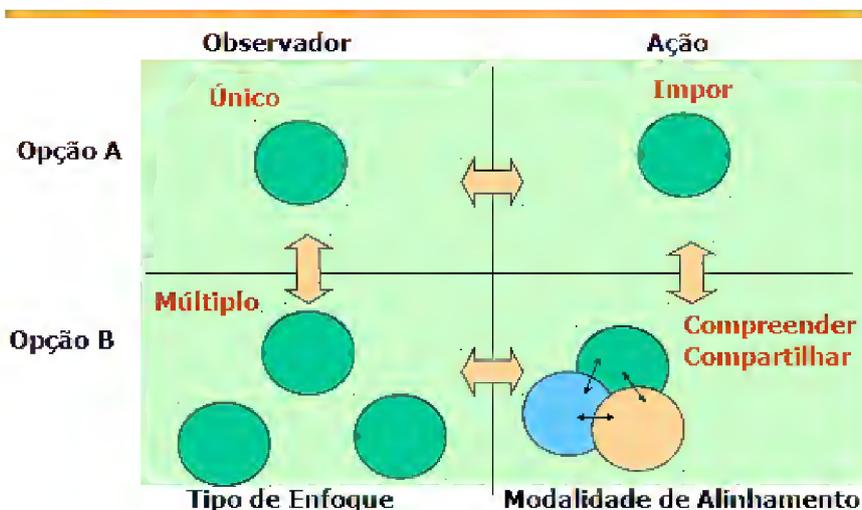
**Aprendizagem para mudanças:** requer AVALIAÇÃO PERMANENTE de RESULTADOS segundo as abordagens do:

- Observador de enfoque ÚNICO
  - Mudanças táticas para atuar nas ações.
  - Reforço do ponto de vista do observador.
  - Comportamento:
    - “As coisas são como eu as vejo.”
    - “Eles não entendem nada.”
    - “Tenho que conseguir que eles atuem corretamente.”
    - “Eles têm objetivos estreitos.”
    - “Minha raiva esta justificada.”
  - Resumindo:
    - Tarefa:
      - Que os demais aceitem meu enfoque
    - Ações:
      - Convencer, subordinar, neutralizar, eliminar
    - Expressões:
      - “Isso não é assim.”
      - “Como você não entende?”
    - Ideal ético:
      - TOLERÂNCIA
- Observador de enfoque MÚLTIPLO
  - Mudanças táticas para atuar nas ações.
  - Mudanças profundas (ser) para atuar no observador.
  - Resumindo:
    - Tarefa:



- Entender a legitimidade do outro com as nossas diferenças
- Ações:
  - Integrar pontos de vista para expandir possibilidades
- Expressões:
  - “Hummmm... Penso diferente.”
  - “Isso não é interessante?!”
- Ideal ético:
  - RESPEITO

## Enfoque Único e Enfoque Múltiplo



### A estrutura linguística das organizações

Como as conversas integram os membros individuais de uma organização.

1. Primeiro... cada unidade é especificada pelos seus limites. Os **limites** de uma empresa correspondem a **uma linha desenhada pela linguagem** através do poder das declarações.
2. Segundo... a **estrutura de uma organização é construída como uma rede de promessas mútuas**.
  - a. Cada pessoa está ligada à organização por compromissos específicos e é responsável pelo cumprimento de certas condições de satisfação. Como sabemos, as **promessas resultam de conversas**. Para ter uma promessa, alguém deve fazer um pedido ou uma oferta e alguém deve declarar sua aceitação no que é solicitado ou oferecido.
  - b. Nas organizações empresariais, as pessoas fazem promessas em vários domínios. **Esta rede interna de promessas é o que permite que uma empresa atenda suas próprias promessas como uma entidade no mercado.**
3. Terceiro... os membros de uma organização realizam suas ações com base em um **background compartilhado**. Ao produzir um **background** compartilhado, os membros de uma organização geram **condições sinérgicas que economizam tempo e recursos para a empresa**.
  - a. Este fundo compartilhado é produzido por **uma rotação permanente de conversas**. Desta forma, a identidade pessoal das pessoas está em mistura com a identidade da empresa.
  - b. Isto é o que é conhecido como a "cultura" de uma empresa. Esta "cultura" permite o desenvolvimento de práticas sociais típicas da organização, de padrões sociais comuns dos



quais cada membro faz julgamentos, formas compartilhadas de atuação e de lidar com as circunstâncias para produzir resultados. Essas práticas sociais chegam a ser executadas de forma transparente, como um conjunto de hábitos, por aqueles que estão imersos neles.

4. Quatro... a linguagem une os membros individuais de uma organização. Este aspecto também pertence à «cultura» da organização e constitui uma parte do *background* compartilhado a partir do qual as pessoas pertencentes a uma organização atuam. No entanto, isso difere do que já salientamos anteriormente, pois a sua ênfase não é um passado compartilhado, mas, pelo contrário, na partilha de um futuro comum. As organizações também desenvolvem condições sinérgicas circunscrevendo as ações de seus membros em uma visão compartilhada, uma história comum sobre o que é possível e um compromisso compartilhado para realizar essa visão em conjunto.
- Nossa principal abordagem é que tudo isso acontece nas conversas. Se queremos entender uma empresa, devemos examinar as conversas que a constituíram no passado e as que o constituem no presente. A força de uma empresa sempre nos levará à força de suas conversas. Suas fraquezas estão relacionadas às fraquezas de suas conversas ou ao fato de que algumas conversas decisivas podem estar faltando.
  - Como uma empresa constrói hábitos de comunicação positivos, o que aumenta sua produtividade, ele também gera hábitos de comunicação negativos, comprometendo sua eficácia. O hábito gera cegueira e as pessoas acabam supondo que suas práticas comerciais constituam a maneira "normal" ou "natural" de fazer as coisas. Eles geralmente não vêm além de seus próprios antecedentes comunicativos.
  - Na verdade, isso aponta para um dos aspectos mais importantes da consultoria de negócios. O que um consultor faz é fornecer um observador mais competente de práticas comerciais, UM OBSERVADOR DIFERENTE DO QUE GERA A CULTURA DA EMPRESA. Este observador diferente pode revelar os pontos cegos que não são observados dentro da empresa e podem intervir nas conversas que constituem a empresa e alterá-las.

### Conversas como base das organizações empresariais

- Qualquer que seja o problema que uma empresa possa enfrentar, pode ser examinado observando sua estrutura de conversação. Todos concordamos que "alguns" problemas na empresa resultam de falhas na comunicação (como, por exemplo, quando as condições de satisfação foram ouvidas de diferentes maneiras pelas pessoas envolvidas na promessa).
- Postulamos, em consequência, que as competências comunicativas de uma empresa determinam, em alto grau, seu sucesso ou fracasso. Nós postulamos que uma empresa é um sistema linguístico e que tudo o que acontece dentro dela pode ser examinado na perspectiva de suas conversas  
epigrafe

### A natureza conversacional da gestão

- O que executivos e gerentes fazem é conversar, ouvir, comunicar com os outros, promover algumas conversas na empresa e evitar outras. Seu trabalho inclui apenas conversas.
- Nenhuma área da empresa é mais dependente de competências comunicativas do que as classificações executivas e gerenciais.
- Uma organização é mais do que um espaço gerado por limites declarativos em que as pessoas estão unidas por uma rede de promessas mútuas. Uma organização também é um espaço no qual uma certa cultura é alimentada, um espaço no qual as pessoas compartilham um passado, uma maneira coletiva de fazer coisas no presente e um senso comum de direção para o futuro. Muitas outras conversas, além das que foram examinadas neste artigo, devem ser realizadas para produzir essa cultura.
- Essas outras conversas são essenciais para transcender as formas mecânicas de coordenação de ações entre indivíduos e produzir vínculos de cooperação e colaboração estreitas. São



conversas importantes para tornar as organizações um espaço em que os indivíduos considerem o significado em seu trabalho e suas vidas e conseguem o bem-estar neles.

## CAPITULO VIII EMOÇÕES E ESTADOS DE ÂNIMO

La emocionalidad en nuestra concepción tradicional

La distinción entre estados de ánimo y emociones

Los estados de ánimo son constitutivos de la existencia humana

Estados de ánimo y acción

Dos dominios complementarios de observación de los estados de ánimo

Observando los estados de ánimo desde el subdominio de la biología

Observando los estados de ánimo desde el subdominio de la corporalidad

Los estados de ánimo y el lenguaje

Hacia una reconstrucción lingüística de los estados de ánimo

Los estados de ánimo en contextos sociales

¿Podemos hacer algo con los estados de ánimo?

Los estados de ánimo como un dominio de diseño

Algunas pautas para el diseño de estados de ánimo

Kairós: breve comentario sobre el tiempo humano

**Estados de ánimo e emoções**

*"Os seres humanos nos constituímos como tais em nossa corporalidade, nossa emocionalidade e em nossa capacidade de linguagem. (...) Estes três domínios são irreduzíveis entre si, independente da possibilidade de reconstruírem-se [uns aos outros] ou de intervenção indireta [uns sobre os outros]."*  
(Rafael Echeverría)

### Estados de ánimo x emoção

Quando experimentamos uma interrupção no fluir da vida se produzem emoções. Estão associadas aos xxxs, interrupções na nossa transparência, mudança em nosso espaço de possibilidades. São, portanto, uma distinção que fazemos na linguagem para nos referirmos a uma mudança no nosso espaço de possibilidades a partir de determinados acontecimentos.

**Os estados de ánimo**, ao contrário, são uma emocionalidade que não remete a condições específicas, vivem no transfondo a partir do qual atuamos. O horizonte de possibilidades no qual estamos, correspondente ao estado de ánimo em que estamos imersos, é que condiciona as nossas ações.

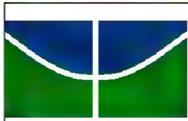
### Observando estados de ánimo através do corpo

1. **biologia:** domínio dos componentes e relações que constituem nossa estrutura biológica; conformação cerebral e estados emocionais; desequilíbrios hormonais e estados de ánimo; estado de ánimo como fator importante para a recuperação de enfermidades;
2. **corporalidade:** comportamento físico de um indivíduo, da unidade biológica como um todo (gestos, posturas etc.); mudando nossa postura corporal também podemos mudar nosso estado de ánimo; nossas posturas físicas não são inocentes.

### Intervindo nos estados de ánimo através da linguagem

Os estados de ánimo exercem, em um domínio diferente, o mesmo papel dos juízos, abrindo possibilidade de sua reconstrução lingüística através da relação de coerência entre emoção e linguagem. Podemos procurar as *estruturas lingüísticas subjacentes* aos estados de ánimo. Isso nos abre um espaço de intervenção no estados de ánimo, usando a linguagem para modificar nossos horizontes de possibilidade. Portanto, estes seriam alguns pontos a serem seguidos:

1. observar os nossos estados de ánimo - não são atributos do mundo exterior a nós;



2. não somos os responsáveis por eles - enfrentá-los de forma mais leve;
3. tomar cuidado com as histórias que construímos sobre os nossos estados de ânimo;
4. buscar os juízos correspondentes a eles;
5. ver qual é a estrutura linguística subjacente;
6. examinar os atos linguísticos que a compõem;
7. buscar as ações para mudar estes atos linguísticos;
8. antecipar estados de ânimo recorrentes, usando repertórios (cursos de ação);
9. envolver-nos com pessoas para quais o nosso estado de ânimo não faz sentido;
10. trabalhar as posturas corporais;
11. intervir diretamente na nossa biologia, se for o caso;
12. ganhar competência para moldar os nossos estados de ânimo à nossa conveniência - não podemos evitá-los.

## CAPITULO IX CUATRO ESTADOS EMOCIONALES BÁSICOS

A modo de introducción: nota sobre los estoicos

La filosofía moral de Epicteto

El criterio de la concordancia con la naturaleza y los juicios

Juicios de facticidad y de posibilidad

La facticidad ontológica

La facticidad histórica

Podemos aceptar o rechazar los juicios de facticidad y de posibilidad

El estado de ánimo del resentimiento

El estado de ánimo de aceptación y paz

Del resentimiento a la aceptación

Formular promesas claras

Comprometerse a compartir algunas conversaciones privadas y permitir hacer reclamos

El estado de ánimo de la resignación

El estado de ánimo de la ambición

De la resignación a la ambición

### *Quatro estados anímicos básicos*

#### **Fatos e possibilidades**

Existe um espaço onde as coisas vão continuar como estão, façamos o que façamos, um espaço dos "fatos da vida", um domínio dos fatos. Por outro lado, há um espaço que nos oferece possibilidades de ação, que permite mudanças - este é o domínio da possibilidades. Uma competência primordial na vida é fazer uma distinção fundada entre estes dois domínios, entre esses dois juízos do mundo.

Na vida humana, há fatos ontológicos (constitutivos da forma de ser humana, que não podemos mudar em nenhuma circunstância), fatos como a finitude dos nossos corpos ou acontecimentos do passado, por exemplo. Há também fatos históricos, que não são inerentes à nossa condição humana, que podem ser modificados se mudam as condições históricas - os juízos de fatos ou possibilidade históricas são sempre históricos, guardando relação com as declarações que efetuamos e com as ações viabilizadas por elas.

#### **Do ressentimento à aceitação**

Quando lutamos contra o que não podemos mudar, quando demonstramos incapacidade para aceitar o que chamamos de fatos da vida, geramos um terreno fértil para que se desenvolva o **ressentimento** - um estado de ânimo que pode ser reconstruído em termos de uma conversação subjacente na qual achamos que fomos vítima de uma ação injusta, temos o juízo de que alguém nos fechou possibilidades na vida. Já no estado de ânimo da **aceitação**, decidimos estar em paz ("bom humor", Julio Olalla) quando aceitamos viver em harmonia com as possibilidades que nos foram fechadas - é uma expressão de reconciliação com os fatos, uma declaração de "caso encerrado".



### Para sair de um estado de ressentimento para outro de aceitação, devemos:

1. identificar os juízos que aparecem na reconstrução linguística do ressentimento e fundá-los; se ainda continuar o ressentimento...
2. devemos procurar forma de declarar encerrado o caso, acabando com as nossas conversas privadas sobre o assunto
  - ou fazendo uma recriminação ou queixa - que deteriora a nossa relação (avalancha de juízos pessoais) e portanto não resolve;
  - ou fazendo uma reclamação, que se constitui em vários atos linguísticos (declarações, afirmações, petições) e que pode ser aceito (gracias, caso encerrado...) ou não...
3. aí, e também no caso de perdas irreparáveis, só nos resta perdoar - cujo principal beneficiário é quem perdoa, não quem é perdoado; mas também podemos julgar que o dano é tão inaceitável que...
4. só temos a alternativa de declarar o término da nossa relação, como forma de nos encarregarmos da nossa dignidade.

### Da resignação à ambição

Quando alguém se comporta, em um determinado domínio, como se algo não pudesse mudar, enquanto nós achamos o contrário, o estado de ânimo é o da resignação. Para essa pessoa, a **resignação** aparece como realismo fundamentado - não sabe o que fazer, mesmo que reconheça que as coisas poderiam ser diferentes. Já aqueles que conseguem identificar amplos espaços de intervenção para a mudança, que têm um mirada diferente para o futuro, que se comprometem com a execução de ações para construir o futuro, esses estão no estado anímico da **ambição** (no "sentido sano" -- Julio Olalla)

Para sair da resignação para o estado de ambição, devemos (1) fundar o nosso juízo, olhando o que nos impede de fazer (2) petições ou (3) entabular conversações para coordenar ações, usando o repertório do desenho de conversações; para isso, podemos recorrer às (4) ações reflexivas; e podemos, finalmente, (5) aprender - através da aprendizagem podemos transformar nossos juízos de facticidade em juízos de possibilidades.

## CAPITULO X HACIA UNA ONTOLOGIA DE LA PERSONA

Lo que constituye a los seres humanos

Nuestra comprensión tradicional de la persona

Alejándonos de la psicología metafísica: reconstrucción crítica de las caracterizaciones

Somos de acuerdo a como actuamos

La persona como principio explicativo

¿Quién tiene la historia correcta?

La persona como rasgo evolutivo

¿Cómo está constituida la persona?

Las trampas del lenguaje

La persona como principio activo de coherencia

La construcción social de la persona

La relación entre lenguaje y comunidad

Los cinco dominios básicos de la persona

1. La persona como dominio experiencial

2. La persona como dominio discursivo

3. La persona como dominio performativo

4. La persona como dominio moral

5. La persona como dominio emocional

Las fuerzas conservadoras de la persona

Las fuerzas transformadoras de la persona

Vida y literatura .....

**A pessoa é um fenômeno linguístico**



*"Esta forma particular de ser que somos como indivíduos (dentro da forma já particular de ser que somos como seres humanos) é o que chamamos de pessoa [self]. (...) Aquilo que constitui os seres humanos, o que os faz ser o tipo de seres que são, é a linguagem. Os seres humanos, postulamos, são seres linguísticos, seres que vivem na linguagem." (Rafael Echeverría)*

## Pessoa

Metafísica - as pessoas possuem uma essência que não se pode mudar; temos que "descobrir" quem somos e o que "realmente" queremos na vida.

Ontologia da linguagem - toda caracterização que fazemos de nós mesmos (e dos outros) é um juízo; os juízos não descrevem, já que não são afirmações, eles adscvem; mais: os juízos se fundam em ações que observamos, que ocorrem num momento e domínio determinados - não podemos, portanto, tirar conclusões gerais sobre a forma de ser permanente das pessoas a partir de observações em domínios particulares.

- as ações não são somente uma manifestação do nosso ser mas também **a forma com este ser se constitui** em um processo de transformação permanente
- **a pessoa é uma história sobre quem somos baseada nas ações que executamos**; quando contamos essa história sobre nós mesmos, temos a nossa identidade privada; quando outros contam, conforma-se a nossa identidade pública
- a história da pessoa não se faz só de afirmações, mas também se **organiza em torno de alguns juízos mestres**
- **a pessoa é um produto da capacidade recursiva da linguagem**; mente, razão, espírito, consciências são todos fenômenos baseados na capacidade recursiva da linguagem; surgem de uma unidade biológica contínua, *o corpo*; *a recursividade da linguagem nos faz viver como uma unidade de experiência com continuidade no tempo* << + *continuidade biológica* = *pessoa*
- a pessoa não deve ser considerada só um princípio explicativo que outorga coerência ao que fazemos - é também um princípio ativo de coerência que se projeta nas ações que executamos (circularidade ativa entre ações e narrativas)
- a linguagem, entendida como o consenso de um conjunto de distinções para coordenar ações conjuntas em bases estáveis, é o que constitui uma comunidade

## Domínios básicos da pessoa

1. a pessoa como domínio experimental - a pessoa é, antes de mais nada, um domínio da experiência;; não podemos negar nem as nossas experiências nem as dos outros - não há nada que se possa fazer para mudar isso;
2. a pessoa como domínio discursivo - a pessoa é um princípio explicativo que dá coerência às ações que realizamos, princípio ativo de coerência a partir do qual atuamos e nos interpretamos; é uma narrativa que contamos sobre nós mesmos, sustentada por juízos fundamentais (janelas de acesso à alma humana) sobre nós, sobre os outros, sobre o mundo e o futuro; cada comunidade gera suas próprias histórias acerca de si mesma (discurso histórico) e os indivíduos desenvolvem suas histórias pessoais dentro delas;
3. a pessoa como domínio performático - a pessoa como identidade pública se constitui também a partir da forma como fazemos certas coisas, que normalmente escapa das nossas histórias pessoais; essa maneira particular de fazer as coisas que existe em uma determinada comunidade são aqui referidas como práticas sociais.
4. a pessoa como domínio moral - a pessoa como um conjunto de declarações acerca das ações que podem, não podem e devem ser realizadas em determinadas circunstâncias; indivíduos podem partilhar as mesmas práticas e narrativas e ter limites morais diferentes; constitutivo do ser humano e, portanto, ontológico (não é uma opção); subdomínio da ética; limites que podem ser redesenhados;
5. a pessoa como domínio emocional - toda pessoa compreende um espaço emocional particular, com um conjunto de predisposições e ações possíveis; fundamental para a aprendizagem e para o coaching; emocionalidades para ver e para operar dentro de certos espaços de possibilidades não são necessariamente as mesmas



## CAPITULO XI EL LENGUAJE DEL PODER

La concepción tradicional del poder

El camino de la verdad

El camino de la salvación

Los caminos encubiertos del poder

El poder como fenómeno lingüístico

El poder como distinción lingüística

El poder es un juicio

El poder del lenguaje

La facticidad del poder

El aprendizaje como poder

Sedución, autoridad institucional y fuerza como estrategias de poder

El juicio de lo posible: Crisipo de Soli

Poder y emocionalidad

La afirmación de la vida y el camino del poder

La política del alma

1. La política como gobierno.

2. La política como ejercicio de la libertad

3. La política como *arte de lo posible*

4. La política como liderazgo

5. La política como *espacio de desenvolvimiento de individuos emprendedores*

La vida como obra de arte

### ***O que é o poder? Poder e linguagem***

*"Todo interpretação que desvaloriza o poder como fenômeno geral leva, em última instância, a uma degradação da própria vida.(...) [O poder] é um fenômeno que emerge, enquanto tal, da capacidade de linguagem dos seres humanos." (Rafael Echeverría)*

### **O que é o poder?**

#### **Descrição x adscrição**

Quando descrevemos, o que distinguimos pertence àquilo que o observador observa (afirmação); quando adscrevemos, é o próprio observador quem confere ao observado o que se constitui no processo de adscrição (juízo). O poder é um juízo.

*"O poder se constitui enquanto fenômeno a partir de um juízo emitido por um observador sobre a maior capacidade de uma determinada entidade de gerar ação."(ECHEVERRÍA)*

- Entidade - agentes (com capacidade autônoma de ação), máquinas (requerem agentes para funcionar) ou ferramentas (aumentam a capacidade de ação de um agente)
- Capacidade de gerar ação - o poder está no juízo que se emite e não na capacidade de ação que se ajuíza; o juízo não é sempre sobre a ação executada mas sobre a capacidade de gerar ação; é um juízo sobre o domínio do possível.
- Diferenciada ("maior") - relativa, comparativa, podendo se referir a entidade semelhante ou a certos padrões sociais (portanto, capacidade histórica, pode variar quando variam as condições sob as quais foi ajuizado o poder).

#### **O poder da linguagem**

Na medida em que a linguagem é ação, a linguagem é fonte de poder. Podemos distinguir 4 domínios específicos de competência lingüística (portanto, fontes de poder):

- das distinções: que nos convertem em observadores diferentes, com possibilidades de ação distintas;



- dos atos linguísticos: principalmente as declarações e petições, através das quais se exerce o poder sobre os outros (dependendo de quem as aceita); uso da força para dar respaldo à palavra (submissão);
- das narrativas: bases a partir das quais atuamos no mundo, com possibilidades de ação distintas (ex.: ciência);
- das conversações: através das quais podemos atuar diretamente ou ampliar nosso horizonte de possibilidades.

#### **Estratégias para incrementar o poder**

- aprendizagem: que nos permite ganhar competências que antes não tínhamos; mas não devemos esquecer que o poder não depende do que somos capazes de fazer senão também do juízo que os outros tenham de nós - o que nos leva às 3 estratégias que vêm a seguir;
- sedução: gera em outros o juízo de que somos uma possibilidade para eles; persuasão, caso particular de sedução, que se baseia particularmente na lógica;
- autoridade institucional: poder que a sociedade nos confere por ocuparmos um determinado cargo institucional, fazendo valer nossas declarações e petições;
- força: capacidade de destruição como meio de submissão ou dissuasão do outro.

#### **O ser como OBSERVADOR**

- Nossas distinções nos constituem no tipo de observador que somos.
- Nossas distinções têm raízes mais ou menos biológicas, mais ou menos linguísticas, mas como distinções, vivem sempre na linguagem.
- Nossas distinções nos convertem em observadores diferentes.
- De acordo com o tipo de observadores que somos, nossas possibilidades de ações serão distintas.



## Fichamento

11/2017

**Assuntos:** Conversaciones para la Accions

**Referência:**

- FLORES, F. **Conversaciones para la Acción. Inculcando una cultura de compromiso en nuestras relaciones de trabajo**. Bogotá: Lemoine Editores, 2015.

**Outras:**

- FLORES, F. Promesas, confianza e identidad publica. Santiago de Chile: Redcom Chile S. A., 1994.
- FLORES, Fernando. **Offering new principles for a shifting business world**. Business Design Associates, Inc. Emeryville, CA. 1991.
- FLORES, Fernando. **Creando organizaciones para el futuro**. Santiago do Chile: Dolmen Ediciones, 1994.

**Palavras chave:**

- xxxxxxxxx

### Fernando Flores

Trata:

- "gestão baseada em **compromissos**"
- "**conversas** para ação"
- "design ontológico"

Mistura:

- Filosofia
- Neurociência
- Linguística

No coração do trabalho de Flores está a percepção de que a maioria das **comunicações** entre os indivíduos não consiste em informação pura, mas em **PEDIDOS DE AÇÃO**.

### Austin

- Este conceito foi articulado pela primeira vez pelo professor da Universidade de Cambridge, J.L. Austin, em uma série de **palestras** publicadas póstuma em 1962 como "Como **fazer coisas** com **palavras**".
- Apenas no **ato de dizer** algo, Austin propôs, as pessoas podem **criar mudanças tangíveis**, como quando o iniciante de uma corrida grita: "Vá!"

Flores acrescenta:



- Ao usar a linguagem deliberadamente, uma pessoa pode conscientemente  **moldar seu futuro**  no nível pragmático de  **construir possibilidades**  ao dar voz a eles.
- **Não existe uma realidade objetiva** : o sistema nervoso humano não pode distinguir entre a realidade e as percepções.
- **Indivíduos e organizações nunca estão completamente presos**  em qualquer situação, mesmo que seja tão drástico quanto a prisão - se eles continuam dispostos a mudar a maneira como pensam e falam sobre isso.

*"Nós seres humanos somos animais linguísticos, sociais e emocionais que coinventam um mundo através da linguagem".*

*"Isso significa que a realidade não é formada por objetos. Isso abre um mundo diferente de possibilidades".*

*"Um negócio é uma rede que nos permite fazer ofertas".*

*"Uma complexa rede de relacionamentos com fornecedores é uma rede de **compromisso**".*

Importante!!

- Ao capacitar as pessoas a USAR CONSCIENTEMENTE PALAVRAS para  articular compromissos  e  invocar uma melhor coordenação , os líderes corporativos podem reduzir os mal-entendidos e os erros que impedem que muitas corporações - e os governos, mesmo assim -  percebam seu potencial .

jrstr

Searle

- Refinou os conceitos de Austin em um conjunto prático de frases, criando o termo de  **ATOS DE FALA**  para descrevê-los.

Nas organizações:

- As equipes de Flores normalmente começam treinando pessoas para fazer pedidos explícitos e pedir promessas explícitas para realizar o ato solicitado.
- Flores argumenta que as obrigações que as pessoas criam para si são mais fortes e mais psicologicamente vinculativas do que as direções que elas são dadas por outra pessoa.
- Essa é a maneira mais simples de conhecer o potencial comercial do que Fernando inventou".
- Flores ensina que  **as ofertas são promessas condicionais; eles podem ser usados para construir novos relacionamentos dentro de uma empresa ou outro grupo.**

Cinco atos de fala básicos:

- declaração
- oferta (e aceite de ofertas)
- pedidos e promessas
- afirmação
- avaliação (diferentemente da afirmação é uma descrição mais confiável da realidade, uma vez que se baseia sólidamente na observação)

Uma ambição existencial



- A educação estará em redes e não será sobre o conhecimento. Será sobre ser bem-sucedido nos relacionamentos, sobre como fazer ofertas, como construir confiança, como cultivar prudência e resiliência emocional".
- "Precisamos produzir um ser humano habilidoso em mudar as realidades e enfrentar as mudanças.

---

## Livro **Conversaciones para la Acción. Inculcando una cultura de compromiso en nuestras relaciones de trabajo**

### Parte 1: os elementos básicos

Capítulo 1: **Conversas** de Ação

Capítulo 2: Coordenação efetiva através de **conversas** de ação

Capítulo 3: **Conversas** para ação e fluxo de trabalho

Capítulo 4: **Conversas** para possibilidades

Capítulo 5: Juízos e Afirmações

### Parte 2: **Compromisso** de construção

Capítulo 6: Caracterizações e conversações para avançar

Capítulo 7: Gerenciando os estados de ânimo

Capítulo 8: Sobre confiança

Capítulo 9: Construindo e liderando equipes: produzindo **conversas** para gerenciar **compromissos**

### Parte 3: O outro lado da fala

Capítulo 10: Entendendo as preocupações por trás dos pedidos

Capítulo 11: Domínios recorrentes das preocupações humanas

Capítulo 12: Sobre o escutar



## Fichamento

12/2017

**Assuntos:** Ciclo de promesas.... Coordenação de Ações

**Referência:**

- Echeverría, R. **O ciclo da promessa: vínculo básico de coordenação de ações**. 1998

**Palavras chave:**

---

CENTRO DE APRENDIZAJE Y ENSEÑANZA

[Derechos reservados 1998](#)

Este es un trabajo de autoría no publicado protegido por las leyes de derechos de propiedad de los Estados Unidos. No puede ser reproducido, copiado, publicado o prestado a otras personas o entidades sin el permiso explícito por escrito del CENTRO DE APRENDIZAJE Y ENSEÑANZA o NEWFIELD

---

**Importante!**

- **Chronos**: de natureza quantitativa, tempo cronológico ou sequencial (o tempo que se mede, de natureza quantitativa). Na teologia é o "tempo dos homens".
- **Kairós**: de natureza qualitativa, o momento indeterminado no tempo em que algo especial acontece: a experiência do momento oportuno. Na teologia é o "tempo de Deus" (a eternidade)

~~~~~ ### ~~~~~

Empresas/organizações são atravessadas por dois vetores:

- a divisão do trabalho => os indivíduos realizam tarefas diferentes e assumem responsabilidades diferentes.
- a coordenação das ações => uma vez que o trabalho foi dividido, agora é necessário articulá-lo, juntar-se ao que foi dividido para assegurar seu bom funcionamento

*“Através da coordenação da ação, as diferentes tarefas em que o trabalho global foi dividido são integradas em processos particulares de diferentes tipos e estes são integrados entre si.”*  
(ECHEVERRIA, 1998, p. 1)

*“Internamente, você deve articular múltiplas tarefas em diferentes processos de trabalho.”*  
(ECHEVERRIA, 1998, p. 1)



“... muitas vezes acontece que as vantagens decorrentes das competências do **desempenho individual** na execução de certas ações específicas são muitas vezes PERDIDAS devido à **incompetência nas ações de coordenação**.” (ECHEVERRIA, 1998, p. 1)

ações específicas  $\neq$  ações de coordenação

Ações de coordenação (dos envolvidos na constituição e o cumprimento de uma promessa particular) => solicitar, oferecer, negociar, declarar conformidade, etc.

- Comprometem a eficácia dos processos de trabalho e dos processos de negócios

“Não importa quão competente os indivíduos possam estar executando as tarefas específicas que lhes são atribuídas, se isso não for acompanhado de competências nas ações de coordenação, o desempenho geral da empresa será ressentido.” (ECHEVERRIA, 1998, p. 1)

“As competências individuais na execução de tarefas específicas são insuficientes para garantir uma empresa competente e competitiva.” (ECHEVERRIA, 1998, p. 2)

Gerentes:

- principais responsáveis pelas tarefas de coordenação dentro da empresa
- devem garantir que isso seja alcançado e que os indivíduos sob sua responsabilidade não apenas se destacam pelas suas competências individuais específicas, mas também pelo seu domínio no gerenciamento de ações de coordenação

Demais trabalhadores:

- a coordenação não é da exclusiva responsabilidade dos gerentes
- todos os trabalhadores combinam dois tipos de atividades:
  - atividades específicas - para as tarefas específicas que lhes são atribuídas
  - atividades de coordenação.

Chave para ganhar competências nas **ações de coordenação** está no DOMÍNIO DA PROMESSA.

Promessas:

- ações linguísticas por excelência da coordenação de ações entre indivíduos.
- são um fenômeno complexo que se estende além de uma ação pontual e que inclui diversas ações concatenadas no que denominamos "o ciclo da promessa".



“Todo trabalho ou processo de negócios é apenas uma CADEIA DE TAREFAS diferentes realizadas por diferentes indivíduos, que são concatenados juntos através da execução de múltiplos ciclos da promessa.”

“A EFICÁCIA de qualquer trabalho ou processo empresarial **depende** diretamente da eficácia da MANEIRA COMO SEUS VÁRIOS CICLOS DE PROMESSAS SÃO EXECUTADOS. “

“No final do dia, a **eficácia** do processo é DEFINIDA pelo **elo mais fraco** da cadeia.”

“Todo bem que incorpora um processo de trabalho ou de negócios geralmente é comprometido pela força de cada um de seus links. Portanto, não é suficiente que haja alguns indivíduos competentes nas ações de coordenação para garantir sua eficácia. Essas competências **devem atingir TODAS as pessoas** envolvidas em cada processo.”

Nossa **identidade pública** (empresa ou indivíduo), ou seja, a forma como somos percebidos pelos outros:

- está fortemente determinada pelas AÇÕES que podemos prometer (ações específicas)
- bem como pelas ações associadas à FORMA como prometemos (ações de coordenação)

No caso dos indivíduos:

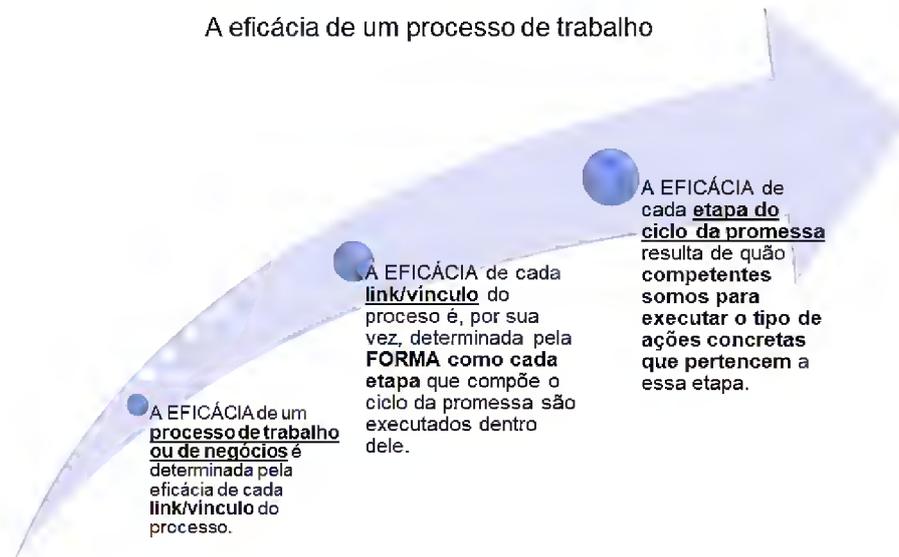
- Isso vale na identidade que geram tanto dentro da empresa como em qualquer outra área de sua vida.
- “O grau de impecabilidade que mostramos na forma como prometemos e no cumprimento de nossas promessas, definiremos a nossa identidade como trabalhador ou gerente, mas também como amigo, como pai, como casal, como membro de uma associação civil, etc.”

Competências associadas ao CICLO DE PROMESAS:

- Estão diretamente relacionadas aos graus de eficácia que conseguimos em qualquer atividade que envolva a coordenação de ações com outras pessoas.
- Afetam diretamente o nível de bem-estar dos indivíduos e das sociedades e, em última instância, constituem um dos fatores mais importantes no desenvolvimento ou subdesenvolvimento de países.
- Um país comprometido em aumentar os níveis de impecabilidade no comportamento de seus membros irá lançar as bases para o aumento de sua produtividade e bem-estar.
- O mesmo é igualmente verdadeiro para empresas e organizações.



## ETAPAS E FASES DO CICLO DA PROMESSA



### Estágios de uma PROMESSA:

1. Constituição => nesse momento ocorre uma transformação importante da realidade existente. A partir desse momento, quem recebe uma promessa pode tomar medidas contando com isso. Muitas das ações que tomamos baseiam-se no fato de que temos promessas que outros fizeram, mesmo que não tenham sido cumpridas.
2. Cumprimento

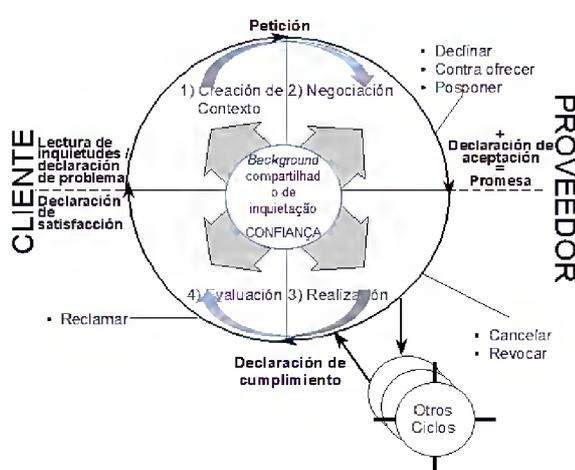
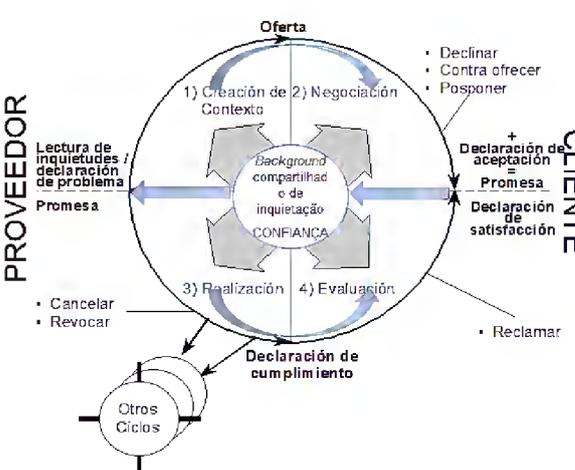
### Fases de uma PROMESSA:

1. Constituição
  - 1.1. Criação do contexto
  - 1.2. Negociação
2. Cumprimento
  - 2.1. realização da promessa
  - 2.2. avaliação

### Ciclo Promessa Baseado em Pedido e Ciclo Promessa Baseado em Oferta diferem:

- No fluxo de ação
- No lugar ocupado pelos dois interlocutores em uma promessa: o cliente e o provedor.



| Ciclo Promessa Baseado em Pedido                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Ciclo Promessa Baseado em Oferta                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Link básico da coordenação de ações qdo o ciclo da promessa se abre com um <b>pedido</b></p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | <p>Link básico da coordenação de ações qdo o ciclo da promessa se abre com uma <b>oferta</b></p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| <p>Ciclo Promessa Baseado em <b>Pedido</b>:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• O <u>cliente</u> aparece à esquerda e o <u>provedor</u> à direita.</li> <li>• O fluxo da ação <u>começa à esquerda</u> com o cliente que solicita.</li> <li>• Move-se ao redor do círculo no <u>sentido horário</u>.</li> <li>• <u>Termina no seu ponto de partida</u>, novamente à <u>ESQUERDA</u>, com o <u>cliente</u>.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | <p>Ciclo Promessa Baseado em <b>Oferta</b>:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• O <u>cliente</u> ocupa a direita enquanto o <u>fornecedor</u> ocupa a esquerda.</li> <li>• O fluxo da ação <u>começa à esquerda</u> com o fornecedor que oferece.</li> <li>• Move-se no <u>sentido horário</u> até o cliente chegar à direita, <u>MAS depois CRUZA</u> para retornar ao <u>provedor</u>. Move no <u>sentido anti-horário</u> até <u>terminar</u> à DIREITA, com o <u>cliente</u>.</li> <li>• As fases de <u>realização</u> e <u>avaliação</u> da promessa também aparecem em diferentes lugares.</li> </ul> |
| <p>Importante!</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cada uma das ações realizadas em cada uma das fases afetará o coração do ciclo e, portanto, <b>afetará</b>, de forma positiva ou negativa, a <b>construção da CONFIANÇA</b> e o background compartilhado das <b>INQUIETAÇÕES entre o cliente e o provedor</b>.</li> <li>• E ambos os fatores são talvez os <b>INDICADORES</b> mais importantes para <b>avaliar a qualidade da relação</b> que existe entre o cliente e o provedor.</li> <li>• Deficiências, problemas ou rupturas existem apenas para um observador. No mundo exterior, nada está faltando.</li> <li>• Que algo está faltando é um julgamento emitido por alguém com base em certas inquietudes. Dado um conjunto de inquietudes, chegamos à declaração de quiebre em que argumentamos que existe uma falta.</li> <li>• Nossa capacidade de declarar quiebres que nos levam a pedidos ou ofertas é, portanto, uma função de nossa capacidade de avaliar nossas próprias inquietudes e as de outros e isso dependerá do tipo de observador que somos.</li> <li>• Uma vez que declaramos o quiebre que nos leva a sustentar que falta algo - algo que justifica fazer um pedido ou uma oferta - estamos perto de pedir ou oferecer.</li> </ul> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |



## FASES DE UM CICLO PROMESSA BASEADO EM PEDIDO:

### 1. Criação do contexto (ou preparação)

- Gera uma significativa contribuição para a construção de confiança e do contexto de iniquidades compartilhadas.
- Começa com as primeiras sensações de que falta algo, com as experiências iniciais nas quais uma inquietação começa a revelar-se.
- O objetivo desta fase é a criação de uma área de interseção entre nossas respectivas iniquidades - o que chamamos de *background* compartilhado de iniquidades => área a que o pedido deve ser endereçado.
- Queremos sublinhar o fato de que este conhecimento compartilhado de iniquidades não é apenas um espaço que a conversa de criação de contexto deve descobrir. É também um espaço que a mesma conversa constrói.
- Através do poder gerador da palavra, inventamos, produzimos, geramos novas iniquidades. Conseguimos que o interlocutor se mova, da mesma forma que a conversa também nos desloca.
- Esses deslocamentos que surgem como resultado da conversa geralmente levam a uma rearticulação da nossa solicitação original.
- Quem **lidera a conversa deve ter PLASTICIDADE** suficiente para modificar o pedido que ele queria fazer inicialmente.
- Assim, os processos de articulação do pedido e a sedução do interlocutor requerem uma alimentação mútua.
- Os seres humanos não têm iniquidades imutáveis e estamos constantemente abrindo e nos fechando para novas possibilidades.
- Também somos susceptíveis de modificar nossos julgamentos e interpretações sobre uma determinada situação.

#### ❖ O processo de articulação da petição, atravessa diferentes tempos.

1. Manifestações iniciais de inquietação: com as primeiras sensações que apontam para uma falta.
  2. Formulação do problema:
    - Condiciona o tipo de ações que mais tarde buscamos.
    - A qualidade de uma solução geralmente é predeterminada pela forma como formulamos o problema.
  3. Busca da solução ou na seleção da ação apropriada:
    - Existem várias ações possíveis para resolver um problema.
    - Uma vez que selecionamos a ação apropriada, ainda temos que estabelecer as condições de satisfação (incluindo o tempo) com as quais a ação deve ser executada para responder adequadamente à inquietação inicial.
  4. Traduzir as condições de satisfação em uma definição clara de padrões que podem ser usados no final do ciclo para avaliar a conformidade.
  5. Nos movemos de uma vaga inquietação inicial para a possibilidade de articular um pedido concreto.
- Um indicador importante do sucesso de uma petição é a sua capacidade de obter uma declaração de aceitação em resposta.



- O processo de articulação da petição acontece ao mutuamente ao processo de sedução do interlocutor.
- Em ambos os casos a capacidade de quem o leva a ouvir a inquietação do outro é decisiva.
  
- ❖ O **processo de articulação da petição** é combinado com o **processo de sedução do interlocutor**. Seduzir o interlocutor é mostrar-lhe as possibilidades que o pedido gera, não só para mim, mas tb para ele. De que forma:
  - Iniciamos uma conversa com o outro, procurando criar as condições para que, quando ele ouvir o pedido que faremos, ele faça o juízo de que isso também é uma possibilidade para ele.
  - Se o outro não perceber uma possibilidade para si mesmo em nossa petição, ele provavelmente irá recusá-lo.
  - Muitas vezes, este processo de sedução pode ser feito compartilhando as inquietudes de quem conduz a conversa e simplesmente mostrando ao outro as possibilidades que observa.
  - É muito possível que eles tenham inquietudes comuns.
  - Mas muitas outras vezes, será necessário identificar as inquietudes particulares do outro e preparar o terreno para quando fazemos o pedido, observá-lo como uma possibilidade para si próprio, embora essa possibilidade possa ser diferente do que está em jogo para nós.
  
- O pedido deve ser feito quando julgarmos que o contexto já foi criado para que possamos esperar que ele seja aceito.
  1. Muitas vezes é prudente esperar pela criação do que chamamos de **momento kairós**, usando o termo cunhado pelos gregos para falar de "tempo oportuno" ou "tempo apropriado".
  2. Quando estimamos que o contexto não é apropriado, é conveniente se envolver em **gerá-lo** antes de arriscar um pedido ou uma oferta que tenha uma alta probabilidade de cair no vácuo.

“Às vezes, geralmente acontece que, quando a criação do contexto é altamente eficaz, quem deveria fazer um pedido é que não é necessário fazê-lo, já que o provedor faz uma oferta antes, tomando conta de suas inquietudes. Esta é a expressão de um processo altamente efetivo de sedução.”

Petições e ofertas são o fim da primeira fase dentro do ciclo da promessa e marcam o início da fase de negociação.

## 2. A fase de negociação

- Após a realização do pedido ou da oferta vem:
  - ❖ Declaração de **aceitação**
  - ❖ Declaração de **rejeição**
  - ❖ Outras **ações intermediárias**. Ex:
    - contra-oferta -> negociação -> acordo e aceitação OU não acordo e não conclusão da promessa



- declaração de ausência de condições para dar uma resposta imediata -> pedir tempo para responder etc
- **Importante!**
  - Eliminar qualquer área de possível ambiguidade em relação ao pedido
  - Garantir a clareza da promessa.
  - Avaliar os recursos que possui (recursos humanos, materiais e financeiros) e fazer uma estimativa rigorosa do tempo e suas prioridades.
  - Se necessário, abrir outros ciclos fazendo pedidos a outros.... vários ciclos da promessa concatenam uns com os outros.
  - O "não" nos impede de avançar. No entanto, não impede de voltar. Quando não podemos obter a declaração de aceitação solicitada, podemos considerar que não sabíamos como criar um contexto adequado.

“Muitas vezes, o "não" é apenas a oportunidade de reabrir a fase de criação de contexto e incorporar neles os elementos que podem ter sido revelados na negociação.”

- Se uma declaração de aceitação for feita, começa então o estágio de realização da promessa.

### 3. A fase de realização da promessa

- Esse primeiro ciclo de promessa é apenas o primeiro link em um processo de trabalho mais complexo.
- Obrigações e condições de impecabilidade:
  - Assegurar a conformidade e fazê-lo de acordo com os termos estipulados na promessa.
  - A conformidade é a primeira condição de impecabilidade.
- Esta segunda etapa geralmente é mais longa.
  - ❖ **Execução** da ação prometida de responsabilidade do provedor.
  - ❖ Realizar **ações que cuidem de contingências** inesperadas riscos, por exemplo.
  - ❖ Dependendo do caso, pode/deve-se **revogar a promessa**. Importante abrir a conversa de revogação imediatamente após o julgamento de que a promessa não poderá ser cumprida de acordo com o que foi negociado. Quanto mais aguardar, maior será o custo em termos de confiança
  - ❖ A ruptura original pode ter sido resolvida por outros meios ou pode haver uma mudança importante na situação inicial. A ação que o cliente deve realizar com o fornecedor é o **cancelamento**. Quanto mais rápido o cancelamento for feito, menor será o custo que terá para o fornecedor e menor o impacto na confiança com o cliente. Saber que o outro responderá com um alto senso de responsabilidade diante dos compromissos assumidos pode se tornar a base de uma sólida relação de confiança.
  - ❖ Se não surgirem impedimentos e a promessa acordada tiver sido cumprida, a fase de conclusão termina com a **declaração de conformidade que o fornecedor deve fazer** ao cliente.



- A forma como esta fase for concluída impactará e gerará diferentes possibilidades para a próxima fase e outras ações futuras.
- Uma vez que a declaração de conformidade foi feita, a quarta fase do ciclo começa.

#### 4. A fase de avaliação e encerramento

- O ciclo de promessas não termina com a declaração de conformidade por parte do provedor.
- Só fecha com a **declaração** de satisfação **do cliente**.
- Sobre o valor das ações que realizamos.
  - O valor do que fazemos também é medido decisivamente no julgamento emitido por quem usa nossas ações.
  - O valor é normalmente um critério social que se refere à coordenação de ações com outros.
  - Não é estranho que, da abordagem de qualidade, a soberania do cliente, o usuário, o consumidor seja proclamado.
- Na fase de avaliação...
  - ❖ O **cliente determina se a ação executada** pelo fornecedor **produziu os resultados prometidos**. Se as inquietudes iniciais que deram origem e do qual o ciclo começou foram satisfeitas.
  - ❖ Se o cliente **não estiver satisfeito**, ele ou ela pode pedir ao provedor que **retome o que foi feito** e completá-lo para atender às condições de satisfação originalmente estipuladas.
- O julgamento da insatisfação, parcial ou total, do cliente abre um espaço muito importante para a aprendizagem.
- Entretanto, sua insatisfação pode ser o resultado de sua própria incompetência na forma como constitui promessas.
- Mas a responsabilidade na constituição da promessa não é apenas do cliente. Esta responsabilidade sempre é compartilhada.

#### A QUEIXA E A REIVINDICAÇÃO

Quando alguém não cumpre nossas promessas - ou quando elas apenas nos cumpre parcialmente -, temos a opção de fazer pelo menos três coisas.

1. **Não fazer nada**... e talvez entrar em julgamentos que nos levam a dois lugares, ambos profundamente insalubres.
  - i. Se **SENTIR INDIGNO**. Interpretamos como uma falta de respeito, onde **nosso valor como pessoa** foi posto em questão. Calar é fazer-nos cúmplices dessa falta de respeito. Nós nos tornamos vítimas de nosso próprio silêncio.



- ii. **RESSENTIMENTO**. Não nos atrevemos a protestar contra a violação de uma promessa porque **tememos** que as consequências podem ser ainda pior do que as que resultaram da promessa não cumprida. O ressentimento é uma das emoções mais corrosivas e destrutivas em nossos relacionamentos. O ressentimento não se refere apenas à pessoa que sente. É também o resultado de um sistema que permite a violação de promessas e que bloqueia a possibilidade de reivindicar isso. Se uma organização não permite a reivindicação contra situações de violação de promessas, promoverá o ressentimento de seus membros.
2. **Protestar**... normalmente de duas maneiras
- **RECRIMINAÇÃO** ou **RECLAMAÇÃO**. Culpar o outro por seu fracasso. O que muitas vezes recebemos em resposta do outro é a rejeição de nossos julgamentos e interpretações, a tentativa do outro de nos mostrar nossa própria responsabilidade no que aconteceu e outra onda de julgamentos pessoais. Uma conversa baseada na recriminação mútua tende a aquecer rapidamente. A emotividade aumenta até nos sentirmos ofendidos, maltratados injustamente, não respeitados, etc. Ao responder ao outro dessa emocionalidade, uma espiral emocional equivalente é gerada nele. Como resultado, a relação entre as duas pessoas geralmente acaba se deteriorando. É uma conversa altamente prejudicial e estéril.
3. **Reivindicar (pedir)** medidas que sejam propícias para assumir os danos causados pela violação. Tem também o poder de dissolver o ressentimentos causados pela promessa não cumprida. Consiste em vários atos linguísticos:
- a) **Declaração de abertura:**

*"Quero conversar com você para completar uma conversa que mantenho aberta"*

    - Comentário: Não abrir a conversa dizendo que eu vou fazer uma reivindicação ou culpar o outro.
  - b) **Afirmações:**

*"Você prometeu fazer A em X"*

*Inquérito: "Estou correto ou você não concorda com o acima?"*

*OU... "De acordo com a minha informação, você não cumpriu o que foi prometido"*

*Inquérito: "Ou eu estou errado?"*

    - Comentário: Se a pessoa a quem nos dirigimos a nossa reivindicação aceita que nossas afirmações iniciais são verdadeiras, podemos agora entrar com total legitimidade ao núcleo da reivindicação. Permite transcender a chuva de julgamentos e passar para a ação através dos pedidos.
  - c) **Declaração / Juízo:**

*"Sua violação me prejudicou. Como consequência ... "*

*Inquérito: "Você concorda comigo, ou vê coisas diferentes?"*



Comentário: É possível que a outra pessoa, que é um observador diferente, tenha algo a contribuir que altere a maneira como observamos o que aconteceu.

**d) Pedidos:**

*"Portanto, como forma de assumir o controle de sua responsabilidade, peço-lhe ..."*

*(reparar, compensar, estabelecer protocolos para situações equivalentes no futuro, etc.)*

*Inquérito: "Você vê outras formas de se encarregar?"*

Comentário: podemos pedir uma indenização pelos danos incorridos, ações adicionais que cuidem das iniquidades etc.

A reivindicação possibilita:

- Fechar o ciclo da promessa, evitando ressentimento.
- Deixar a pessoa afetada pela violação em uma situação de dignidade.
- Reparar o relacionamento entre as duas pessoas e cuidar do investimento de confiança que pode ter existido entre eles.
- A sua emoção é completamente diferente do que observamos na recriminação ou reclamação. O mais importante na afirmação é que ele consegue transcender a chuva de julgamentos e passar para a ação através dos pedidos finais.

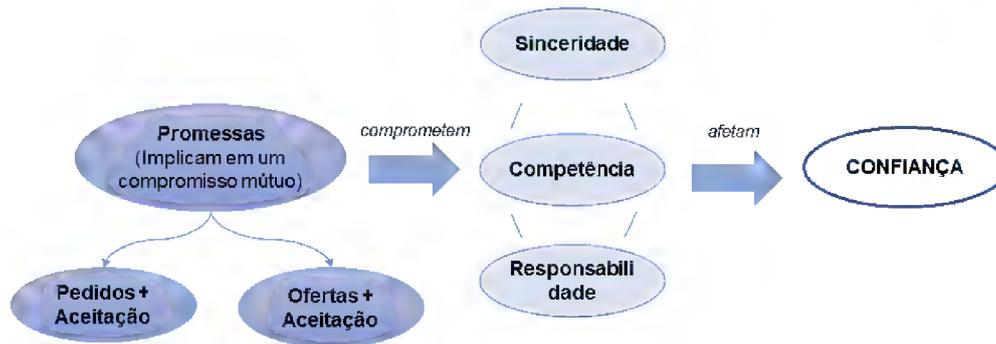
## **CONFIANÇA E PROMESSAS**

Confiança:

- Cerne do ciclo da promessa.
- Condição fundamental para relacionar-se com outros e coordenar ações.
- Ingrediente fundamental em empresas e organizações.
- "Emoção que está intimamente relacionada com a forma como trabalhamos com as promessas."

*Sem confiança não é possível construir relacionamentos estáveis.*

*"De acordo com a forma como nos comportamos em cada fase do ciclo de promessas, poderemos aumentar ou diminuir a confiança que os outros têm em nós, expandiremos o contexto das iniquidades compartilhadas com a outra e tecendo o tipo de relacionamento que podemos desenvolver no futuro."*



No jogo das promessas, a **confiança** parece comprometida em **três domínios** diferentes e vinculada a três julgamentos perfeitamente separáveis.

1. Domínio da SINCERIDADE => quando julgamos que as conversas públicas de uma pessoa são consistentes com suas conversas privadas.
2. Domínio da COMPETÊNCIA => quando julgamos que alguém pode fazer o que está comprometido e que, portanto, eles têm as competências para executar as ações que eles prometem.
3. Domínio da RESPONSABILIDADE => quando julgamos que alguém tem sido consistente no cumprimento de suas promessas.
  - Todo ato de confiança implica a aceitação de riscos.
  - É importante desenvolver nossa capacidade de basear julgamentos de confiança.

*“Se a nossa desconfiança se limita ao domínio da competência, bastaria, por exemplo, o design de processos de aprendizagem que permitam a quem nos provoca desconfiança para conquistar as competências que faltam.”*

A confiança está intimamente ligada à nossa capacidade de fazer e manter promessas.

Se o que nos interessa desenvolver confiança em nós mesmos e no que fazemos, ao fazer promessa, nos perguntamos:

- "Somos realmente sinceros ao aceitar executar a ação que nos é solicitada?"
- "Somos efetivamente competentes para fazer o que estamos prometendo?"
- "Conseguiremos cumprir as ações que nos são solicitadas?"

As respostas que damos a essas perguntas podem:

- Nos levar a ser mais cautelosos quando nos inclinamos a aceitar o que nos pede.
- Indicar a conveniência de oferecer, adiar nossa resposta e, obviamente, recusar o pedido.

## GESTÃO DE PROMESAS

- Nem todas as promessas podem sempre ser cumpridas.
- Ser impecável no cumprimento de nossas promessas não significa, portanto, ser obrigado a cumpri-las sempre.
- Isso implica ser competente nas ações envolvidas em cada uma das fases do ciclo, incluindo todas as ações "negativas", como recusar, oferecer contra, adiar, cancelar, revogar e reivindicar.
- Mais do que cumprir todas as nossas promessas, porque isso não é possível, o que está envolvido é aprender a gerenciar as promessas em que estamos envolvidos.



É fundamental desenvolvermos um conjunto de competências que moldam a arte de fazer, cumprir e receber promesas... o que inclui:

- Saber acompanhar as promesas que fazemos e que nos fazem.
- Aprender a basear nossos julgamentos de sinceridade, competência e responsabilidade.
- Saber como reivindicar.
- Antecipar as condições que sugerem a possibilidade de qualquer promessa não se cumprir e saber tomar ações que possam cuidar dessa eventualidade.

---

CENTRO DE APRENDIZAJE Y ENSEÑANZA

### Derechos reservados 1998

Este es un trabajo de autoría no publicado protegido por las leyes de derechos de propiedad de los Estados Unidos. No puede ser reproducido, copiado, publicado o prestado a otras personas o entidades sin el permiso explícito por escrito del CENTRO DE APRENDIZAJE Y ENSEÑANZA o NEWFIELD

---



## Fichamento

12/2017

**Assuntos:** Competências conversacionais

**Referência:**

- Diversos

**Palavras chave:**

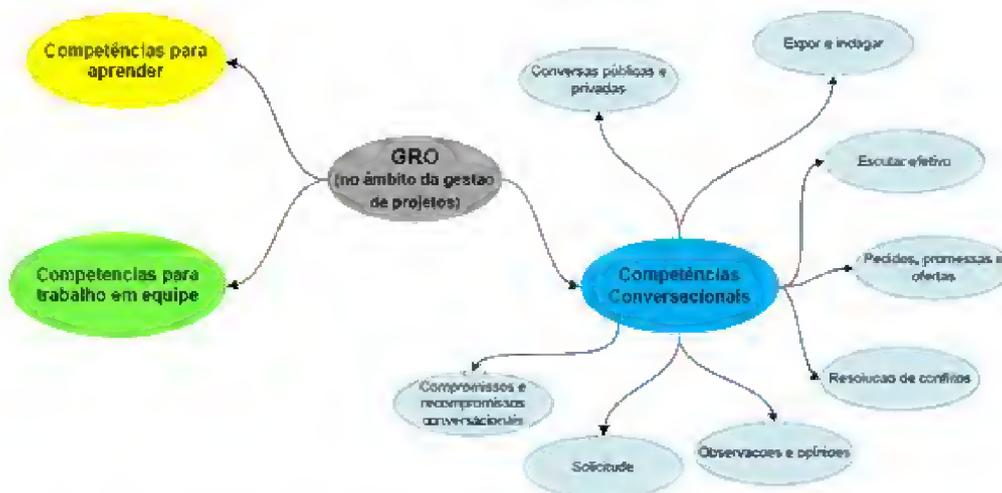


Figura 14 – Desdobramento de competências nas relações organizacionais  
Fonte: Lucena e Morales (2004), com adaptações

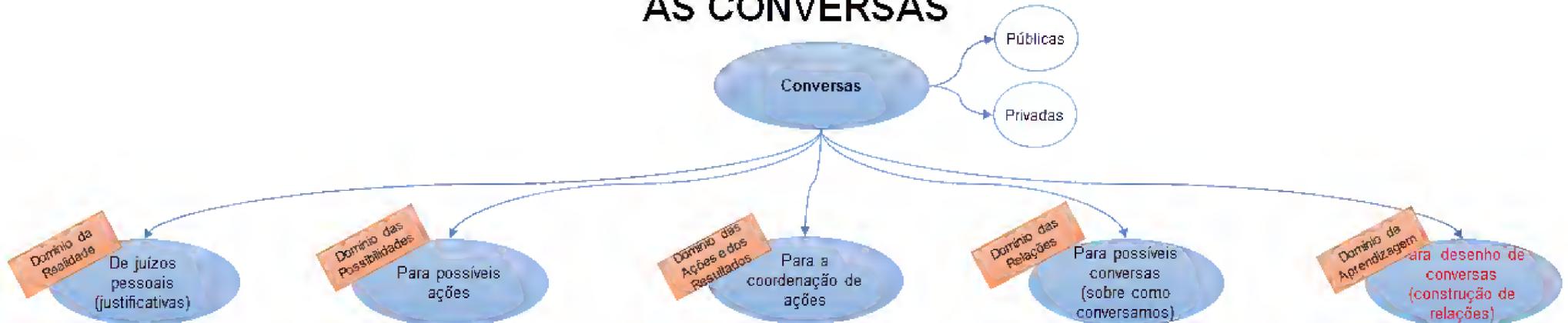
Ativar o Win  
Acesse Configura

Fonte: Extraído da Dissertação do Eron



## Ontologia da Linguagem

### AS CONVERSAS



Limitam-se a **ajuzar** os **xxxs** sem se encarregarem deles, podendo fazê-lo no domínio da **responsabilidade** (pelo xxx), da **inclusividade** (âmbito particular em que acontece) ou **temporalidade** (consequências no tempo dos xxxs);

#### CARACTERÍSTICAS BÁSICAS

- Surgem após a declaração de xxx, como resposta a "porque acontece isso"?
  - Para serem efetivas precisam ser sustentadas por juízos fundamentados (fatos, propósitos, domínios, etc.).
  - Em geral, têm um caráter de "avaliação". Com elas procuramos conferir sentido ao xxxe sobre ele geramos explicações
- RISCOS**
- Permanecer nesse tipo de conversa por tempo demasiado
  - Virar uma Justificativa (confundir Fenômeno e Explicação)
  - Construir declarações apaziguadoras

Quando **exploramos** novas **ações possíveis**, quando expandimos nosso horizonte de possibilidades; pode parecer com a de juízos pessoais mas tem uma **emocionalidade distinta** - **compromisso de mudar o rumo** dos acontecimentos;

#### CARACTERÍSTICAS BÁSICAS

- Surgem quando não sabemos o que fazer ou quando queremos explorar possibilidades de ações Para serem efetivas precisam ser sustentadas por juízos fundamentados (fatos, propósitos, domínios, etc.).
  - Permitem inovar
  - Permitem planejar a mudança
  - Orientam futuras ações
- RISCOS**
- Ficar no sonho sem construir ações
  - Antecipar-se ao tempo do outro
  - Censurar ou prejudicar possibilidades

Quando se refere não ao xxx primitivo, mas ao xxx de ser incapaz de abrir ou concluir uma **conversa** para a ação; **exigem** normalmente uma **emocionalidade** do respeito mútuo.

#### CARACTERÍSTICAS BÁSICAS

- Surgem quando enfrentamos dificuldades para conversar com alguém
  - O xxx dessa conversação é a nossa relação e como conversamos
  - O tema é a dificuldade que EU tenho para conversar
  - O objetivo é evidenciar a forma com que conversamos e, se possível, acordar novas formas (novos protocolos)
- RISCOS**
- Acusar / culpar o outro
  - Não estar disposto a escutá-lo

**Têm** como **foco** visualizar: "o que eu quero com a conversa que preciso ter". Devem terminar em uma coordenação de ações. Normalmente requerem um coach, mentor, psicólogo, amigo, etc. para orientar seu desenho.

#### CARACTERÍSTICAS BÁSICAS

- Para todo xxx há sempre uma conversação possível.
  - Podem pautar-se na conversa privada.
  - Para serem completas, seu desenho precisam considerar aspectos: Linguísticos, Emocionais e Corporais
  - Cuidam do texto e do contexto
- RISCOS**
- Minimizar, desqualificar e/ou relativizar o tema
  - Perder a espontaneidade



*“O fenômeno da comunicação não depende do que se entrega,  
senão do que se passa com o que recebe”  
(Humberto Maturana)*

**Postura humana fundamental da vida => Respeito Mútuo**

- “A abertura para o outro inclui o reconhecimento de que devemos aceitar algumas coisas que vão contra mim, mesmo qdo não haja ninguém que me peça isso”. (H-G. Gadamer)
- “Aceitação do outro como legítimo outro” é requisito essencial da linguagem. (Maturana)

Ouvir é um fenômeno biológico.

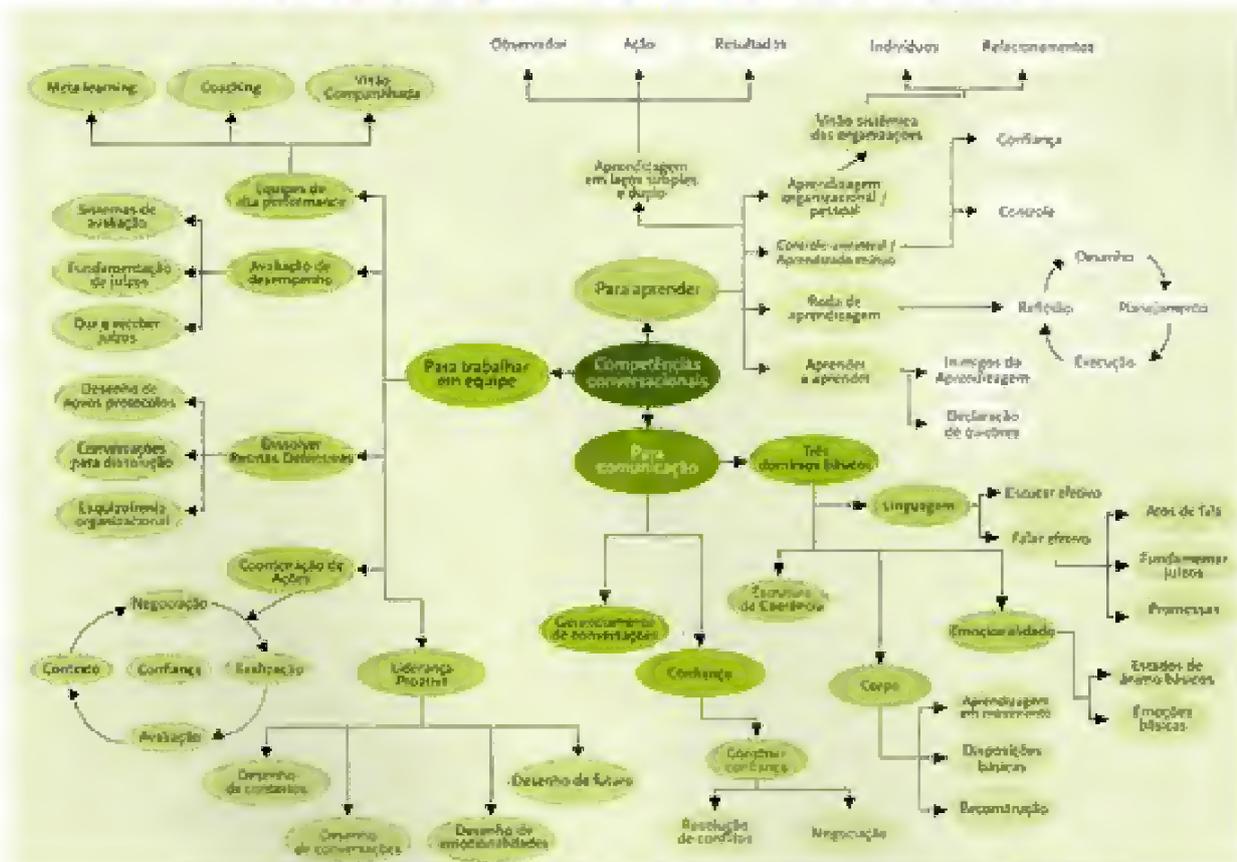
**Escutar** pertence ao domínio da linguagem e se constitui em nossas interações sociais.

Escutar Efetivo = Ouvir (ver, cheirar, provar, sentir) + Interpretar

- O falar efetivo só ocorre quando é seguido de um escutar efetivo.
- O escutar valida o falar.
- É o escutar, não o falar, o que confere sentido a o que dissermos.

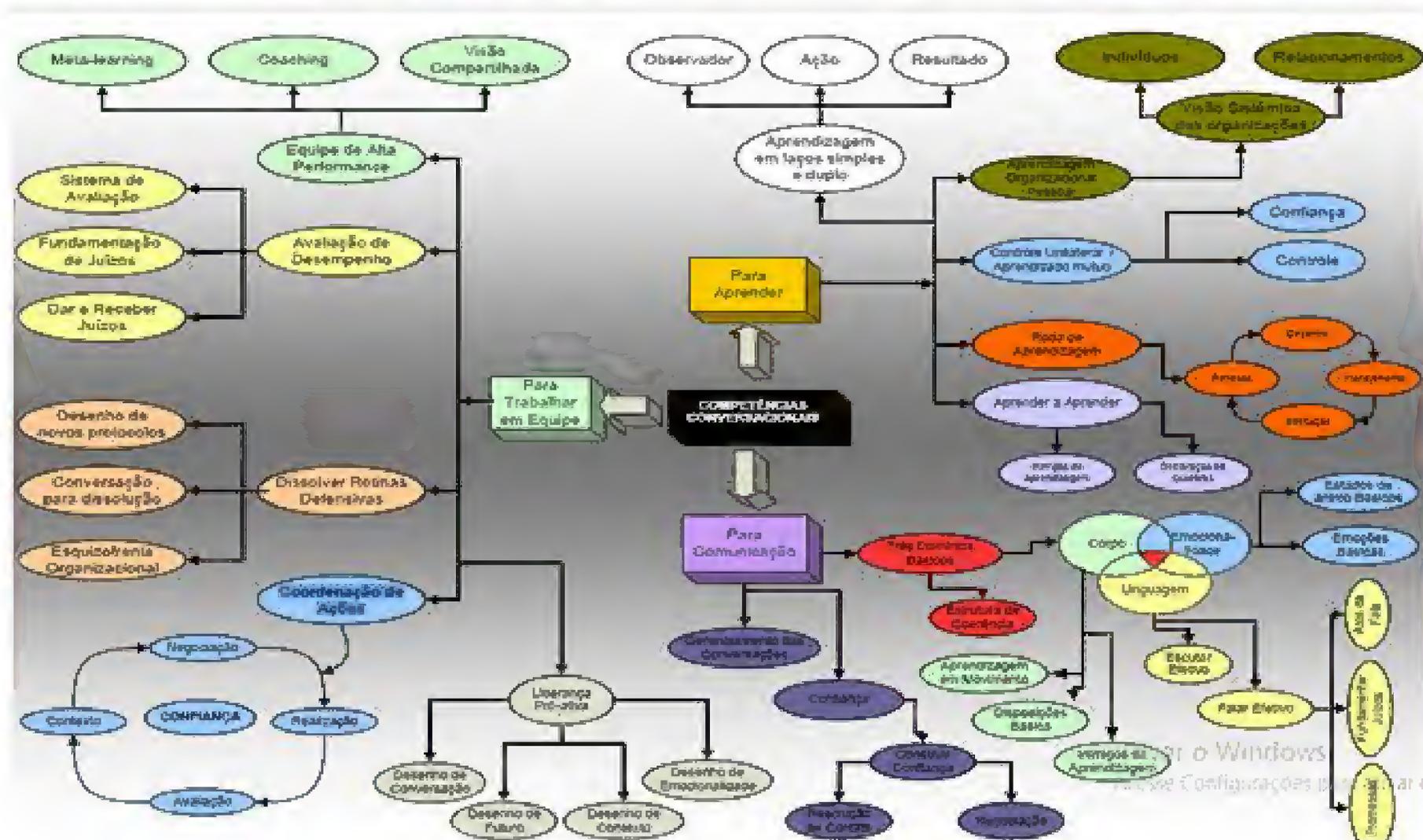
- O fenômeno do escutar está baseado em duas dimensões fundamentais da existência humana.
  - Nosso ser ontológico nos permite entender a outros, uma vez que outro ser humano é um caminho possível de realização de nós mesmos, de nosso próprio ser.
  - Todavia, ao mesmo tempo, somos pessoas diferentes. É porque somos diferentes que o ato de escutar se faz necessário.
- O fenômeno do escutar implica em dois movimentos diferentes.
  - O primeiro nos tira de nossa pessoa, dessa forma particular de ser que somos como indivíduos.
  - O segundo afirma e nos envolve a nosso ser ontológico, a aqueles aspectos constitutivos do ser humano que compartilhamos com os demais. Só podemos escutar aos demais porque suas ações são para nós ações possíveis, ações que nós mesmos poderíamos executar.

## Lucena - Mapa geral de competências conversacionais



Fonte: Lucena, G. Competências conversacionais: Um diferencial no gerenciamento de projetos. Revista Mundo PM. Ano 8. Nº 34. Ago/Set. 2010. Pág. 79.

## Lucena - Mapa geral de competências conversacionais



Fonte: Lucena (2010) – Extraído da Dissertação de Claudio Torres de Moares



## Fichamento

12/2017

**Assuntos:** redes de compromissos

**Referência:**

- Winograd e Flores (1988) - Concepção de organizações como Redes de Compromissos.

**Palavras chave:**

- XXXXXXXXX

### Winograd e Flores (1988) - Concepção de organizações como Redes de Compromissos

Winograd e Flores (1988, pág 151) consideram:

- I. A organização como uma rede de compromissos.
- II. Gerenciamento como tomar conta da articulação e ativação de compromissos dentro da rede. Isso requer:
  - o Gerentes incorporem responsabilidades essenciais: estar aberto ao novo, capacidade de escuta, autoridade para lidar com compromissos.....
  - o Abordar conversas para possibilidades que abrem espaço para conversas para ações.

Tb consideram importante:

- Pensar em o que os gerentes fazem.
- Relações interpessoais que interferem na identidade da organização.

**Winograd e Flores (1988) - Understanding computers and cognition: A new foundation for design. Ablex, Norwood, NJ.**

**Figure 5.1: A conversação básica para a ação (p. 65)**





## Fichamento

**Assuntos:** Compromissos Conversacionais

**Referência:**

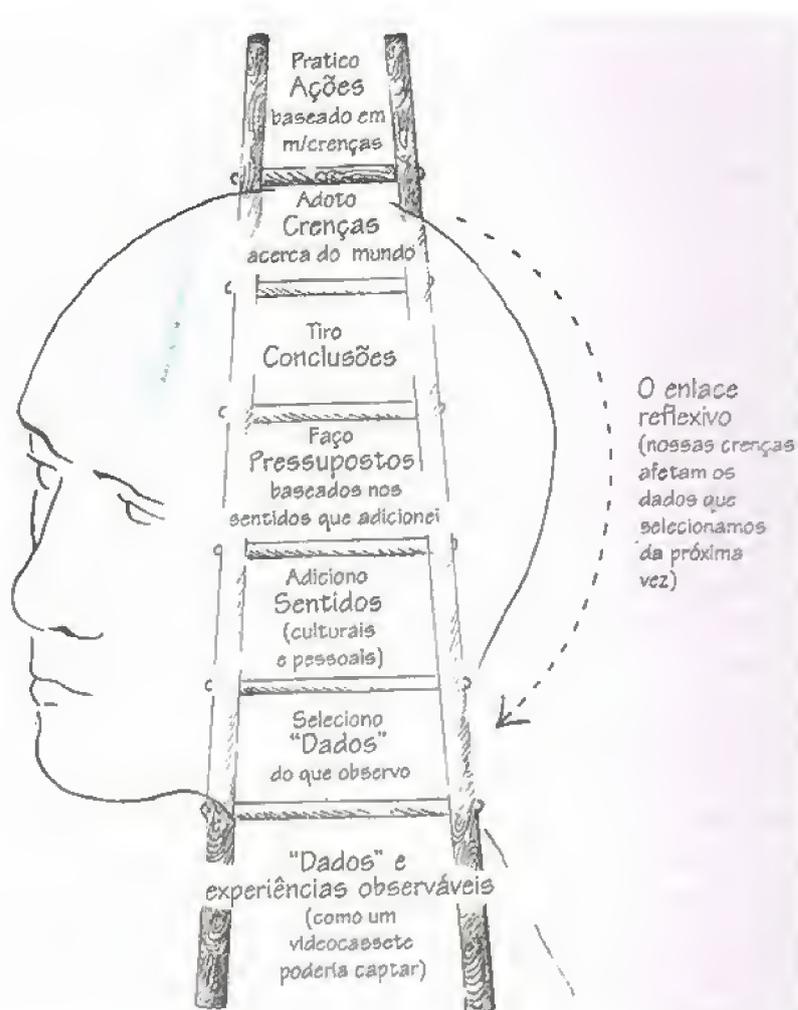
- KOFMAN, F. Metamanagement: a nova consciência dos negócios. Edition. São Paulo: Antakarana Cultura Arte Ciência/Willis Harman House, Vol 2. 2002.

**Palavras chave:**

- xxxxxxxxxx

### A escala de inferência

(Kofman, 2002, v.2, Cap XII)



Fonte: Figura compartilhada por Gentil



## Fichamento

01/2018

(em construção)

**Referência:** Mengis e Eppler - Understanding and Managing Knowledge-Intensive Conversations. 2005.

**Palavras chave:** xxxxxxxxx

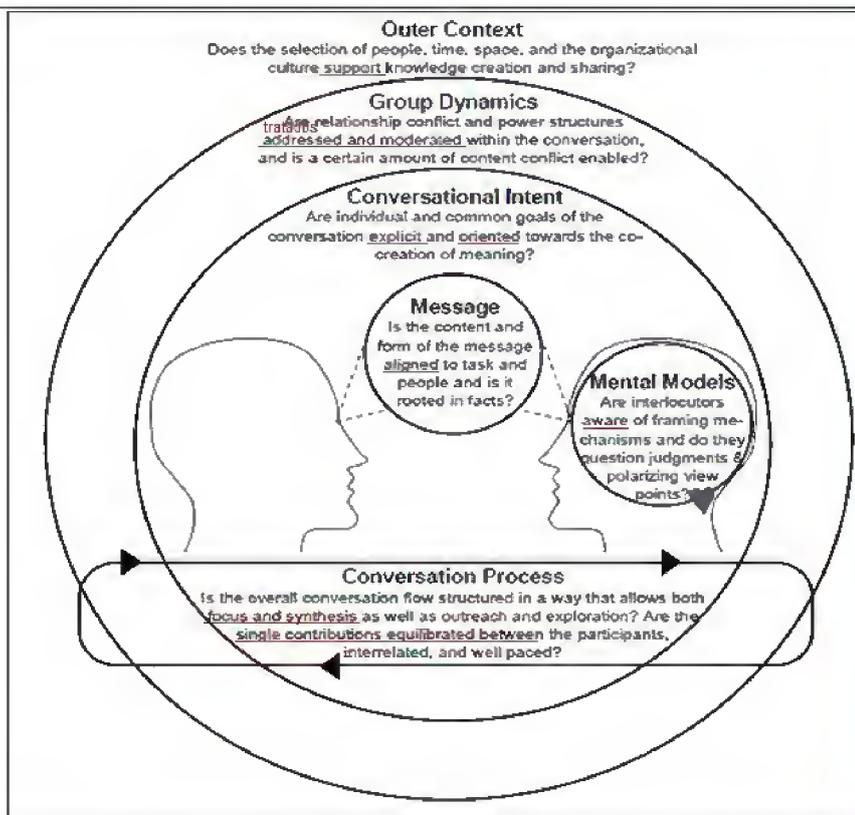


Figure 1: Key dimensions and questions of conversation management

**Mengis e Eppler (2008) desenvolveram um “framework para gestão conversacional com base na teoria da comunicação”**

Concentraram esforços em quatro áreas inter-relacionadas:

1. Gerenciamento de conhecimento;
2. Aprendizagem organizacional;
3. Tomadas de decisão;
4. Mudanças de gerenciamento.

Reconhecendo a existência de uma miríade de regras conversacionais comumente não relacionadas na ciência da organização, Mengis e Eppler (2008) **PROCURAM REGRAS CONVERSACIONAIS EXPLÍCITAS**, organizam e estruturam as regras em um *framework* de seis dimensões coerente e inovador para o gerenciamento de conversas nas organizações.

Para cada dimensão, Mengis e Eppler (2008) sugerem uma **questão crítica relacionada**, desenhada para o gerenciamento de conversas de conhecimento intensivo.

Lucenafilho, G. J. et al. A Technontological Framework to Conversations for KM: Conception and Potential Applications. In 9th International Conference on Intellectual Capital, Knowledge Management & Organisational Learning – ICICKM, 2012. Colômbia. (Gentil, Rodrigo, **Background de Comunicação**

**1, Introdução**

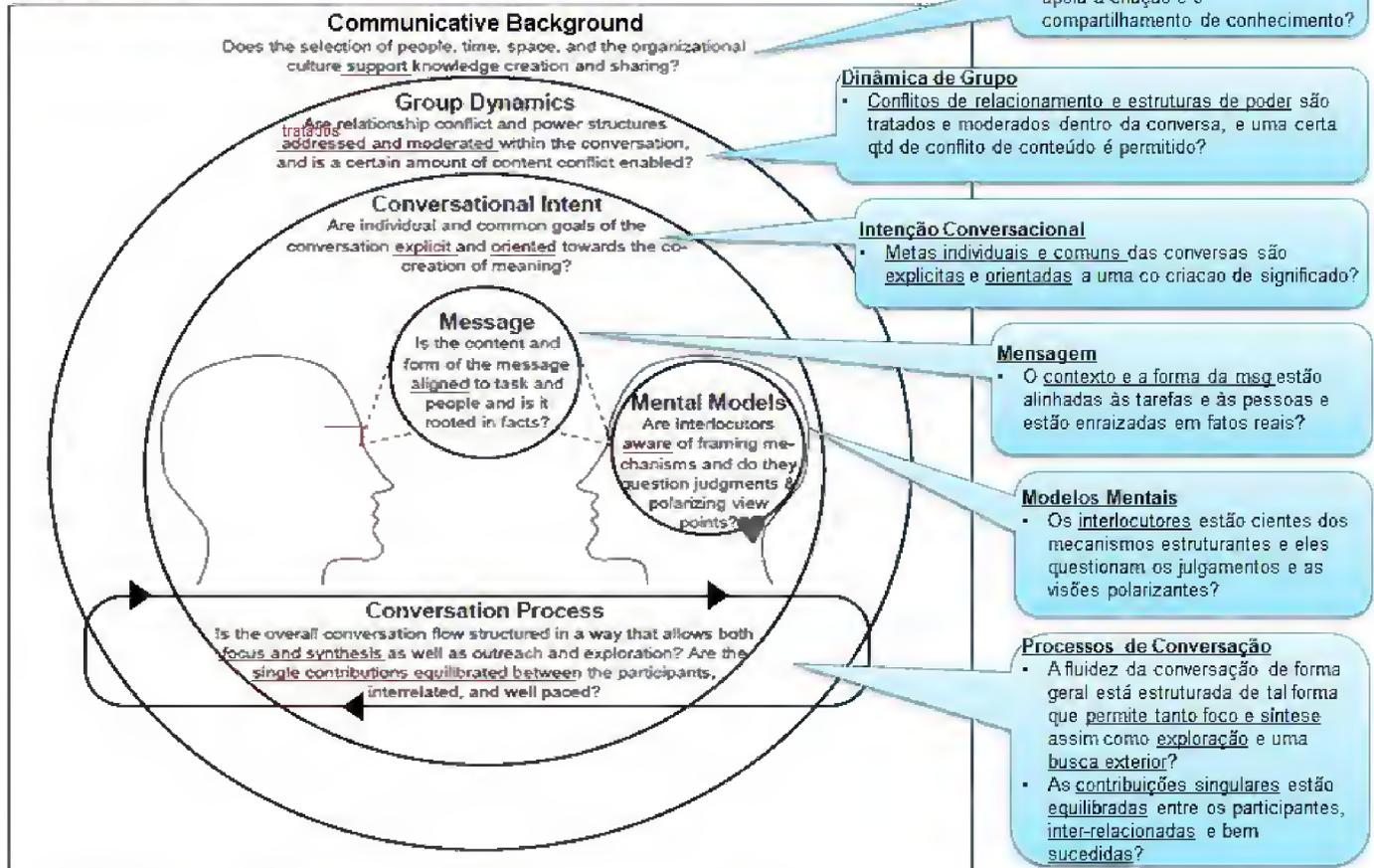


Figure 1: Key dimensions and questions of conversation management



## Referências - Mengis e Eppler - Understanding and Managing Knowledge-Intensive Conversations

**Table1: Prescriptive labels and definitions attributed to conversations in organizations**

|                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                           |
|---------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| appreciative conversation | A conversation in which conversers collectively share diverse ideas, try to identify positive possibilities by focusing on past or current strengths, but at the same time challenge existing thinking and organizational practices.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Barge & Oliver, 2003                                                                                                                                                      |
| dialogue                  | A specific form of conversation which conversers collectively pursue to open up problems into multiple best perspectives in order to explore the whole among the parts and the connections between the parts, to inquire into assumptions and combine inquiry with disclosure. Through dialogue, one aims to learn about the nature of the problem from everyone and to create a shared meaning among many. Its etymological roots come from the Greek word <i>logos</i> which signifies word, meaning, and <i>dia</i> which means through. Dialogue is thus a process for transforming the quality of conversation, and in particular, the thinking that lies beneath it. | Argyris, 1996; Ellinor & Gerard, 1998; Isaac, 1999; McCambridge, 2003; Nonaka & Takeuchi, 1995; Schein, 1993; Senge, 1990; Tannen, 1998; Thomas, Kellog, & Erickson, 2001 |
| generative conversation   | A conversation in which different bodies of knowledge meet the individual subject and develop new knowledge and generate innovative activities. It is a form of conversation that is creative, encourages the linking of concepts and ideas and the upholding of divergent ideas.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | Steyaert & Bouwen, 1996; Topp, 2000                                                                                                                                       |



|                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                            |
|-----------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------|
| Good conversation     | A vocal interaction, in which people speak up and challenge views and assumptions and in which all sides participate and listen to each other's view.                                                                                                                                                                | Quinn, 1996                                |
| Good fight            | A conversation that keeps a constructive conflict over issues from degenerating into dysfunctional interpersonal conflict and aims to argue without destroying the ability of the conversers to work as a team.                                                                                                      | Eisenhardt, Kahwajy, & Bourgeois III, 2000 |
| Great talk            | A great talk is a conversation where questioning and doubt are institutionalized and big and broad questions legitimized.                                                                                                                                                                                            | Gratton & Ghoshal, 2002                    |
| Honest conversation   | A public, organization-wide conversation about essential issues that engage in uncovering the 'truth' in order to allow fundamental change.                                                                                                                                                                          | Beer & Eisenstat, 2004                     |
| Powerful conversation | An interaction between two or more people, which progresses from shared feelings, beliefs, and ideas to an exchange of wants and needs to clear action steps and mutual commitments                                                                                                                                  | Harkins, 1999                              |
| Skillful discussion   | A conversation that intends to come to some sort of closure (e.g. make a decision, reach agreement, identify priorities) but at the same time aims to explore and create a deeper meaning and insight. A skillful discussion incorporates some of the techniques and devices of dialogue, but also focuses on tasks. | Ross, 1994                                 |



|                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                               |
|------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|
| Strategic conversation | <ul style="list-style-type: none"><li>- A conversation that is oriented towards the advancement of the company, to the creation of the future for the business, and to the creation, acquisition and allocation of resources for the future. It promotes a dialogue for understanding rather than an advocacy for agreement (von Krogh &amp; Roos, 1995).</li><li>- A micro-level interaction between superior and subordinate to obtain an understanding of the actual origin of the feelings of exclusion and the presence and absence of energy around strategic initiatives (Westley, 1990).</li></ul> | Eisenhardt et al., 2000; Manning, 2002; von Krogh & Roos, 1995; Westley, 1990 |
|------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|



**Table 2: The general functions attributed to conversations in various research contexts**

|                                               | Knowledge Management                                                                                                                                                                                                                                                                   | Organizational Learning                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Decision Making                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Change Management                                                                                                                                                                                                                                                                                 | General Management Studies                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|-----------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Main roles attributed to conversations</b> | Through conversations and dialogue, tacit knowledge is made explicit and is shared and integrated on a group level. Dialogue is an effective way to create and share knowledge because it is an interactive, intellectual and social process, in which a shared meaning is co-created. | Conversations and dialogue favor learning that transcends typical stimulus-response learning. Dialogue is a specific form of conversation that emphasizes reflection and inquiry. In a dialogue, participants explicitly question the cognitive and relational aspects that take place within the conversation and improve their own process of learning through this activity. | The formulation and content of decisions are inextricably connected to the situations in which they are produced. Therefore, decisions depend greatly on the communicative norms that are present in the group taking a decision. These communicative patterns either favor or impede knowledgeable decisions. | Conversations do not only have the task of transmitting information, but also of constructing a meaningful organizational reality. They are a generative mechanism of change and innovation and not only a tool for it. To structure conversations means to structure the organization's reality. | Conversations and dialogue have a central role in various organizational domains like, for example, negotiations, collective reasoning, learning, etc. In a socio-constructivist perspective, conversations are one of the central mechanisms in shaping the socio-cultural system and reality of the organization. |
| <b>Advocates and methods used:</b>            | - (Overman, 2003)<br>- (Thomas et al., 2001) tool<br>• <b>Purely conceptual</b><br>- (Topp, 2000)<br>- (von Krogh et al., 2000)<br><br>• <b>conceptual &amp; empirical</b><br>- (Nonaka & Takeuchi, 1995) case study                                                                   | - (Schein, 1995)<br>- (Schein, 1993)<br>- (Dixon, 1997)<br><br>- (Argyris, 1996) case study<br>- (Gratton & Ghoshal, 2002) case study<br>- (Harkins, 1999) case study<br>- (Isaacs, 1993) case study<br>- (Senge, 1990) case study                                                                                                                                              | - (Eisenhardt et al., 2000)<br>- (McCambridge, 2003)<br>- (Poole & Hirokawa, 1996)<br>- (Ross, 1994)<br>- (Sunwolf & Seibold, 1999)<br>- (von Krogh & Roos, 1995)<br><br>- (Hirokawa & Salazar, 1999) conversational analysis<br>- (Huisman, 2001) experiment                                                  | - (Barge & Oliver, 2003)<br>- (Ford & Ford, 1995)<br><br>- (Beer & Eisenstat, 2004) case study<br>- (Manning, 2002) mini case<br>- (Steyaert & Bourwen, 1996) case study                                                                                                                          | - (Bohm, 1996)<br>- (Dommellon, 1996)<br>- (Ellinor & Gerard, 1998)<br>- (Weeks, 2001)<br>- (Quinn, 1996)<br><br>- (Isaacs, 1999) case study<br>- (Schwartzmann, 1989) ethnography                                                                                                                                  |

Ativar o Windows  
 Acesse Configurações para ati



**Table 3: Conversational principles and rules regarding the message**

**Expansive Message Form (verbal & non-verbal)**

|                                                                                                                                                          |                         |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|
| Foster innovative language and experiment with new words                                                                                                 | Von Krogh et al., 2000  |
| Make hypothetical expositions                                                                                                                            | Von Krogh & Roos, 1995  |
| Use humor                                                                                                                                                | Eisenhardt et al., 2000 |
| Use visual support to gain focus                                                                                                                         | Harkins, 1999           |
| Make clear statements by avoiding euphemisms and talking in circles                                                                                      | Weeks, 2001             |
| Use a neutral and moderate tone (intonation, facial expressions, body language, type of language) in difficult and stressful and stressful conversations | Weeks, 2001             |

**Fact-based, Prioritized, and Positioned Message Content**

|                                                                                  |                                         |
|----------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------|
| Select topics that are broad, relevant and personally meaningful to participants | Gratton & Ghoshal, 2002                 |
| Focus on the issues that matter most                                             | Beer & Eisenstat, 2004                  |
| Distinguish between facts and opinions                                           | Margerison, 1989                        |
| Include data in a democratic way and remain close to it                          | Argyris, 1996; Dixon, 1997; Quinn, 1996 |
| Distinguish between identifying problems and giving recommendations              | Beer & Eisenstat, 2004                  |
| Allow a certain level of ambiguity in strategic conversations                    | Von Krogh & Roos, 1995                  |



**Table 4: Conversational principles and rules regarding the conversational process**

| Explicit Macro Conversation Structure                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Balanced and Well-paced Micro Interaction Processes                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• structure conversations in the following phases: analyze actual status - define fictitious, realizable objectives - elaborate main driving forces, root causes - draw out possible solutions - define action plan (Barge &amp; Oliver, 2003; Beer &amp; Eisenstat, 2004; Harkins, 1999; Manning, 2002)</li> <li>• structure the conversation in time by including converging and diverging phases (Beer &amp; Eisenstat, 2004; Harkins, 1999)</li> <li>• plan the agenda (Ross, 1994)</li> <li>• convert generalities to specifics and migrate from specific issues to general principles (Margerison, 1989)</li> <li>• start the conversation as broadly as possible (Topp, 2000)</li> <li>• edit conversations appropriately, make incisions to crystallize main concepts (von Krogh et al., 2000)</li> <li>• make very specific proposals for changing communicative behavior (Ford &amp; Ford, 1995)</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• alternate the contributions of the various participants in balanced ways to actively encourage participation and collaboration (Barge &amp; Oliver, 2003; Beer &amp; Eisenstat, 2004; Dixon, 1997; Eisenhardt et al., 2000; Ellinor &amp; Gerard, 1998; von Krogh et al., 2000)</li> <li>• let it be continuous and speak when the spirit moves you (Ellinor &amp; Gerard, 1998; von Krogh &amp; Roos, 1995)</li> <li>• always link new statements to the previous contribution (Topp, 2000)</li> <li>• do not rush but allow silence between phrases (Ellinor &amp; Gerard, 1998; Isaacs, 1999; Topp, 2000)</li> <li>• engage in effective and deep listening (listen to whole phrases, rephrase, etc.) without resistance to ensure common understanding (Ellinor &amp; Gerard, 1998; Harkins, 1999; Isaacs, 1999; McCambridge, 2003; Ross, 1994; Topp, 2000)</li> <li>• alternate talking with writing down individually in order to lay out differences and make possible constraints explicit (Beer &amp; Eisenstat, 2004)</li> </ul> |

Atin  
Acer



**Table 5: Conversational principles and rules regarding group dynamics**

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                               |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Authentic Content Conflict</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                               |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>maintain a healthy level of content conflict over issues and be hesitant to interpret a critique on a issue as an interpersonal attack</li> <li>Speak with one's own voice and listen to oneself</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | <p>(Argyris &amp; Schon, 1978; Eisenhardt et al., 2000)</p> <p>(Isaacs, 1999)</p>                                                                                                                                                             |
| <b>Moderate Relationship Conflict</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                               |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>manage interpersonal conflict by focusing on facts and multiplying alternatives to enrich the level of debate</li> <li>Disarm attacks by restating and clarifying intentions</li> <li>Lead personal talks to establish trust and empathy and to clarify relational aspects</li> <li>legitimize emotions</li> </ul>                                                                                                                                                                                                | <p>(Eisenhardt et al., 2000)</p> <p>(Weeks, 2001)</p> <p>(Gratton &amp; Ghoshal, 2002)</p> <p>(Gratton &amp; Ghoshal, 2002)</p>                                                                                                               |
| <b>Balanced Formal and Informal Power Structures</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                               |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>balance power structures by leaving power fluid and defining roles dynamically</li> <li>suspend roles and status or pick them as a theme if they exert too much influence on the conversation</li> <li>actively share responsibility and leadership (by speaking to the group and creating common goals) to encourage participation and collaboration</li> <li>become aware of games and tactics and name them in order to neutralize them</li> <li>Honor your partner by acknowledging responsibility</li> </ul> | <p>(Ellinor &amp; Gerard, 1998)</p> <p>(von Krogh &amp; Roos, 1995)</p> <p>(Argyris, 1996; Bohm, 1996; Ellinor &amp; Gerard, 1998; Senge, 1990)</p> <p>(Ellinor &amp; Gerard, 1998)</p> <p>(Topp, 2000; Weeks, 2001)</p> <p>(Weeks, 2001)</p> |



**Table 5: Conversational principles and rules regarding mental models**

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                 |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Balance between (Playful &amp; Analytic ) Discovering and Focusing</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                 |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>uncover underlying assumptions and unfold the invisible patterned reality</b></li> </ul>                                                                                                                                                                                                                            | (Bohm, 1996; Isaacs, 1993, 1999; Quinn, 1996)                                                                                   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>balance inquiry and advocacy (Engage in advocacy by providing data, and explaining your reasoning. Engage in inquiry by slowing down the speed, reframing, open up for new solutions, asking for the person's observable data and reasoning, and by asking yourself what led you to a specific view)</b></li> </ul> | (Argyris, 1996; Beer & Eisenstat, 2004; Dixon, 1997; Ellinor & Gerard, 1998; Harkins, 1999; Ross, 1994)                         |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>release the need for specific outcomes and leave room for exploration, imagination, and learning</b></li> </ul>                                                                                                                                                                                                     | (Bohm, 1996; Ellinor & Gerard, 1998; Quinn, 1996)                                                                               |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>institutionalize doubt, vigorous, disciplined questioning and big, broad questions</b></li> </ul>                                                                                                                                                                                                                   | (Gratton & Ghoshal, 2002)                                                                                                       |
| <b>Suspended Immediate Judgments and Emotional Reactions</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                 |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>suspend assumptions, certainties and your judgment, acknowledge that they don't have to be out of necessity and actively engage in reframing problems and issues</b></li> </ul>                                                                                                                                     | (Bohm, 1996; Dixon, 1997; Isaacs, 1993, 1999; Senge, 1990)                                                                      |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>suspend and observe your immediate reactions (e.g. anger)</b></li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                            | (Bohm, 1996; Topp, 2000)                                                                                                        |
| <b>Interrelated Statements &amp; Viewpoints</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                 |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>do not polarize viewpoints, but explore and respect differences and look for their interconnections and the shared meaning (systemic thinking) also by putting yourself in the other person's shoes</b></li> </ul>                                                                                                  | (Bohm, 1996; Dixon, 1997; Ellinor & Gerard, 1998; Isaacs, 1993, 1999; Putnam, 1994; Ross, 1994; Senge et al., 1994; Topp, 2000) |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>develop a shared meaning and seek (but not force) consensus with qualification</b></li> </ul>                                                                                                                                                                                                                       | (Dixon, 1997; Eisenhardt et al., 2000; McCambridge, 2003)                                                                       |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>think of the dynamic nature of things</b></li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                | (Isaacs, 1999)                                                                                                                  |
| <b>Affirming Options</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                 |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>develop an affirmative and generative competence and think in positive possibilities and solutions rather than problems</b></li> </ul>                                                                                                                                                                              | (Barge & Oliver, 2003; Topp, 2000)                                                                                              |

**Table 7: Conversational principles and rules regarding the conversational intent**

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                         |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------|
| <b>Explicit Individual Goals of the Particular Conversation</b>                                                                                                                                                                                                                                       |                                         |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>pay attention to your intentions and make sure that the intentions of the various participants are shared by the conversing group</b></li> </ul>                                                                                                          | (Bohm, 1996; Ross, 1994)                |
| <b>Shared Aim of Conversations for the Co-Creation of Meaning</b>                                                                                                                                                                                                                                     |                                         |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>define common objectives and a shared vision to be pursued jointly</b></li> </ul>                                                                                                                                                                         | (Eisenhardt et al., 2000)               |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>do not define the conversational intent too narrowly, but leave space for unforeseen outcomes. Thus, let the intention of a conversation be threefold: advancing the agenda, creating shared learning, and creating stronger relationships</b></li> </ul> | (Ellinor & Gerard, 1998; Harkins, 1999) |



**Table 8: Conversational principles and rules regarding the outer context of conversations**

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                  |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Assorted People &amp; Roles</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• ensure that relevant information and individuals are present at the conversation, e.g. involve generalists</li> <li>• assign a 'facilitator' who 'holds the context' of dialogue</li> </ul>                                                                                                                                                                          | <p>(Gratton &amp; Ghoshal, 2002; von Krogh &amp; Roos, 1995)</p> <p>(Senge, 1990)</p>                                                            |
| <b>Allocated Time and Conversation Formats</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• create time and space for (emotive) conversations</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | <p>(Gratton &amp; Ghoshal, 2002)</p>                                                                                                             |
| <b>Supporting Space</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• choose and arrange the physical space of a conversation so as to facilitate a certain type of conversation (sitting in circles, blocking out interruptions, holding meetings outside the walls of the organization, etc.)</li> </ul>                                                                                                                                 | <p>(Bohm, 1996; Harkins, 1999)</p>                                                                                                               |
| <b>Shared Conversational Culture</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• establish a conversational etiquette and communicate it at the beginning of a meeting</li> <li>• make the type of conversation (e.g. strategic conversations) explicit</li> <li>• create a safe haven for participants by making openness and trust the rule rather than the exception and by encouraging and rewarding the injection of new perspectives</li> </ul> | <p>(Beer &amp; Eisenstat, 2004; Gratton &amp; Ghoshal, 2002; von Krogh et al., 2000)</p> <p>(von Krogh &amp; Roos, 1995)</p> <p>(Ross, 1994)</p> |

Ativar o Windows  
 Acesse Configuraçõ



## Fichamento

09/2017

**Assuntos:** Competências Conversacionais

**Referência:**

- Coelho, Gentil e Rejane. Competências Conversacionais para a Governança Corporativa

**Palavras chave:**

Burocracia é a delegação do poder de decisão de um ator principal (proprietário ou acionista, na iniciativa privada, sociedade ou cidadão, no setor público) para um agente especializado (gestor ou administrador). A partir do momento em que ocorre essa delegação, constata-se o risco do assim chamado “conflito de agência”, pois nem sempre os interesses do agente especializado estarão alinhados com os do ator principal.

A Governança Corporativa surgiu para superar esse conflito. À medida que fomos nos aproximando do século XXI, houve a desconstrução das burocracias, de valores e tradições culturais, motivada pelas consequências disfuncionais nas organizações, pela injustiça social e pelo desequilíbrio na distribuição das riquezas [Morgan 2002]. Essa desconstrução, em que pese seu propósito de criar uma sociedade mais justa, reduzindo as possibilidades de “coerção direta de um ser humano sobre o outro” [Migueles et al. 2009], também abriu portas para uma série de fraudes contábeis e escândalos empresariais que resultaram em fracassos corporativos ou em significativa destruição de valor.

O movimento iniciado nos anos 90 retoma o conceito de Governança Corporativa, estabelecendo novas regras que, conforme o IBGC (2009), protegessem os acionistas dos abusos da diretoria executiva das empresas, da inércia de conselhos de administração inoperantes e das omissões das auditorias externas, porém o modelo utilizado carrega os conceitos mecanicistas e tecnicistas.

Governança corporativa é um instrumento de realinhamento das organizações num contexto global de mudanças culturais e de valores. Paradoxalmente, junto vem uma tradição histórica e de métodos tecnicistas que não condizem com um cenário onde as organizações buscam humanizar suas relações. Como então integrar questões humanas e sociais com questões técnicas de forma a obter resultados mais efetivos?

A Governança Corporativa (GC), conforme a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico, OCDE (2004), Brasil (2007) e o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa - IBGC (2009), tem como objetivo alinhar as ações dos gestores aos interesses da organização e das partes interessadas em relação à propriedade, aos resultados e ao melhor desempenho, envolvendo tanto problemas técnicos – relacionados a aspectos técnicos, em geral fáceis de identificar, de serem



aceitos e que podem ser resolvidos por uma autoridade reconhecida ou especialista – tais como fatores como direcionamento, monitoramento, fiscalização e controle, – quanto desafios adaptativos – associados a fatores humanos e sociais, em geral difíceis de identificar (e pouco reconhecidos, facilmente rejeitados), para serem resolvidos requerem mudanças em valores, crenças, papéis, relacionamentos, abordagens, princípios e comportamentos [Heifetz e Laurie 1997].

**Quadro 1 – Conceituações de Governança**

| Organização                                                                                                            | Conceituação                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Fonte                                     |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|
| OCDE – Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico                                                     | Governança corporativa corresponde ao conjunto de relações entre a administração de uma empresa, seu conselho administrativo, seus acionistas e outras partes interessadas, proporcionando a estrutura que define os objetivos da empresa, como atingi-los e como fiscalizar o seu desempenho.                                                                                                                                                                                                | [OCDE 2004]                               |
| Estudos em 256 empresas, em vários continentes, em vários setores econômicos, entre 2001 e 2003.                       | Definimos a Governança de TI como a especificação dos direitos decisórios e do framework de responsabilidades para estimular comportamentos desejáveis na utilização de TI. A Governança de TI não consiste na tomada de decisões específicas sobre a Tecnologia da Informação – a administração já faz isso –, mas determina quem sistematicamente toma tais decisões e contribui para elas.                                                                                                 | [Weill e Ross 2006]                       |
| Criação da CGPAR - Comissão Interministerial de Governança Corporativa e de Adm. de Participações Societárias da União | Governança corporativa: conjunto de práticas de gestão, envolvendo, entre outros, os relacionamentos entre acionistas ou quotistas, conselhos de administração e fiscal, ou órgãos com funções equivalentes, diretoria e auditoria independente, com a finalidade de otimizar o desempenho da empresa e proteger os direitos de todas as partes interessadas, com transparência e equidade, com vistas a maximizar os resultados econômico-sociais da atuação das empresas estatais federais. | [Brasil, 2007]<br>Decreto n° 6.021, 2007) |
| IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa                                                                  | Governança Corporativa é o sistema pelo qual as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre proprietários, Conselho de Administração, Diretoria e órgãos de controle. As boas práticas de Governança Corporativa convertem princípios em recomendações objetivas, alinhando interesses com a finalidade de preservar e otimizar o valor da organização, facilitando seu acesso a recursos e contribuindo para sua longevidade.                | [IBGC 2009]                               |
| Cobit 5                                                                                                                | Governança assegura que as necessidades das partes interessadas, as condições e as opções sejam avaliadas para que os objetivos equilibrados e acordados da organização sejam alcançados; estabelecendo a direção por meio de prioridades e tomada de decisão; e monitorando o desempenho e a conformidade de acordo com a direção e objetivos acordados.                                                                                                                                     | [ISACA 2012]                              |

As tentativas de soluções buscadas para a Governança Corporativa passam por práticas tais como recomendações, orientações e princípios para serem seguidos, estabelecimento de normas mais rígidas, códigos de ética, responsabilização da alta gestão, penalidades mais graves, exigências de informação sobre adesão a práticas de governança e ciclos de avaliação, classificação e segmentação de organizações em



listagens especiais. Em geral, as práticas sugeridas recaem sobre o arranjo das estruturas de conselhos de administração, conselhos fiscais, comitês, gestores e auditoria independente, sobre mecanismos de liderança, gerenciamento de riscos, controle, fiscalização e auditoria.

**Quadro 2 – Meios utilizados para se fazer a governança corporativa**

| Fato                                              | Ano  | Meios utilizados                                                                                                                                                                                                                                                        | Fonte                                                                                                  |
|---------------------------------------------------|------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Relatório Cadbury                                 | 1992 | Recomendações sobre o arranjo dos conselhos administrativos e sistemas contábeis para mitigar os riscos e fracassos relacionados à governança corporativa                                                                                                               | [Cadbury Report 1992]                                                                                  |
| Princípios da OCDE sobre o Governo das Sociedades | 1999 | Princípios para serem seguidos por Estados-Membros e países terceiros; orientação específica para as iniciativas legislativas e regulamentadoras; normas fundamentais para sistemas financeiros sólidos.                                                                | [OCDE 2004]                                                                                            |
| Reformulação da Lei das Sociedades Anônimas       | 2001 | A Bolsa de Valores de São Paulo criou “segmentos especiais de listagem destinados a empresas com padrões superiores de Governança Corporativa” com o objetivo de “de estimular o interesse dos investidores e a valorização das empresas listadas”.                     | { <a href="http://www.ibgc.org.br/Secao.aspx?CodSecao=20">www.ibgc.org.br/Secao.aspx?CodSecao=20</a> } |
| Lei Sarbanes-Oxley, de 30 de julho de 2002.       | 2002 | Normas mais rígidas para a auditoria de empresas públicas; responsabilização da alta gestão é pela exatidão da informação financeira; penalidades mais graves para a atividade financeira fraudulenta; ampliação do papel de supervisão dos conselhos de administração. | Lei Sarbanes-Oxley, 2002                                                                               |
| Cartilha sobre o tema Governança Corporativa      | 2002 | Recomendações da Comissão de Valores Mobiliários (CVM), relativas a boas práticas de Governança Corporativa; exigência de informação anual sobre o nível de adesão às recomendações.                                                                                    | [CVM 2002]                                                                                             |



| Fato                                                                                             | Ano                  | Meios utilizados                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Fonte               |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|
| Estudos em 256 empresas, em vários continentes, em vários setores econômicos, entre 2001 e 2003. | 2003                 | "As empresas implementam seus arranjos de governança por meio de um conjunto de mecanismos de governança – estruturas, processos e comunicações. Mecanismos bem concebidos, bem compreendidos e transparentes promovem comportamentos desejáveis em termos de TI".                                                                                | [Weill e Ross 2006] |
| COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission)                          | 2004                 | Estrutura integrada para gerenciamento de riscos corporativos a fim de melhorar a capacidade de gerar valor. Considera aspectos críticos da governança corporativa, ética empresarial, controle interno, gestão de risco empresarial, fraude e relatórios financeiros.                                                                            | [COSO, 2007]        |
| Código das melhores práticas de governança corporativa                                           | 2009                 | Funcionamento do sistema de governança corporativa: a composição e atribuições dos agentes de governança (conselho de administração, conselho fiscal, gestores e auditoria independente) e os quatro princípios básicos da boa governança: transparência, equidade, prestação de contas ( <i>accountability</i> ) e responsabilidade corporativa. | [IBGC 2009]         |
| Tribunal de Contas da União (TCU)                                                                | 2007<br>2010<br>2012 | O TCU instituiu um processo de acompanhamento e de indução ao amadurecimento da governança e da gestão, baseado no Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização (GesPública) e em modelos de boas práticas reconhecidos internacionalmente.                                                                                            | [BRASIL 2013]       |

O foco no resultado não é uma questão meramente racional, mas também é “um processo afetivo de se lidar com coragem e com risco que são aspectos mais emocionais do que racionais” [Sznifer 2012]. Já não se trata apenas de operar com maior racionalidade cognitiva, mas também de “desenvolver a capacidade emocional” [Kofman 2002]. A nova geração de negócios está voltada para as conveniências dos clientes e a nova geração de empresas voltada à “capacidade de gerir compromissos e redes de relacionamento” [Flores 1996].

As organizações se constituem o principal motor das transformações históricas e, conseqüentemente, estão desafiadas por sua própria transformação e pela responsabilidade de construção do futuro [Echeverría 1999].

Echeverría (2005) afirma que afirmações, declarações, ofertas, pedidos e promessas são **atos linguísticos** fundamentais e que, na sociedade do conhecimento, o trabalhador do conhecimento não pode prescindir de ter competências conversacionais.

“**Competência conversacional** é a capacidade de, conversando, mobilizar, articular e colocar em ação, de forma sustentável, valores, conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para o desempenho eficiente e eficaz de atividades requeridas no trabalho e na vida, de maneira geral.” [Lucena Filho et al. 2012].

**Framework de Gestão das Conversações** (Lucena Filho et al. 2012] baseado na concepção das organizações como redes de compromissos de Winograd e Flores (1988), nas dimensões estruturais de compromissos apontadas por Kofman (2002) e nos cinco domínios ontológicos da gestão de Hidalgo (2009).



### 2.5.1 A **organização** como uma rede de compromissos

Winograd e Flores (1988) consideram que a organização corresponde a uma rede de compromissos e que os gestores são responsáveis por articular e ativar esses compromissos dentro da rede. As conversas são essenciais para cuidar dos compromissos, com uma abordagem participativa, abertura para o novo e capacidade de ouvir. Isto significa que “o papel dos gestores deve tratar não apenas de tarefas, mas também, e principalmente, das relações interpessoais que surgem ao realizar essas tarefas” [Lucena Filho et al. 2012].

### 2.5.2. Cada **compromisso** tem três dimensões (T-R-I)

Kofman (2002) considera que os compromissos conversacionais afetam três níveis. No nível da Tarefa (T) se coordenam as ações para gerar resultados, no nível das Relações (R) se estabelecem vínculos de confiança e no nível da Identidade (I) se cuida que as ações sejam realizadas com dignidade e integridade, ou seja, com coerência entre a intenção e a ação. Lucena Filho et al. (2012) entendem que tarefa, relações e identidade são dimensões de uma estrutura sobre a qual as organizações se manifestam, ressaltando que uma quebra ou desequilíbrio em apenas uma dimensão compromete o resultado final.

### 2.5.3. Os **cinco domínios** da Gestão Ontológica

- Realidade (aplicou com o Coelho)
- Possibilidade (aplicou com o Coelho)
- Ação e Resultados (\*)
- Relacionamentos
- Aprendizagem

Quadro 3 – Framework de gerenciamento das conversações para GC

| Dimensões                        | Tarefa                                           | Relações                                                                            | Identidade    |
|----------------------------------|--------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|---------------|
| Domínio da (Realidade)           | (Realidade), distinções, informação e afirmações | Distinções novas e conexão                                                          | Respeito      |
| Domínio das Possibilidades       | Suspender julgamentos, decidir e declarar        | Coerência entre declarações e ações                                                 | Integridade   |
| Domínio da Ação e dos Resultados | Pedidos, ofertas, promessas e reclamações        | Confiança, competência, responsabilidade e sinceridade                              | Dignidade     |
| Domínio dos Relacionamento       | Escutar e confiança que se constrói e reconstrói | <i>Quiéscres</i> , juízos fundamentados, dar autoridade para que outros nos ensinem | Autenticidade |
| Domínio da Aprendizagem          | Reflexão, perguntas e juízos                     | <i>Feedback</i> e respeito                                                          | Legitimidade  |

Fonte: Lucena Filho *et al.* (2012).

Conforme Lucena Filho *et al.* (2012), considerando que as **organizações** são redes interdependentes de compromissos e que tais compromissos são estruturados a partir de tarefas, relações e identidades entre indivíduos e grupos, a gestão pode ser vista com um constante cuidado, através de um campo cíclico, baseado nos domínios ontológicos, de cada dimensão da tríade (T-R-I), que tem lugar “nas” e “através das” conversas interpessoais dentro das organizações.

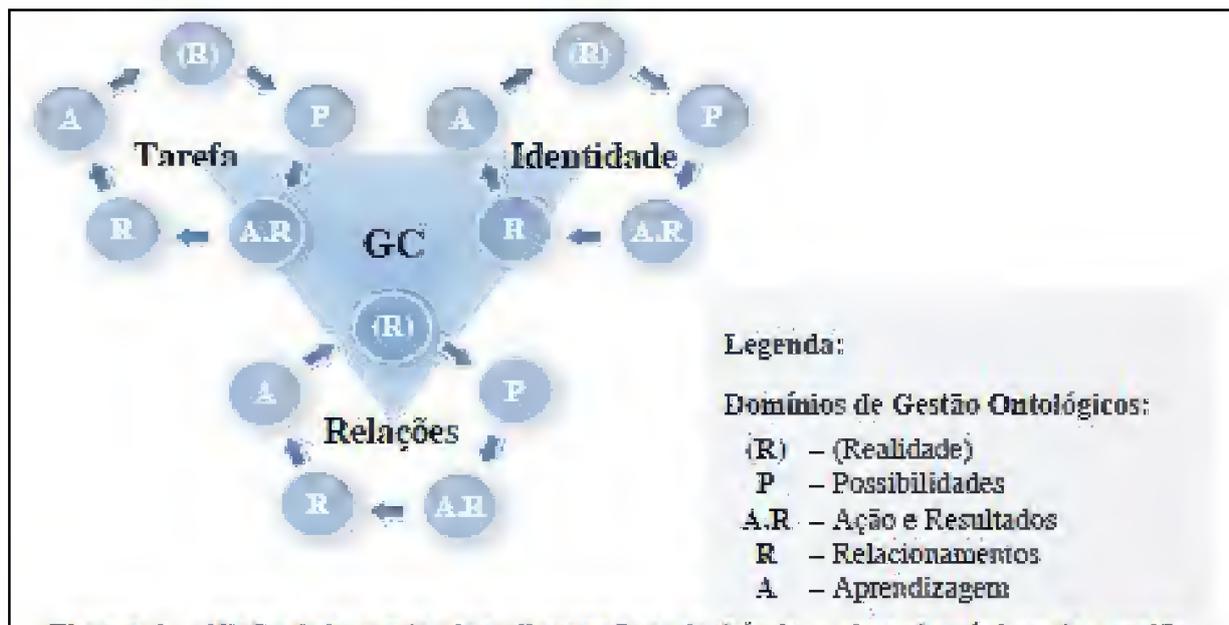


Figura 1 – Visão integrada das dimensões da tríade e dos domínios da gestão ontológica. Fonte: Lucena Filho *et al.* (2012).

- Problema: como as conversas contribuem para a Governança Corporativa?



- Pressuposto é que a Governança Corporativa se faz com conversas e para que as conversas sejam efetivas e produzam os resultados desejados, as competências conversacionais são fundamentais.
- Hipóteses secundárias, supõe-se que os participantes dos projetos da Governança Corporativa possuem lacunas de competências que podem afetar os resultados, e que o framework de gestão das conversas é um instrumento efetivo para a avaliação das competências conversacionais

Quadro 4 – Dimensão Tarefa X Domínio da (Realidade)

**Bloco 1 - Comportamentos:**

- 1.1. Ao expressar minhas ideias apresento dados e exemplos que sustentam meu raciocínio e minhas conclusões.
- 1.2. Ao apresentar dados e exemplos me asseguro que sejam comprováveis e estejam disponíveis.
- 1.3. Ao apresentar dados e exemplos que sustentam minha observação e / ou opinião cuido para que eles sejam suficientes e relevantes tanto para ilustrar meu raciocínio quanto, principalmente, para garantir o cumprimento da tarefa que se tem em vista.
- 1.4. Reciprocamente, costumo pedir para que meu (s) interlocutor (es) apresente (m) dados e exemplos que sustentem sua (s) observação (ões) e / ou opinião (ões) no sentido de que estas sejam suficientes e relevantes tanto para ilustrar o raciocínio dele (s), quanto, principalmente, para garantir o cumprimento da tarefa que se tem em vista.
- 1.5. Quando alguém expõe a sua ideia, costumo repetir o que foi dito para checar com ele/a se o que entendi corresponde ao que ele/a de fato disse / quis dizer.
- 1.6. Reconheço que cada pessoa observa a (realidade) de forma diferente, pois distingue os fatos de acordo com seu próprio ponto de vista. (Esse é o propósito dos “()” em torno da palavra “realidade”. Reveja a figura do e-mail).
- 1.7. Reconheço que meu ponto de vista pode ser limitado pela minha capacidade de observação.
- 1.8. Para ter certeza que estou sendo bem compreendido costumo checar com meu (s) interlocutor (es) se ele (s) compartilha (m) do mesmo vocabulário, com as mesmas distinções e mesmos significados, sob as mesmas convenções sociais e técnicas.

Fonte: Os autores com base em [Lucena filho *et al.*, 2012].

- Neste bloco as assertivas buscam identificar a utilização efetiva das distinções, das informações e das afirmações que visam evidenciar cada (Realidade). As perguntas chave são: “As informações, evidências e fatos que descrevem a realidade estão disponíveis e são suficientes? Existe o reconhecimento de que outras realidades podem estar fora do alcance da atual capacidade de observação?” [Lucena filho *et al.*, 2012].



#### Quadro 4 – Dimensão Tarefa X Domínio das Possibilidades

##### Bloco 2 - Comportamentos:

- 2.1. Quando outra pessoa expõe suas ideias busco adiar meus julgamentos e “suspender meus pressupostos” com o objetivo de escutá-la melhor.
- 2.2. Busco ampliar significativamente o leque de alternativas, deixando fluir a criatividade minha e de meus colegas, deixando para depois a decisão de julgar qual alternativa é a mais adequada para se atingir o objetivo do trabalho.
- 2.3. Ao avaliar alternativas, levo em consideração a experiência do passado para prever as consequências de cada ideia que está sendo discutida, compartilhando a fundamentação e a linha de raciocínio das minhas conclusões.
- 2.4. Ao tomar decisão sobre qual alternativa é a mais adequada busco aquela capaz de gerar um resultado efetivo, útil e significativo tanto para as partes interessadas como para toda a organização.
- 2.5. Na tomada de decisão avalio se é oportuno fazer isso agora e se é politicamente viável.
- 2.6. Na tomada de decisão avalio como eu posso me preparar para as consequências, se terei recursos, tempo e capacidade suficientes para honrar os compromissos assumidos.
- 2.7. Somente tomo decisão quando me sinto com autoridade suficiente para assumir compromissos que possam ser sustentados por mim e pela minha equipe.
- 2.8. Na tomada de decisão avalio se todas as partes estão assumindo compromissos de forma consistente com suas capacidades e com a autoridade condizente com as declarações feitas.

Fonte: Os autores com base em [Lucena filho *et al.*, 2012]

No cruzamento da dimensão Tarefa com o domínio das Possibilidades buscam-se as competências para suspender julgamentos, decidir e declarar. As perguntas-chave são “Observa-se o passado, avaliando-o sem preconceitos, de maneira ampla, como um contexto gerador de possibilidades? Observa-se o futuro com a autoridade de quem pode decidir quais compromissos precisam ser sustentados?” [Lucena filho *et al.*, 2012].

#### Quadro 5 – Framework - Dimensão Relações X Domínio da (Realidade)

##### Bloco 3 - Comportamentos:

- 3.1. Eu cuido da minha relação com as outras pessoas para criar um ambiente de cooperação e solidariedade.
- 3.2. Ao expor as minhas ideias, costumo deixar claro que aquilo que digo é a minha posição pessoal e não uma verdade absoluta.
- 3.3. Eu tenho uma postura acolhedora quando outra pessoa expõe suas ideias, demonstrando interesse, inclusive, por interpretações e compreensões diferentes das minhas.
- 3.4. Eu sou cuidadoso (a) ao expor fatos e evidências que possam contrariar as ideias tradicionalmente aceitas por outras pessoas.
- 3.5. Eu estou aberto para aceitar pontos de vista antagônicos de outras pessoas.
- 3.6. Ao falar, levo em consideração a forma de me expressar (tom de voz, postura, clima emocional).
- 3.7. Ao expor a minha posição dou oportunidade às pessoas para perguntar e solicitar esclarecimentos.
- 3.8. Eu busco me colocar no lugar do outro, compreender a situação particular do outro, seus interesses, habilidades, sucessos, fracassos, oportunidades e problemas.

Fonte: Os autores com base em [Lucena filho *et al.*, 2012]

A dimensão das Relações aplicada ao domínio da (Realidade) busca a essência da coletividade para se permitir a observação de novas distinções e conexões. As perguntas-chaves são “Estão abertas as possibilidades para que pessoas com novas distinções possam fazer interpretações e conexões diferentes da realidade? Existe abertura para apreciar e acolher novas percepções da realidade?” [Lucena filho *et al.*, 2012].



#### Quadro 6 –Dimensão Relações X Domínio das Possibilidades

##### Bloco 4 - Comportamentos:

- 4.1. Ao iniciar uma reunião de trabalho, eu procuro deixar claro a todos os participantes o assunto a ser tratado, a razão e a importância das atividades e os objetivos a serem cumpridos até o final da reunião.
- 4.2. Procuro estimular a parceria, o amplo diálogo e a participação de todos os colegas para a co-criação (criação coletiva) das possibilidades de ação, consciente de que procedendo dessa forma favoreço o compartilhamento de objetivos, o comprometimento das pessoas e o sucesso dos resultados.
- 4.3. Participo de brincadeiras e dou abertura para a espontaneidade, a descontração, o desatino e a irreverência, consciente de que essa postura favorece um bom clima no ambiente de trabalho e possibilita que ideias criativas e possibilidades novas possam ser expressas e, se o caso, acolhidas.
- 4.4. Se estou coordenando um trabalho, defino junto com os participantes os objetivos, as metas e a forma de trabalhar em um processo de diálogo e alinhamento de interesses.
- 4.5. Eu sou capaz de consentir e me comprometer com uma ação que seja mais de interesse da organização como um todo do que com meu interesse particular.
- 4.6. Tanto ao falar quanto ao escutar, me coloco no lugar da outra pessoa, para melhor compreender sua situação particular, seus interesses, habilidades e problemas.
- 4.7. Sinto-me seguro para falar de fracassos e erros em um clima espontâneo com o objetivo de favorecer decisões e possibilidades de ação.
- 4.8. Ao discutir possibilidade para a ação deixo espaço para que as pessoas possam assumir compromissos por coisas que são apaixonadas.

Fonte: Os autores com base em Lucena Filho *et al.* (2012).

Nesse cruzamento estão os pontos fundamentais para a inovação e para a coerência entre declarações e ações. As perguntas chave são “Existe espaço para a espontaneidade, o desatino e a irreverência de maneira que ideias criativas e possibilidades novas possam ser expressas e, se o caso, acolhidas? São os propósitos comuns explícitos e orientados à cocriação de soluções?” [Lucena filho et al., 2012].

O objetivo foi identificar se há um ambiente propício para a inovação, que vai além do ambiente físico e entra no ambiente mental e afetivo da equipe

#### Quadro 7 –Dimensão Identidade X Domínio da (Realidade)

##### Bloco 5 - Comportamentos:

- 5.1. Reconheço que tudo o que eu observo depende dos meus sentidos físicos, da minha personalidade, da cultura da comunidade que vivi e que vivo hoje, dos meus conhecimentos, do meu idioma, da minha experiência, das minhas vivências, da minha história pessoal e que tudo isso configura o meu modelo mental.
- 5.2. Reconheço que cada pessoa tem um modelo mental diferente e que por isso uma pessoa é capaz de enxergar partes da realidade que outra pessoa não consegue.
- 5.3. Eu não consigo perceber tudo que existe na realidade porque meu modelo mental limita minhas percepções.
- 5.4. Para ampliar a minha percepção da realidade eu preciso que outra pessoa com distinções diferentes da minha me mostre as evidências e que me explique como ela percebe tais fatos.
- 5.5. Eu reconheço as diferenças entre as pessoas e por isso sou capaz de respeitar suas percepções e suas afirmações acerca da realidade que observam.
- 5.6. Ao expor minha visão, procuro expor também meus conceitos e minhas convicções, me comprometendo em sustentá-la independente das consequências advindas de minhas afirmações.
- 5.7. Quanto maior a quantidade de pessoas com percepções diferentes da realidade, compartilhando suas visões com respeito e reconhecimento, mais completa será a realidade observada pelo grupo e maior será a possibilidade de encontrar soluções efetivas para os objetivos perseguidos.
- 5.8. Respeito a capacidade de auto-reflexão e autocrítica dos outros, pois reconheço que tanto eu como os outros estamos em um processo de aprendizado, em níveis diferentes e que o compartilhamento de visão favorece o aprendizado coletivo.

Fonte: Os autores com base em Lucena Filho *et al.* (2012).



O respeito é a principal distinção observada nesse cruzamento. As perguntas chave são “As pessoas estão conscientes de que a sua maneira de observar a realidade decorre dos modelos mentais que possuem? As diferenças entre as pessoas são reconhecidas e, como tal, geram respeito?” [Lucena filho et al., 2012].

Nas assertivas desse bloco, apresentadas no Quadro 8, o que se procurou foi a essência do reconhecimento do indivíduo.

Quadro 8 – Dimensão Identidade X Domínio das Possibilidades

**Bloco 6 - Comportamentos:**

- 6.1. Sinto-me realizado (a) quando os resultados do trabalho atingem tanto as metas e objetivos institucionais como as minhas metas e objetivos pessoais.
- 6.2. Tenho capacidade de sustentar as escolhas que faço.
- 6.3. Minhas ações são coerentes com os compromissos por mim assumidos.
- 6.4. Faço minhas escolhas com liberdade para dizer sim ou não, sem me sentir constrangido (a) ou pressionado (a).
- 6.5. Na tomada de decisão avalio se todas as partes estão assumindo compromissos de forma consistente com suas capacidades e com a autoridade condizente com as declarações feitas. Quando percebo incoerências procuro apontá-las de maneira a garantir a integridade das pessoas e dos propósitos do projeto.
- 6.6. Mesmo consentindo e me comprometendo com uma ação que seja de interesse da organização, eu deixo bem claro a todos os participantes a minha decisão e a minha posição contrária, fundamentando o meu raciocínio e a minha percepção.
- 6.7. Sou sincero (a) com minha equipe, isto é, não deixo de conversar sobre temas que são relevantes para a organização, ainda que seja uma conversa delicada.
- 6.8. Nas conversas comigo, realizadas na organização, dou abertura às pessoas para dizerem abertamente o que pensam e/ou o que sentem sem ameaçá-las (velada ou explicitamente) nem criticá-las “negativamente”.

Fonte: Os autores com base em Lucena Filho *et al.* (2012).

Nesse bloco, a busca é pela essência da postura do indivíduo consigo mesmo: a integridade. As perguntas chave são “As pessoas têm a capacidade de sustentar as escolhas que fazem, comprometidas com a coerência de suas ações? Existe abertura para que, quando incoerências sejam observadas, possam ser apontadas de maneira a garantir a integridade das pessoas e dos propósitos?” [Lucena filho et al., 2012].

### **3.2. Escala de Autoavaliação**

Após ler cada assertiva os respondentes do questionário foram orientados a avaliar dois quesitos: a **Frequência (F)** e a **Importância (I)** conforme escalas de autoavaliação baseadas no trabalho de Braga (2007). No quesito “Importância”, foi pedido que o respondente marcasse, conforme seu ponto de vista pessoal, um valor de 0 a 4 que representasse a importância do comportamento apresentado para a efetividade das suas ações em busca de melhores resultados para sua organização.

A escala usada foi a seguinte: 0 – Não é importante; 1 – É pouco importante; 2 – É razoavelmente importante; 3 – É muito importante; e 4 – É essencial. No quesito “Frequência” foi pedido que assinalasse um valor de 0 a 4 que melhor refletisse a frequência na qual o respondesse se visse atuando conforme a assertiva. A escala usada foi: 0 – Nunca; 1 - De vez em quando; 2 - Com razoável frequência; 3 - Com



grande frequência; e 4 – Sempre.

As lacunas de competências conversacionais (N) foram calculadas conforme a fórmula  $N = I * (4 - F)$  e classificadas conforme apresentadas no Quadro 10.

**Quadro 10 – Categorias das lacunas de competências**

| Lacuna       | Categoria         | Descrição da classificação da lacuna de competência                                                                                                                                             |
|--------------|-------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| N = 0        | Lacuna Nula       | A importância atribuída ao comportamento é zero ou a frequência do mesmo é máxima, no caso dessa pesquisa, igual a quatro.                                                                      |
| N = 1 ou 2   | Lacuna Baixa      | A frequência é maior em até duas unidades do que a importância, ou seja, a relação frequência-importância é positiva.                                                                           |
| N de 3 até 6 | Lacuna Mediana    | A frequência é igual à importância atribuída (com exceção dos extremos 0;0 ou 4;4), porém a importância é menor que o valor máximo (=4); ou a frequência é uma unidade menor que a importância. |
| N = 8 ou 9   | Lacuna Alta       | A frequência é menor em duas unidades que a importância.                                                                                                                                        |
| N = 12       | Lacuna Muito Alta | A frequência é menor em três unidades que a importância.                                                                                                                                        |
| N = 16       | Esquizofrenia     | É quando se atribui uma importância máxima para um comportamento (Import. =4) e nunca se comporta como tal (Freq.=0).                                                                           |

Fonte: Os autores, adaptado de Andrade (2009).

#### 4.2. Resultados Globais

Os resultados apresentados foram calculados a partir da média aritmética de todas as frequências e de todas as importâncias de todos os comportamentos de todos os respondentes para cada célula (cruzamento “Dimensão X Domínio” do framework).

**Tabela 2 – Resultados Globais consolidados pela média**

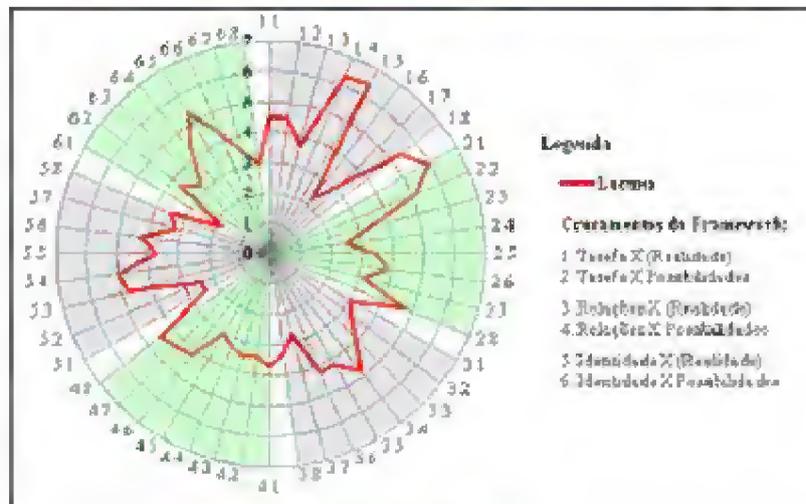
| Dimensões Compromissos Conversacionais<br>Domínios de Atuação Ontológicos | Tarefa           |                  |                  | Relações         |                  |                  | Identidade       |                  |                  |
|---------------------------------------------------------------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
|                                                                           | F <sub>med</sub> | I <sub>med</sub> | N <sub>med</sub> | F <sub>med</sub> | I <sub>med</sub> | N <sub>med</sub> | F <sub>med</sub> | I <sub>med</sub> | N <sub>med</sub> |
| Domínio da (Realidade)                                                    | 2,59             | 3,41             | 4,81             | 2,93             | 3,21             | 3,44             | 2,98             | 3,36             | 3,42             |
| Domínio das Possibilidades                                                | 2,82             | 3,48             | 4,10             | 2,86             | 3,27             | 3,73             | 3,09             | 3,46             | 3,15             |

Fonte: Os autores

A Lacuna Média de competências foi calculada com base nesses valores, usando a fórmula  $N_{med} = I_{med} * (4 - F_{med})$ . Observa-se que em todos os cruzamentos do framework a importância ficou acima de 3 que corresponde a “muito importante” e que a frequência ficou entre 2 e 3, ou seja, entre “razoável” e “grande frequência”. De modo que, em geral, o grupo apresenta lacunas de competências classificadas como “mediana”, em todos os cruzamentos. Pelas médias mostradas no framework observa-se que as maiores lacunas se apresentam na dimensão da Tarefa e as menores lacunas na dimensão da Identidade.



**Gráfico 1 – Lacunas Médias por Comportamento**

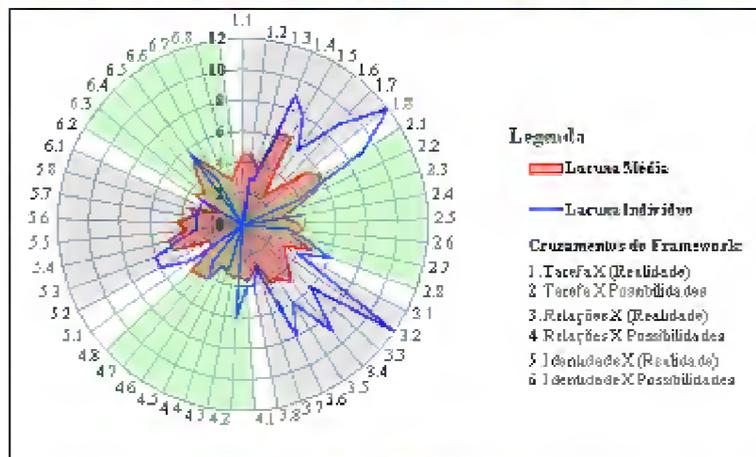


Fonte: Os autores

### 4.3. Resultados Individuais

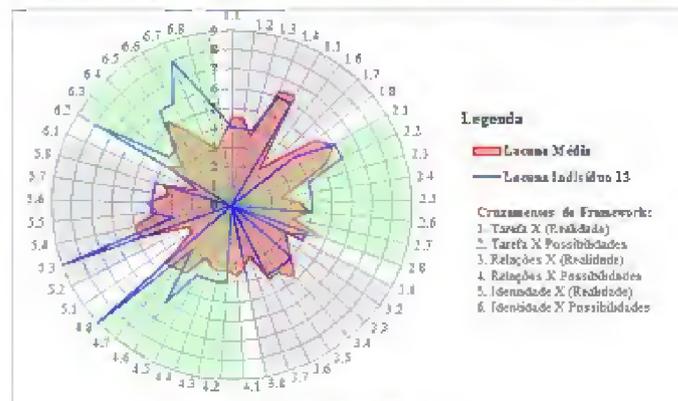
Para os resultados individuais foram calculadas as lacunas de competências para cada comportamento de cada respondente do questionário. Deste modo foi possível analisar onde cada indivíduo apresenta lacunas de competências conversacionais e comparar com a média.

**Gráfico 2 – Lacunas de Competências Conversacionais de um Indivíduo**



Fonte: Os autores

**Gráfico 3 – Lacunas de Competências Conversacionais de outro Indivíduo**



Fonte: Os autores



## 5. Considerações Finais

O principal objetivo deste artigo foi investigar **como as conversas contribuem para a Governança Corporativa** ou, noutros termos, **como ter competências conversacionais favorece a efetividade do trabalho de governantes, gestores e gerentes** no cumprimento de seus compromissos institucionais e geração de resultados significativos para as organizações a que pertencem. Os objetivos secundários foram a **investigação das lacunas de competências conversacionais** de alguns desses personagens e o **uso de um framework de gestão de conversas**, que já vem sendo desenvolvido há algum tempo por um dos autores, em um ambiente real de projetos.

Uma das contribuições relevantes deste trabalho é situar a Governança Corporativa como peça fundamental para a mudança de um sistema centrado na propriedade para um sistema voltado para a sociedade do conhecimento. Conforme Echeverría (1999), a Governança Corporativa tem o papel de construção do futuro, uma vez que as transformações históricas têm nas organizações seu principal motor. Para que esse papel seja efetivo é necessário que haja uma mudança de um modelo mental tecnicista para um modelo mental mais humanizado, como mencionam Flores (1996), Kofman (2002), Migueles et al. (2009) e Sznifer (2012).

Uma vez que a Governança Corporativa abrace esta responsabilidade, vai encontrar neste trabalho e em outros trabalhos correlatos um instrumental para que possa efetivar tais mudanças. A abordagem conversacional mostra-se capaz de integrar as dimensões técnicas e humanas para gerar resultados mais efetivos e mudanças mais duradouras.

Resumindo: “dançar” essa dança da gestão de compromissos na governança corporativa de uma organização (aí incluídos os níveis de gestão e gerência) a partir do desequilíbrio é um caminho certo (e, infelizmente, ainda muito comum nas organizações) para não se atingir resultados, para gerar ressentimentos e para nos sentirmos reféns do sistema e de nós mesmos.

Temos consciência de que temos um vasto campo de pesquisa e desenvolvimento pela frente. Por um lado, mais técnico, para considerar o ciclo completo da gestão ontológica, nesta pesquisa restrita ao escopo de, apenas, dois de seus cinco domínios. Por outro lado, num sentido mais amplo, por reconhecer a forma ainda tímida em nossa proposta atual de humanizar as “práticas de governança” em nossas organizações. Isso nos estimula a dar continuidade à pesquisa e ao desenvolvimento de nosso framework conversacional no sentido de que este se transforme num efetivo instrumento de Gestão Organizacional, sentido amplo.



## Fichamento

09/2017

**Assuntos:** trabalho em equipe

**Referência:**

- Sílvio Meira
- Claus Otto Scharmer
- Carneiro, Ana

**Palavras chave:**

## Reflexões...

### Sílvio Meira

Professor titular da UFPE, fundador e cientista-chefe do C.E.S.A.R (Centro de Estudos e Sistemas Avançados do Recife), fundador e presidente do conselho de administração do Porto Digital e co-criador de uma das primeiras redes de business designers do Brasil, a I(KE)WAI.





## Reflexões...

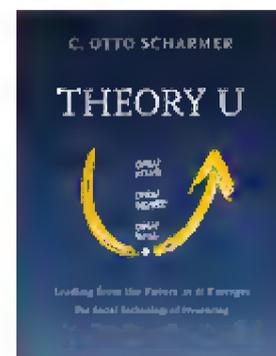
---

**Claus Otto Scharmer**

Escritor e Professor do MIT (Massachusetts Institute of Technology), criador da Teoria U.

### Teoria “U”

Metodologia para implementação de mudanças e aumento de produtividade. Funciona em sete etapas: **suspender**; **redirecionar**; **deixar ir**; **estar presente**; **deixar vir**; **decretar a lei** e **incorporar**. Todas essas etapas fazem parte de uma jornada com começo, meio e fim, que completa o formato de um “U”. Na primeira ponta da letra, fica o início do processo, em que a EQUIPE precisa começar a ENTENDER E QUESTIONAR O QUE JÁ PENSA E FAZ, COMO A ORGANIZAÇÃO FUNCIONA. Depois vem o aprofundamento, a jornada em direção ao fundo do “U”. Tudo que não é realmente importante deve ser deixado de lado. Nessa etapa, o método pede que a equipe se conecte consigo mesma e com seu trabalho. Cada um deve entender exatamente quem é, e o que faz.



## Reflexões...

---

### Teoria “U”

“Como entendemos o mundo:

... percebendo os pequenos encantamentos do que está para acontecer

... transformando os pequenos encantamentos em realidade

... e, a partir dessas pequenas realidades, construindo as infraestruturas necessárias para fazer o futuro realmente acontecer”

*futuro => “conjunto de escadarias”*

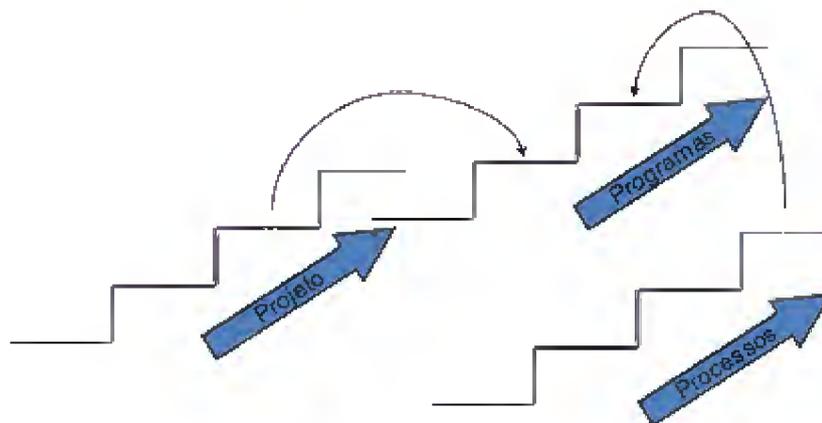




## A construção do futuro...

---

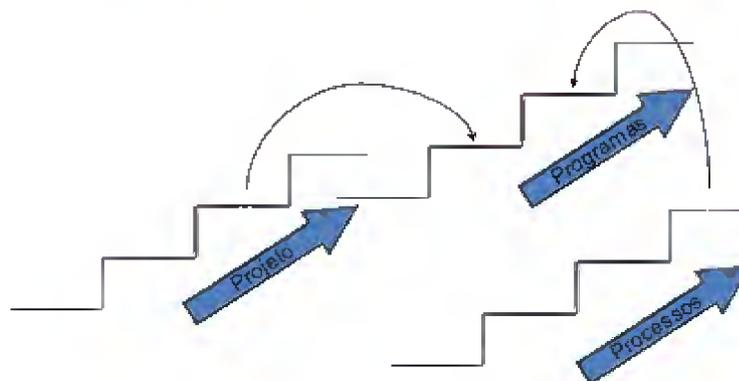
“... em cada degrau dessa escadaria devem ser reunidas e articuladas forças, conhecimentos, competências e energias para dar um salto para uma dessas possíveis escadas ... aquela escada para a qual foi dado o salto – com energia suficiente – tem seu futuro tornado real, passando a ser nosso próximo passo”



## Um problema...

---

“... quando chegamos lá (depois de ter corrido todos os riscos), continuamos contando a história linearmente (não dizemos onde nos perdemos, qtas vezes erramos, qtas vezes tentamos, o que faltava fazer para dar certo...) ... dessa forma, a impressão que se passa é que ir para o futuro é algo trivial, simples.... ... todavia, essa caminhada NÃO É LINEAR”

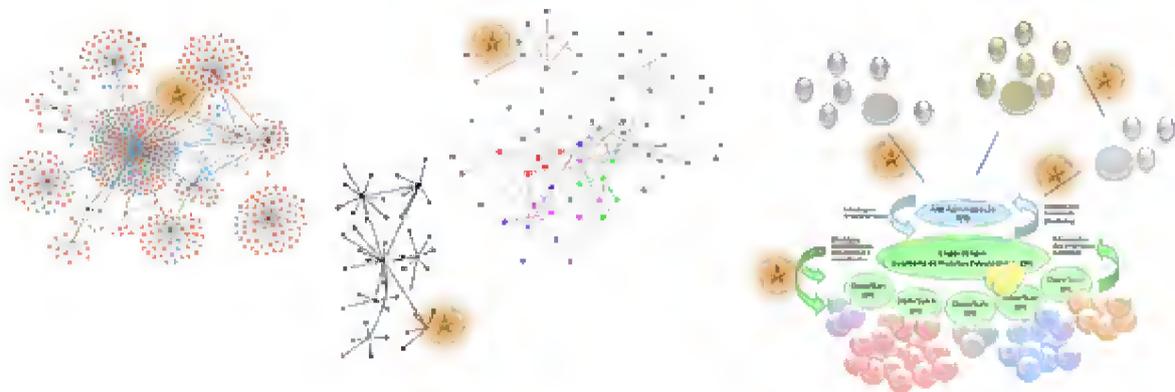




## Mundo em rede...

- Dependemos de proximidade (física e virtual) com outras pessoas, agentes, instituições para realizar coisas;
- Não é mais possível fazer a maioria das coisas que se fazia no passado sozinho;
- Nossas performances estão cada vez mais interligadas;
- Daí a necessidade de articular performances de forma que um propósito comum a um grupo de pessoas faça as performances acontecerem;
- Logo, **PERFORMANCES** acontecem por causa de PROPÓSITOS ARTICULADOS EM REDE.

*performance = resolver  
 problemas*



## Desenhar o “futuro”...

- Implica em:
  1. Entender o mundo de outras formas;
  2. Modelar o mundo de uma forma que não foi modelado ainda;
  3. Criar novos métodos, processos, tecnologias, artefatos...;
  4. Induzir novos comportamentos;
  5. Mudar o mundo ao seu redor.
- Porém, a necessidade de olhar para o mundo em redes, cria diferenças entre:
  - Aglomerados, multidões grupos => por acaso podem chegar a resultados;
  - Equipes/times => universo coletivo que se articula colaborativamente e tem um conjunto de processos de coordenação, trabalham de forma direcionada.

*Humanos => são complexos, sonham,  
 desejam coisas diferentes...*

*Nós só chegamos a resultados POR  
 CONSTRUÇÃO*



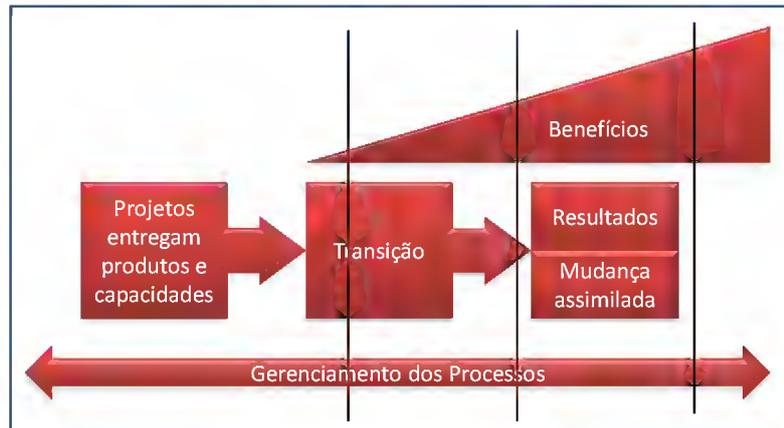
*Equipes/times SÃO CONSTRUÍDOS PARA CHEGAR A  
 RESULTADOS articulados POR “UM AGENTE” (ou  
 conjunto de agentes ou instituição ou conjunto de regras  
 definidas por um agente...)*



## Programas, projetos, processos, estratégia...

O "desenho" do futuro compreende:

- Desenhar conhecimento (na maioria das vezes na forma de processos e métodos que articulam performances comunitárias);
- Individualmente não necessitamos de desenhos;
- Mas, as equipes precisam de DESENHOS, normalmente consolidados em um conjunto de PROPÓSITOS COMUNS.



## Desempenho x Espaço Emocional das Equipes

Nas equipes de alto desempenho há uma relação entre a **positividade/negatividade** que estimula a experimentação de novas ideias gerando mais permissões do que restrições, sem contudo levar ao *laissez faire*. Permissões são muito importantes para desenvolver alto desempenho. As variáveis **indagação/proposição** e **eu/outro** precisam estar centradas.



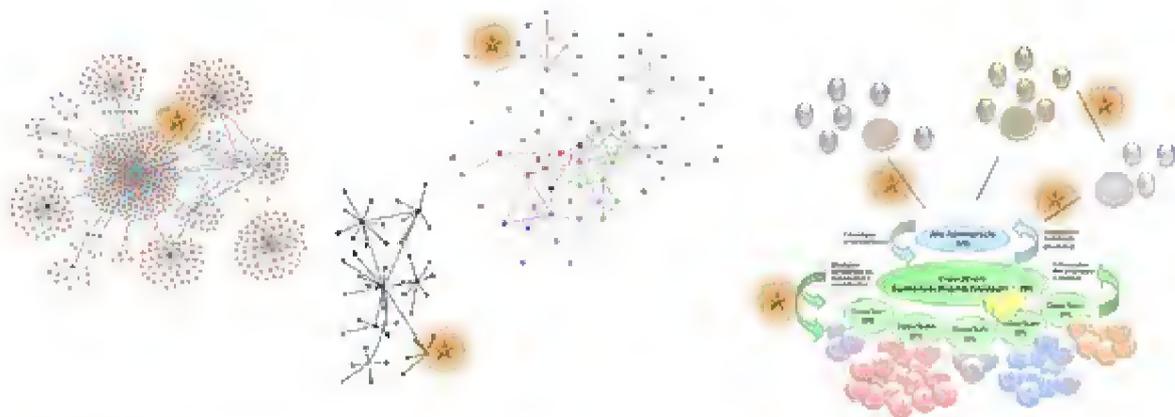
| Desempenho | Variáveis                                           |                                                   |                               |
|------------|-----------------------------------------------------|---------------------------------------------------|-------------------------------|
|            | Indagação<br>Proposição                             | Eu/Outro                                          | Positividade/<br>Negatividade |
| Alto       | Balancedo                                           | Balancedo                                         | Expansivo                     |
| Médio      | Tendência ao desbalanceado no sentido da proposição | Desbalanceado orientado a si próprio              | Restritivo ou Permissivo      |
| Baixo      | Desbalanceado no sentido da proposição              | Inteiramente desbalanceado orientado a si próprio | Altamente restritivo          |

Fonte: adaptado de LOSADA & HEAPHY, 1998



## Pergunta...

Qual é o desenho existente POR TRAZ das REDES DE PERFORMANCES HUMANAS (equipes de programas, projetos, processos, gestão de portfólio, gestão da estratégia...)?



### Lembrete!

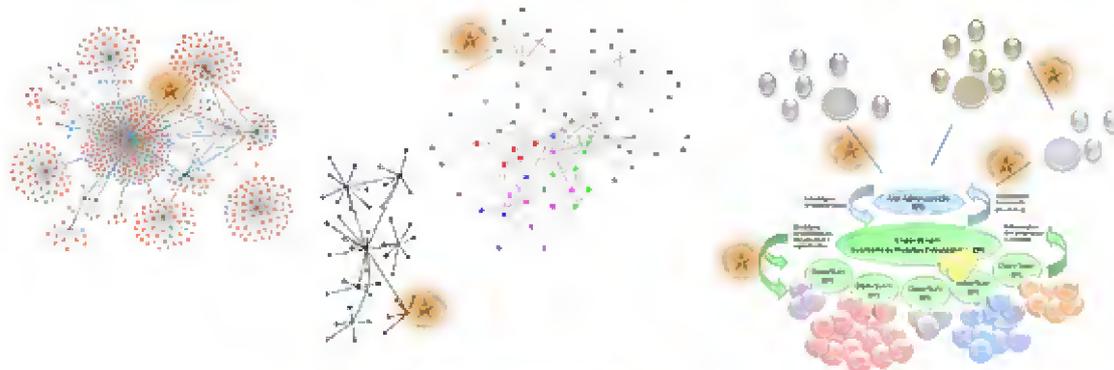
- Equipe => universo coletivo que se articula colaborativamente e tem um conjunto de processos de coordenação.
- Precisam de DESENHOS, normalmente consolidados em um conjunto de PROPÓSITOS COMUNS.

## Reflexões...

*“Tão ou mais importante que “o quê” deve ser feito é o “como” deve ser feito.*

*O foco deve ir além dos “nós” das redes e explorar o “que acontece entre eles”. Em outras palavras....*

*é preciso cuidar das “dinâmicas” (\*) existentes entre as pessoas, os grupos, as áreas e as organizações.*



Fonte: *workshop* Interno de dez/2015



## Fichamento

09/2017

**Assuntos:** linguagem e informação

**Referência:**

- Autores diversos da Ciência da Informação)

**Palavras chave:**

### Rafael Capurro e Birger Hjørland (O conceito de informação)





## Rafael Capurro e Birger Hjørland (O conceito de informação)

A representação de dados nos sistemas de informações visam DAR SUPORTE A CERTAS ATIVIDADES HUMANAS.

Todos os tipos de sistemas de informação têm políticas e objetivos mais ou menos explícitos.

O que consideramos como informação deveria também ser um REFLEXO DA FUNÇÃO SOCIAL DO SISTEMA DE INFORMAÇÃO.

Construção de redes é um processo de interpretação. A construção de rede científica é uma atividade auto-reflexiva e pressupõe o esclarecimento de conceitos comuns, especialmente o conceito de INFORMAÇÃO.

A medida que os Sistemas de Informação tornam-se MAIS GLOBAIS E INTERCONECTADOS, a informação implícita pode ser perdida.

Logo...

A Ciência da Informação DEVE SER MAIS RECEPTIVA aos impactos sociais e culturais dos processos interpretativos e às diferenças qualitativas entre diferentes contextos e mídias. (DESAFIO da Ciência da Informação)

Processos INTERPRETATIVOS como condição *sine qua non* dos processos de INFORMAÇÃO. (*tarefa multi e interdisciplinar*)

Essa mudança significa...

## Brookes, 1980 (The foundations of information science)

- The foundations of information science. Part I. Philosophical aspects, propôs um campo de atuação para a Ciência da Informação a partir da ontologia e epistemologia de Karl Popper, que descreve nossa realidade em três mundos.
- A ontologia popperiana descreve a existência de três mundos:
  - O primeiro deles (Mundo 1) é o Mundo Físico, preenchido por matéria, energia e radiação. Tudo que é físico pode ser inserido neste Mundo Um.
  - O segundo (Mundo 2) é o Mundo Psíquico, das emoções e dos processos psíquicos inconscientes.
  - O Mundo 3 é o Mundo do Conhecimento Objetivo, os produtos da mente humana registrado nos idiomas, nas artes, nas ciências, nas tecnologias, em todos os artefatos que os seres humanos armazenaram ou espalharam por toda a terra
- O nicho da Ciência da Informação pode ser encontrado no Mundo 3 de Popper, o mundo do conhecimento objetivo.
- Para o autor, os livros e outros objetos são entidades físicas, partes do Mundo 1 de Popper, utilizadas pelas pessoas para armazenar conhecimento. Tal conhecimento tem uma existência como algo físico independente dos seus criadores.
- É do conhecimento objetivo (Mundo 3 de Popper) que a Ciência da Informação deve ser ocupar.



## Brookes, 1980 (The foundations of information science)

- Os cientistas da informação tem duas tarefas relevantes a cumprir. A primeira, de caráter prático, é coletar e organizar os registros do Mundo 3.
- Outra, de ordem teórica, é estudar **as interações entre os Mundos 2 e 3**, descrever e explicar tais interações, a Ciência da Informação contribuiria para a organização do conhecimento, ao invés de organizar apenas documentos.
- Esta fórmula procura demonstrar a relação entre informação e conhecimento.
- Para Brookes, é importante **entender as interações entre as pessoas, a informação e o conhecimento**.
- O autor considera que, embora a coleta, a organização e o acesso às fontes de informação sejam essenciais para a **prática profissional nas bibliotecas**, o foco da prática profissional deveria ser a **transformação da informação em conhecimento** pessoal.
- Por isso, argumenta que o mundo da Ciência da Informação (que se ocupa do conhecimento objetivo) deve ser visto como um mundo mais amplo que o mundo da documentação, biblioteconomia e arquivologia.

## Brookes, 1980 (The foundations of information science)

Com vistas a explicar esta questão, Brookes (1980) propôs a Equação Fundamental da Ciência da Informação, expressa na fórmula  $K[S] + r I = K[S + r S]$ , na qual  $K[S]$  representa as estruturas de conhecimento,  $r I$  a interação com a informação e o conhecimento,  $K[S + r S]$  a nova estrutura modificada e  $r S$  o efeito da modificação. Nessa equação informação e conhecimento ( $r I$ ) tem o mesmo significado

necessidades de informação. Em síntese, pode-se afirmar que o pensamento predominante entre pesquisadores e profissionais da área da Ciência da Informação é que o Mundo 3 (mundo do conhecimento objetivo ou dos produtos da mente humana) tem sido, desde 1968, o campo de estudo e de prática profissional da Ciência da Informação.

Ao tomar como base as definições de Ciência da Informação encontradas na literatura, a proposta de Brookes de que a Ciência da Informação se ocupasse também da interação entre o Mundo 2 e o Mundo 3 de Popper parece não ter se concretizado ainda. Sobre essa questão, Jashapara (2005) argumenta que a Ciência da Informação tem desempenhado um papel limitado na análise do discurso interdisciplinar da Gestão do Conhecimento. O autor acrescenta que tal discussão abre uma oportunidade para Ciência da Informação contribuir para as disciplinas vizinhas, tais como administração e ciência da computação.



## Brookes, 1980 (The foundations of information science)

Em 1980, Brookes propõe duas tarefas para os cientistas da informação: coletar e organizar para uso os registros do mundo 3, e estudar as interações entre os mundos 2 e 3. Ao descrever e explicar tais interações, segundo ele, a Ciência da Informação contribuiria para a organização do conhecimento e, conseqüentemente, para seu uso mais eficaz (BROOKES, 1980).

A Ciência da Informação, desde seu surgimento no final da década de 1960, tem se ocupado, como área de atuação profissional e como campo de pesquisa, com aspectos intermediários e tecnológicos relacionados com a informação registrada, isto é com a produção, a representação, a organização, o processamento, a disseminação e a recuperação da informação. Com isso, a proposta de Brookes (1980) tem sido apenas parcialmente aceita. A Ciência da Informação tem se dedicado à coleta e organização para uso dos registros do mundo 3, mas não tem se empenhado no estudo das interações dos mundos 2 e 3.

A análise dos principais atributos do conceito de GC retirados de definições encontradas na literatura mostra que a Gestão do Conhecimento realiza a segunda proposta feita por Brookes (1980) aos cientistas da informação, isto é, estudar as interações entre os mundos 2 e 3 de Popper. O trabalho de Nonaka e Takeuchi (1995, que será analisado de forma mais detalhada na seção 5) confirma este fato ao explicar as formas de conversão entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito no processo de inovação organizacional.



refutadas. "As teorias, ou proposições, ou asserções, são as entidades linguísticas mais importantes do terceiro mundo" (POPPER, 1999, p. 154). É

## David Kaye, 1995 (A Natureza da Informação)



O ser humano é rico e dá sentido às informações recebidas em relação a uma determinada tarefa, experimentando consequentes emoções, e lidando com os limites da mente e as incertezas e complicações de fontes de informação - tudo dentro um contexto social ou de organização particular.

embora a informação faça parte da esfera de transmissão entre um destinatador e um ou mais destinatários, a informação [...] não deve ser vista como um objeto a ser transmitido, mas sim como uma construção criada pelo receptor

A interpretação que fará da mensagem recebida, uma condição muito particular em relação à informação, possibilita entendimentos diversos, conforme a sua experiência pessoal, contribuindo, dessa forma, para que a informação recebida se configure como uma CONSTRUÇÃO CRIADA PELO RECEPTOR

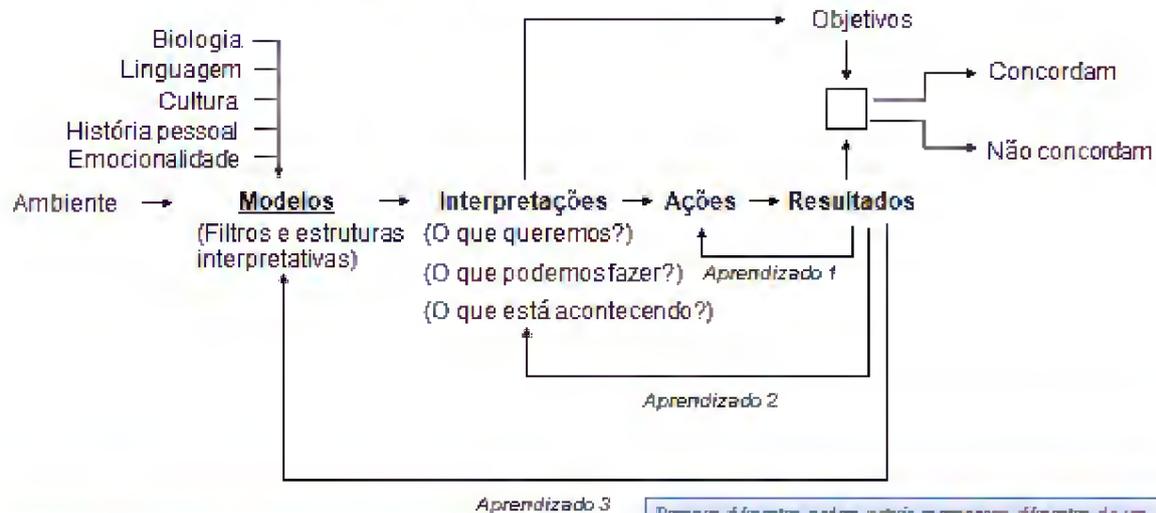
fazer sentido implica em um processo de negociação do receptor entre a informação recebida e os hiatos identificados, por ele próprio, em seu conhecimento pré-existente, que culminam no USO DA INFORMAÇÃO para preenchê-los

A informação não é, portanto, vista como um objeto a ser transmitido, mas como **UMA CONSTRUÇÃO CRIADA PELO OBSERVADOR**. A informação é percebida, não por um observador, mas pelo **ATOR NO PROCESSO**.

O conceito de informação realizada por profissionais LIS escapou dos limites do objetivo, o conhecimento formalmente registrada, para abranger **INFORMAÇÃO COMO UMA CONSTRUÇÃO PSICOLÓGICA E SOCIAL, DEPENDE DE CIRCUNSTÂNCIAS**.



## Fredy Kofman, *Metamanagement – Princípios, Vol. 1* (Modelo do Observador –Aprendizado 1, 2 e 3 – Adaptado)



Para cada registro informacional existe uma "oferta de sentidos" (CAPURRO, 2003; LARA, 2008), e os usuários leitores e consumidores selecionam a informação com base em seu próprio modelo mental, formação cultural, influência social, vivências históricas e ideológicas. Tudo DEPENDENTE da capacidade e habilidade de INTERPRETAÇÃO de cada indivíduo (CAPURRO; HJØRLAND, 2007).

Pessoas diferentes podem extrair mensagens diferentes de um mesmo documento/diálogo/espaco... Perspectiva do sujeito. Sujeito não mais como passivo, mas sim como ativo. (Lopez Yopez e outros autores)

Segundo Kofman (2002, v. 1, p. 317), as pessoas percebem o ambiente por meio do seu modelo mental. Cada pessoa seleciona automaticamente aquilo que é relevante para si e cria um quadro da situação. Este quadro não é a representação objetiva da realidade, mas sim uma interpretação condicionada pelo modelo mental de cada pessoa.

## Lena Vania Ribeiro Pinheiro e José Mauro Matheus Loureiro, 1995 (Traçados e limites da Ciência da Informação)

### DIMENSÕES TECNOLÓGICA E SOCIAL DA CIÊNCIA DA INFORMAÇÃO

Para a CI... a informação enquanto FENÔMENO desempenha o mais importante papel.

Pressões que estão obrigando a Ciência da Informação a reexaminar os problemas e as soluções:

1. Imperativo tecnológico para aumentar o alcance e o refinamento substantivo de produtos e serviços;
2. Evolução da sociedade, mudanças sociais;
3. Mudança das relações interdisciplinares, particularmente com a Ciência da Computação e Inteligência Artificial

(Saracevic)

A Ciência da Informação TRANSCENDE o âmbito da recuperação da informação, embora esta última seja ainda o seu núcleo.  
 (Saracevic)



Carlos Alberto Ávila Araújo, 2016

Palestra: A Ciência da Informação como ciência social

## 1. Chave de leitura

- O que é informação? Três cruzamentos/dimensões:
- Fenômeno de **linguagem**: sintático (*elementos internos de uma msg, estrutura, texto...*), semântico (*possíveis significados*), pragmático (*intervenções no mundo*)
- Fenômeno **social**: ordem, conflito, construção (**três movimentos do pensamento: positivo, crítico e fenomenológico**)
- Fenômeno de **conhecimento** (**coisas que são conhecidas**): objetivo (*independe da pessoa para existir*), subjetivo (*depende da pessoa para existir*), intersubjetivo (*tão solidificado que parece objetivo. ex.: padrão de beleza*)

Carlos Alberto Ávila Araújo, 2016

Palestra: A Ciência da Informação como ciência social

## Caráter poli-epistemológico da CI - Nélida

A **AÇÃO DE INFORMAÇÃO** articula três estratos:

- a) **Semântico-discursivo**, cultural, dimensão de significação – métodos da antropologia, linguística
- b) **Meta-informacional**, regulação dos ciclos e fluxos, organização e gestão – métodos da administração, gestão, política
- c) **Infra-estrutural**, tecnológico – métodos da computação, técnica, economia

Convivência de modos de conhecimento ESPECÍFICOS de cada estrato



**Carlos Alberto Ávila Araújo, 2016**

**Palestra: A Ciência da Informação como ciência social**

## 2.2. Positivismo

O método geral do positivismo de Auguste Comte consiste na observação dos fenômenos, opoñdo-se ao racionalismo e ao idealismo, por meio da promoção do primado da experiência sensível, única capaz de produzir a partir dos dados concretos (positivos) a verdadeira ciência (na concepção positivista), sem qualquer atributo teológico ou metafísico, subordinando a imaginação à observação, tomando como base apenas o mundo físico ou material. O positivismo nega à ciência qualquer possibilidade de investigar a causa dos fenômenos naturais e sociais, considerando este tipo de pesquisa inútil e inacessível, voltando-se para a descoberta e o estudo das leis (relações constantes) entre os fenômenos observáveis.

- Ainda hoje, corrente dominante
- Teses:
  - a) a realidade é aquilo que nossos sentidos podem perceber
  - b) **ciências sociais e naturais** têm o mesmo **FUNDAMENTO** lógico e metodológico
  - c) **DISTINÇÃO** entre **fato** e **valor** (isolo os meus valores e acesso o fato como ele é)



Leis, fatos como coisas, o **externamente observável**

**Carlos Alberto Ávila Araújo, 2016**

**Palestra: A Ciência da Informação como ciência social**

## Fenomenologia

(não estuda fatos, estuda o fenômeno – acontecimento marcado pela INTENÇÃO do observador.)

- Estudo da vida cotidiana: **conhecimento vivido**, “natural”, com tipificações
- Revelar os significados implícitos que **penetram o universo social**
- Conceitos: situação, conhecimento, estoque, **relevância**
- Intersubjetividade: dado da existência humana (**resultado das intencionalidades de cada um, compondo um fenômeno coletivo que incide sobre cada um de nós**)





|                                 | Modelo físico/simbólico                                                                                                                            | Modelo cognitivo/semântico                                                                                            | Modelo sociocultural (Lundvall/Poulsen) (Informação: processo)                                                                                                           |
|---------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Comunicação científica          | Caracterização das fontes formais e informais de informação<br>Avaliação dos serviços e sistemas de informação<br>Garvey, Griffith, Ziman, Meadows | Fluxos, colégios invisíveis e gatekeepers<br>Comunicação da informação científica<br>Crane, Crawford, Zaltman, Beaver | Redes<br>Dimensões políticas e culturais da ICT<br>Esciência<br>Acesso livre<br>Mukay, Holton, Lievrouw                                                                  |
| Representação da informação     | Sistemas de classificação e linguagem controlada<br>Lancaster, Vickery, Foskett                                                                    | Sistemas orientados para usuários<br>Vakkari, Fugmann, Ingwersen                                                      | Classificações facetadas<br>Marcação social, folksonomias, ontologias<br>Ruthven, Groll, Spiteri, Broughton                                                              |
| Usuários da informação          | Uso da informação } – DIMENSÃO OBJETIVA<br>Line, Paisley, Bernal, Urquhart                                                                         | Comportamento informacional – DIMENSÃO SUBJETIVA<br>Wilson, Dervin, Hillan, Ellis, Todd                               | Práticas informacionais – DIMENSÃO INTERSUBJETIVA<br>Savolainen, McKenzie, Talja, Troninen, Erdelez                                                                      |
| Gestão da informação            | Gestão de recursos informacionais (gestão de livros, documentos, eliminação de papel) – DIMENSÃO OBJETIVA<br>Sauerbann, Cook, Berry, Taylor        | Gestão da informação e do conhecimento – DIMENSÃO SUBJETIVA<br>Nonaka, Takeuchi, Senge, Davenport, Prusak             | Contextos organizacionais<br>Cultura organizacional<br>Orientação informacional (social, cultural) – DIMENSÃO INTERSUBJETIVA<br>Choo, Fahey, Marchand, Kettinger, Rollin |
| Economia política da informação | Disseminação, extensão<br>Guinchat, Menou, Machlup                                                                                                 | Políticas de informação<br>Inclusão<br>Weisig, Neveling, Mattelart                                                    | Sociedade em rede, cibercultura, capitalismo cognitivo<br>Lajkine, Day, Braman, Allard, Qayyum, McCausland                                                               |
| Estudos métricos da             | Leis bibliométricas<br>Lotka, Bradford, Zipf                                                                                                       | Análise de citações<br>Solla Price, Garfield, Donohue                                                                 | Cientimetria, visualização de literaturas, redes                                                                                                                         |

**Carlos Alberto Ávila Araújo, 2016**  
**Palestra: A Ciência da Informação como ciência social**

## 4. As tentativas de caracterização da CI

- Ciência humana e social – correntes teóricas (carater *POLIEPISTEMOLÓGICO*)
- Ciência pós-moderna – o “olhar informacional”
- Ciência interdisciplinar – forma de diálogo com outros campos do conhecimento





**Carlos Alberto Ávila Araújo, 2016**

**Palestra: A Ciência da Informação como ciência social**

## 5. Considerações finais



O que é ciência da informação? Uma resposta francesa:

“Se preocupando em esclarecer um problema social concreto, o da informação, e voltando-se para o ser social em busca de informação, a ciência da informação se enquadra no setor das ciências sociais, que são o principal **meio de acesso a uma compreensão do social, do cultural**”.

CACALY, S. et al. *Dictionnaire de l'information*. Paris: Armand Colin, 2008, p. 226.



## Fichamento

09/2017

**Assuntos:** linguagem

**Referência:**

- Web
- Winograd e Flores. **Understanding Computers and Cognition - A New Foundation for Design**. 1986.
- MATURANA R., Humberto; VARELA G., Francisco. **A árvore do conhecimento: as bases biológicas do entendimento humano**. Campinas: Psy II, 1995. 281p.

**Palavras chave:**

### RAFAEL ECHEVERRÍA

- Sociólogo, doutor em filosofia Chileno
- Fundador e presidente da Newfield Consulting
- Criou o termo "Ontologia da linguagem", dando lugar ao engenheiro ONTOLÓGICO.

### **Ontologia da linguagem:**

Na filosofia.....

- Convergência de duas linhas autônomas de indagação que se realizam durante o século XX, esboçadas no pensamento de Friederich Nietzsche no século XIX.
  1. Primeira linha:
    - Representantes proeminentes: Martin Heidegger e Martin Buber.
    - Procura **repensar a questão sobre o ser humano**.
    - Não conhecemos nenhum outro ser que pergunte sobre o ser que não é o ser humano.
    - De acordo com a forma como respondemos à questão ontológica, à questão do significado de ser humano, definiremos os parâmetros básicos dentro dos quais responderemos a quaisquer outras questões que sejam feitas
    - Todavia, Heidegger tb reconhece que a questão ontológica, sobre o caráter do ser humano, leva ao sujeito da linguagem.... "A linguagem é a morada de ser".
  2. Segunda linha:
    - Alguns representantes: Ludwig Wittgenstein e J.L. Austin, fundadores da filosofia da linguagem.
    - Procura **repensar o fenômeno da linguagem**.
    - Das suas contribuições, o caráter da linguagem é reinterpretado.
    - Todavia, segundo Wittgenstein "Toda linguagem expressa um modo de vida particular".



Acontece, então, uma mudança da concepção tradicional (linguagem essencialmente passiva e descritiva, instrumento a serviço da consciência que lhe permite "expressar", "transmitir", "comunicar" o que percebemos, pensamos e sentimos) para uma nova concepção (linguagem é ativa e generativa). **(REFLETIR SOBRE LIGA COM PIERRE LEVY AO AFIRMAR QUE A LINGUAMG PROMOVE TRANSFORMAÇÕES)**

Na biologia.....

- Esforços são feitos para entender as raízes biológicas dos seres vivos e, em particular, dos seres humanos.
- É introduzir neste campo de reflexão, tanto o rigor científico quanto a abordagem sistêmica.
- Postulações referentes à estreita relação entre seres humanos e sua capacidade particular de linguagem. (Ex.: Humberto Maturana)

~~~~~#~~~~~

### **FERNANDO FLORES LABRA**

- Político e engenheiro civil chileno, ex-ministro de Estado da Unidade Popular e ex-senador da República do Chile.
- Doutor em linguagem com a colaboração e orientação de Hubert Dreyfus, Stuart Dreyfus, John Searle e Ann Markusen. Sua tese foi intitulada Gestão e Comunicação no Escritório do Futuro ("Administração e comunicação no escritório do futuro").
- Primeiro a entender que todos esses desenvolvimentos eram convergentes e que, longe de se oporem uns aos outros, eram complementares e capazes de produzir uma plataforma poderosa interpretativa.
- Tem um papel fundamental na fundação da ontologia da linguagem.

**Em seu trabalho:**

- Argumenta que grande parte da coordenação humana ocorre no que ele chamou de **conversas para ação**, através de pedidos, promessas e cumprimento de **compromissos entre pessoas**, e argumentou que a importância dos **computadores** é **facilitar esse trabalho de coordenação**, em vez de simplesmente processar dados.

**(REFLETIR SOBRE LIGA COM PIERRE LEVY AO AFIRMAR QUE A LINGUAMG PROMOVE TRANSFORMAÇÕES)**

~~~~~#~~~~~

### **HUMBERTO MATURANA**

- Neurobiólogo chileno.



- Criador da teoria da autopoiese e da biologia do conhecer, junto a Francisco Varela.
- Um dos propositores do pensamento sistêmico e do construtivismo radical.

### Autopoiese:

- Do grego auto "próprio", poiesis "criação" => capacidade dos seres vivos de produzirem a si próprios.
- Um ser vivo é um sistema autopoietico, caracterizado como uma rede fechada de produções moleculares (processos) em que as moléculas produzidas geram com suas interações a mesma rede de moléculas que as produziu.
- A conservação da autopoiese e da adaptação de um ser vivo ao seu meio são condições sistêmicas para a vida.
- Um sistema vivo, como sistema autônomo está constantemente se autoproduzindo, autorregulando, e sempre mantendo interações com o meio, onde este apenas desencadeia no ser vivo mudanças determinadas em sua própria estrutura, e não por um agente externo.
- A conservação da autopoiese e a conservação da adaptação são condições necessárias à existência dos seres vivos.

### Linguagem:

- Em organismos cujo sistema nervoso é tão rico e variado como o do homem, os domínios de interação permitem a geração de novos fenômenos ao possibilitar novas dimensões de acoplamento estrutural. Foi isso que, em última instância, possibilitou a linguagem e a autoconsciência humanas.
- É dentro do linguajar mesmo que o ato de conhecer, na coordenação comportamental que é a linguagem, produz o mundo.
- Os fenômenos sociais, fundados num acoplamento lingüístico, dão origem à linguagem.
- A linguagem, a partir de nossa experiência cotidiana do conhecer, nos permite gerar a explicação de sua origem.
- O começo é o final.

*“Toda reflexão, inclusive sobre os fundamentos do conhecer humano, se dá necessariamente na linguagem, que é nossa forma particular de sermos humanos e estarmos no fazer humano. Por esse motivo, a linguagem também é nosso ponto de partida, nosso instrumento cognitivo e nosso problema.”*



## Fichamento

09/2017

**Assuntos:** Computadores e cognição

**Referência:**

- Winograd e Flores. **Understanding Computers and Cognition - A New Foundation for Design**. 1986..

**Palavras chave:**

### TERRY ALLEN WINOGRAD

- Cientista da computação americano.
- Conhecido nas áreas de filosofia da mente e inteligência artificial por seu trabalho sobre língua natural usando o programa SHRDLU.
- 

### FERNANDO FLORES LABRA

- Político e engenheiro civil chileno, ex-ministro de Estado da Unidade Popular e ex-senador da República do Chile.
- Doutor em linguagem com a colaboração e orientação de Hubert Dreyfus, Stuart Dreyfus, John Searle e Ann Markussen. Sua tese foi intitulada Gestão e Comunicação no Escritório do Futuro ("Administração e comunicação no escritório do futuro").
- Primeiro a entender que todos esses desenvolvimentos eram convergentes e que, longe de se oporem uns aos outros, eram complementares e capazes de produzir uma plataforma poderosa interpretativa.
- Tem um papel fundamental na fundação da ontologia da linguagem.

### **Em seu trabalho:**

- Argumenta que grande parte da coordenação humana ocorre no que ele chamou de **conversas para ação**, através de pedidos, promessas e cumprimento de **compromissos entre pessoas**, e argumentou que a importância dos **computadores** é **facilitar esse trabalho de coordenação**, em vez de simplesmente processar dados.
- Winograd e Flores (1986) já apontavam o problema na predominância do "paradigma lógico-matemático" em pesquisas da área. Em seu já clássico trabalho Understanding Computing and Cognition, os autores alertavam que a utilização de uma nova orientação, que rompesse com a tradição racionalista da área, contribuiria significativamente para o desenvolvimento de "idéias relevantes" para a teoria de SI.
- Conversação para ação gera compromissos [Winograd & Flores, 1987]. Para garantir o cumprimento destes compromissos e a realização do trabalho colaborativo através da soma dos trabalhos individuais, é necessária a coordenação das atividades. Esta coordenação organiza o grupo para evitar que esforços de comunicação e de



cooperação sejam perdidos e para que as tarefas sejam realizadas na ordem correta, no tempo correto e cumprindo as restrições e objetivos [Raposo et al., 2001]. Sem coordenação, há o risco de os participantes se envolverem em tarefas conflitantes ou repetitivas.

### **A perspectiva de ação da linguagem enquadra as interações sociais como uma série de atos de fala.**

A perspectiva de ação da linguagem tem raízes no pensamento cibernético, já que Fernando Flores trabalhou com a Stafford Beer no Chile no início da década de 1970. Faz ligações entre linguagem e ação, fornecendo uma base sobre qual sistema de informação pode ser projetado.

*A perspectiva da linguagem-ação, como o próprio nome sugere, baseia-se em dois princípios-chave de orientação. O primeiro é o foco na comunicação linguística como base para entender o que ocorre nos sistemas de informação. Em última análise, toda a informação é comunicação: não um sistema abstrato de bits e bytes, mas um meio pelo qual as pessoas interagem. O segundo princípio é que a linguagem é ação. Através de seus atos linguísticos, as pessoas efetuam mudanças no mundo. (Winograd, 2006, p. 73)*

Uma apreciação do desenvolvimento da perspectiva de ação da linguagem pode ser desenvolvida através do rastreamento de sua história. Em primeiro lugar, as origens da fenomenologia e da ciência da computação por Fernando Flores são revisadas. A aplicação da teoria na gestão empresarial é descrita, como o protocolo de gerenciamento de compromissos proposto por Stephan Haeckel. O corpo de trabalho continua com o desenvolvimento da ação da linguagem como habilidade para a inovação.

### **Conversas para ação seguem atos de fala em padrões repetitivos**

Por volta de 1980, enquanto a ciência da computação estava explorando a inteligência artificial, a pesquisa em sistemas de suporte à decisão estava se desenvolvendo em paralelo. Como contribuição para entender "o que as pessoas fazem em um escritório?", Foi feita uma ligação entre ação e comunicação. Ao reconhecer certas formas de discurso como compromissos, as quebras organizacionais podem ser modeladas e corrigidas.



Permita-nos usar as idéias adquiridas na relação entre compromissos e ações para analisar organizações. Para isso, fazemos as seguintes afirmações:

- As organizações existem como redes de diretivas e comissivos.
- As quebras inevitavelmente ocorrerão e as organizações precisam estar preparadas para elas. No processo de lidar com as quebras, novas redes de diretivas e comissivos são desencadeadas. [p. 102]
- O processo de divisão do trabalho pode ser considerado um patrimônio cultural de maneiras de lidar com sucesso com as quebras antecipadas. Esta tem sido uma preocupação constante para os gerentes. (Flores e Ludlow 1980, pp. 102-103)

A customer makes a request to a potential supplier as a directive. At the supplier, a customer service representative conventionally acknowledges the request with a commissive that it will be fulfilled. That commissive may trigger a series of internal commitments amongst individuals in other functions to carry out distributed action. If the business system (e.g. a service system) is well-designed, each party who has taken on a commitment should be able to ensure smooth completion of the required actions. If organizational breakdowns occur, and are not then remediated to preclude future recurrences, dysfunction may manifest to a degree that it becomes apparent to external parties such as customers.

À medida que a teoria se desenvolve melhor, foi dada mais atenção à capacitação através da tecnologia da informação. Os atos de fala e estados resultantes foram descritos de forma mais rigorosa:

*... consideraremos em detalhes a rede de atos de fala que constituem conversas diretas para a ação - aquelas em que uma interação de pedidos e comissivos são direcionados para ações cooperativas explícitas. [...]*

*Podemos traçar o curso básico de uma conversa em um diagrama simples como o da Figura 5.1, em que cada círculo representa um possível estado da conversa e as linhas representam atos de fala. Este não é um modelo do estado mental de um falante ou ouvinte, mas mostra a conversa como uma "dança".*

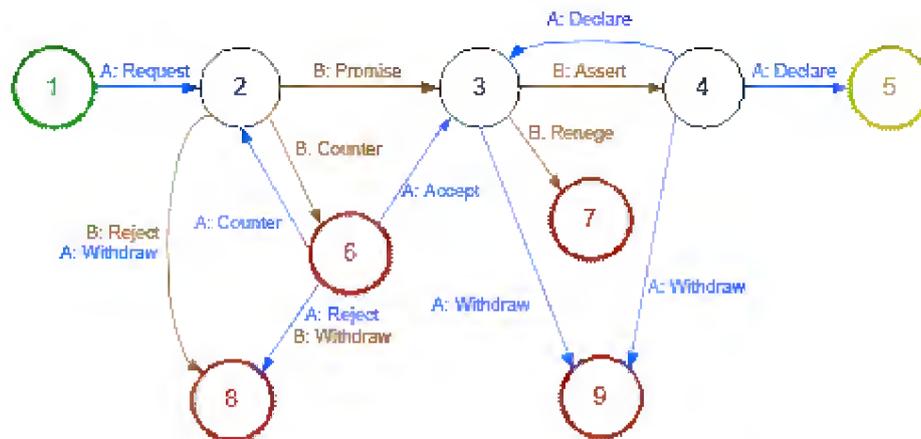


Figure 2. The basic conversation for action [following Winograd & Flores (1986), p. 65]

As linhas indicam ações que podem ser tomadas pelo falante inicial (A) e o ouvinte (B). (Winograd e Flores 1986, pp. 64-66)

Um pedido inicial inclui condições de satisfação, para as quais um fornecedor potencial pode agir com um ato de fala. Cada ato muda o estado da conversa por ação, levando a uma conclusão bem sucedida ou a uma quebra. O contributo deste modelo para a ciência da computação foi a clara partição da ação - aliada à linguagem - realizada por seres humanos e a estruturação das comunicações apropriadas para a concepção das tecnologias de informação de apoio.

A publicação deste modelo levou a uma discussão significativa em revistas de trabalhos cooperativos suportados por computador. Ocorreram preocupações quanto ao controle gerencial dos trabalhadores, potencialmente aproximando-se do modelo de disciplina e punição de Foucault quando o controle é muito pesado. O impacto da tecnologia na organização foi uma preocupação ", para os sistemas técnicos é o cientista da computação (presumivelmente assistido por consultores de desenvolvimento organizacional e os gerentes que os empregam) que agora é lançado no papel de designer não só de sistemas técnicos, mas de organizações eles próprios "(Suchman, 1994). As respostas incluíram isso, em grandes empresas, "o uso da explicitação possibilita a coordenação de tipos que não poderiam ser efetivamente realizados sem ele". (Winograd, 1994).



## Fichamento

09/2017

|                                                                                                                                                                                                                                                        |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Assuntos:</b> AV3                                                                                                                                                                                                                                   |
| <b>Referência:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Dowd, Cate. <b>The Scrabble of Language towards Persuasion: Changing Behaviors in Journalism</b>. S. Berkovsky and J. Freyne (Eds.): PERSUASIVE 2013, LNCS 7822, pp. 39–50, 2013.</li></ul> |
| <b>Palavras chave:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Jornalismo, ontologias, mídias sociais, emoções, domínio.</li></ul>                                                                                                                     |

### Resumo:

O design de sistemas futuros pode ser explorado como conceitos de jogo e orientado por uma ontologia emergente para o jornalismo.

O artigo:

- **Identifica vocabulário, conceitos e emoções** no domínio, **e interseções vitais** com as mídias sociais, como o crowdsourcing (fonte de informações oriundas de uma multidão).
- Os dados de oficinas participativas com jornalistas são aplicados a novas ideias de jogadores sintéticos, usando a lógica Hoare (sistema formal com um conjunto de regras lógicas para um raciocínio rigoroso sobre a corretude na computação).
- Também é levemente estruturado para uma ontologia inicial para o jornalismo, para informar como um sistema de player sintético pode persuadir um jornalista a verificar seus comportamentos.
- Ele **leva os valores fundamentais do jornalismo**, como a obtenção de visões opostas, e solicita um envolvimento crítico com o crowdsourcing, antes de declarar uma notícia de notícia.
- O **sistema inclui emoções contextuais**, que podem variar de inspiração e curiosidade à ansiedade, devido a não ter uma história.

### 1. Introdução

Os jornalistas nos últimos anos se adaptaram às principais mudanças provocadas pelo aumento da mídia digital, incluindo o **aumento da cultura participativa** e as **interseções complexas com as mídias sociais**.

- Os processos de **compilação de notícias, edição e publicação** agora são realizados em ambientes **multimídia convergentes** que incluem **vários sistemas de banco de dados**.
- As mudanças na prática do jornalismo levaram a **novas políticas e diretrizes para os jornalistas envolvidos com as mídias sociais** a partir de 2008.
- No entanto, eles não estão completos.

O domínio deve ser melhor compreendido.



Este artigo constrói uma base de conhecimento do jornalismo, incluindo uma ontologia emergente para o domínio com contextos de redes sociais, o que, por sua vez, informou novas ideias para sistemas que ajudem a verificar e mudar os comportamentos.

## 2 O domínio em mudança do jornalismo

A história da Newsnight indica que os jornalistas precisam:

- fazer mais perguntas
- verificar os fatos
- oferecer direitos de resposta, para verificar uma história

Mas também mostra que:

- falta uma política para proteger os jornalistas onde a **informação é contextualizada através das mídias sociais** que **"infere"** alguém ou algo que na verdade **não foi dito** por um jornalista.

Este cenário introduz um **conceito** no jornalismo que agora pode ser nomeado e adicionado a uma ontologia para o jornalismo. O conceito pode ser referido como um **risco de inferência**.

Um ontologista pode perguntar, o que exatamente é "interferência grotesca"? É um conceito de domínio, ou é retórica? A interferência que impede novos litígios contra um radiodifusor nacional certamente é digno de análise.

Os comentários de Unsworth confirmam a **influência das mídias sociais e seu potencial para impactar negativamente em uma organização**. Em um curto espaço de tempo, o melhor do jornalismo foi forçado a um modo de relações públicas e teve que adotar o melhor em métodos de comunicação de crise para sobreviver. Os eventos destacaram a **necessidade de compreender as mudanças universais no jornalismo, provocadas pelas mídias sociais**, para o projeto de sistemas de aprendizagem para ajudar a modificar comportamentos no domínio.

### 2.1 A crescente influência das mídias sociais no domínio do jornalismo

As primeiras influências das mídias sociais no jornalismo tradicional anteciparam mudanças nos processos de trabalho e "competição pela jurisdição sobre" tarefas de trabalho "[8: 480].

- "a ordem das coisas na transmissão é" filtro, depois publique
- "[e ] a ordem nas comunidades é 'publicar e depois filtrar' [9:70].
- 

A BBC também foi a primeira a produzir um "Blog de Editores" e observou que "apesar dos temores de que uma nova abertura levaria a revelações embaraçosas ... o experimento foi julgado pelo menos valioso" [12].

Os **compromissos aumentados com o público on-line** também trouxeram crowdsourcing diretamente para o domínio do jornalismo.

Crowdsourcing começou a **reduzir os preços nas fotos** nos EUA devido à mão de obra distribuída" [13]. Foi um processo de negócios entendido em termos de "uma teoria da sabedoria da multidão" ... superando a indústria mais rápido e mais barato do que as melhores mentes nos campos "[14].

..... A BBC também usa páginas de eventos ao vivo, que **permitem aos leitores acompanhar a informação mais recente que circula sobre uma história**, dando aos leitores a sensação de **como as pessoas estão reagindo e o que eles estão dizendo**, em tempo real "[17].



Isso também ajuda os jornalistas a entenderem uma situação de crise e seriam vitais em um sistema de **comportamento que estimule a análise crítica**.

### 3 Fazendo sentido do domínio via simulação e ontologias

- Ontologias que podem informar futuros sistemas de aprendizagem para o jornalismo.
- **Necessidade de identificação de conceitos de domínio e abordagens de ontologia relacionadas que possam informar idéias de design** de jogos persuasivos e graves.

Os Jogos sérios visam **representar** o "**quadro epistêmico do profissional**" [18] e às vezes são desenvolvidos para simplesmente **AJUDAR A ENTENDER SITUAÇÕES** explorando um domínio.

As idéias de design que se seguem neste artigo foram informadas por workshops participativos com jornalistas, mencionados anteriormente (ver Introdução). Os dados foram então refinados para **incluir emoções situadas experimentadas** por jornalistas. As ideias do sistema ajudam a dar sentido ao jornalismo na era das mídias sociais. As abordagens de engenharia de Ontologia também foram usadas **para induzir vocabulário** e para **nomear coisas tácitas** no domínio, uma abordagem que ajuda a dar sentido ao jornalismo para sistemas futuros e é explicada ainda mais na próxima seção.

#### 3.1 Vocabulário e conceitos do domínio: ontologias e a Web semântica

O significado da raiz de uma **ontologia** é "derivado de [uma] palavra grega, uma forma do verbo" **ser** ", que significa **ser** ou **existência** [21:10].

Ao computar uma ontologia é definida como "uma **especificação formal explícita de uma conceituação**" [22]. Esta definição combina o significado filosófico com "um **sistema particular de categorias que contabiliza uma certa visão do mundo** ... [onde] o sistema não depende de uma determinada linguagem [de computação] [23].

Uma abordagem ontológica usa "vocabulário específico ... para descrever uma certa realidade [e] no caso mais simples, **uma ontologia descreve uma hierarquia de conceitos**". [23: 2]

Antes de tentar o scrabble de linguagem para aplicações da Web Semântica, é útil saber que os identificadores de objetos digitais (DOI) são uma forma de URI (Uniform Resource Identifier) e que eles têm associações "facetadas" ou seja, o objeto tem uma relação com outros objetos relacionados.

.... o refinamento do vocabulário no domínio do jornalismo começa neste artigo, orientando-se para a linguagem que é significativa para futuras aplicações da Web Semântica.

### 4 Comportamentos de Domínio, Linguagem e Emoções

- Um modelo típico de **processos de negócios NÃO CONTÉM INFORMAÇÕES SOBRE AS EMOÇÕES** dos atores em um processo.
- No entanto, as EMOÇÕES PODEM SER EXPLORADAS para **melhorar o engajamento em um jogo**.

Por razões de simplicidade,:



- As emoções neste estudo foram derivadas de um núcleo de "3 a 11 **emoções primárias ou básicas**, que inclui **medo, raiva e tristeza**" [27].
- Embora não seja sábio restringir as emoções humanas às "possibilidades de dois estados" [28], com o objetivo de um jogador sintético, o conhecimento das emoções típicas antes e depois das interações profissionais pode ser útil.
- Os dados relacionados de oficinas participativas com jornalistas [2] foram agrupados e combinados pelo autor em uma única tabela (ver Tabela 1).

Tabela 1. Uma lista de **tarefas** ou **ações** baseadas em funções para jornalistas com emoções chamadas **antes e depois de tarefas**

| Role          | Task or Action of Journalist                             | Before interaction             | After interaction      |
|---------------|----------------------------------------------------------|--------------------------------|------------------------|
| Newsgathering | Ascertain story - make calls                             | Curiosity                      | Satisfied              |
| Newsgathering | Find opposing views                                      | Frustration/panic              | Completion/relief      |
| Editor        | Manage & prioritize news                                 | Stressed                       | Satisfied              |
| Editor        | Read papers monitor news                                 | Mixed                          | Satisfied              |
| Newsgathering | Attend news conference                                   | Anticipation                   | Satisfied              |
| Writer        | Find out what story is                                   | Anxiety                        | Inspired               |
| Newsgathering | Record facts, direct crew                                | Anxious, aggressive            | Satisfied              |
| News Editor   | Checking for defamation                                  | Anxiety                        | Relief                 |
| Editor        | Reporter knowledge – canon                               | Anxious/excited                | Anxious/glad           |
| Editor        | Decide approach to story, gather tips                    | Bargaining, curiosity          | Understanding          |
| Camera person | Get exclusive shot                                       | Thrill                         | Smug                   |
| Editor        | Apply values to news angle                               | Pressured                      | Smug/satisfied         |
| Sub Editor    | Headline meeting                                         | Anxiety                        | Pleasure               |
| Editor        | Ask questions – police estimates of crowd numbers        | Interested                     | Satisfied              |
| Camera person | Get story information from journalist                    | Boredom                        | Contempt               |
| Editor        | Manage & prioritise news                                 | Pulled in different directions | Bruised                |
| Writer        | Order information using editing tool                     | Panic                          | Satisfaction           |
| Writer        | Ascertain story, establish opinions/length & check facts | Anticipation, curiosity        | Understanding, clarity |



Table 1. (continued)

|                |                                                                  |                       |                          |
|----------------|------------------------------------------------------------------|-----------------------|--------------------------|
| Photographer   | Ascertain story, framing pics, options                           | Clarity, curiosity    | Satisfaction, completion |
| Section editor | Establish story options, decide final story & layout             | Bargaining, curiosity | Understanding, clarity   |
| Editor         | Rank stories for news bulletin                                   | Chaos                 | Organization             |
| Correspondent  | Persuade Exec Producer to do story you believe is good           | Mixed                 | Delight                  |
| Newsgathering  | Ascertain story - read press releases and wire service           | Curiosity             | Appreciation             |
| Correspondent  | Break new story - get a document no one else has                 | Competitive           | Smug                     |
| Newsgathering  | Decide approach - talk to editor chief                           | Bargaining            | Understanding            |
| Correspondent  | Talk to source(s), check facts, negotiate with editor            | Curiosity, bargaining | Clarity                  |
| Newsgathering  | Truth communicating with the subject                             | Anticipation          | Inspired                 |
| News Editor    | Monitor story from an agency                                     | Satisfied             | Excitement               |
| Sub Editor     | Legal advice: send script to in-house adviser via email          | Hurried/seeking       |                          |
| Editor         | Check accuracy of story by asking reporter source of information |                       |                          |

Os dados da Tabela 1 foram aprimorados ainda mais para idéias para jogadores sintéticos. Os dados contextualizados podem ser usados para **DESENVOLVER UM BANCO DE DADOS DE REPRESENTAÇÕES DE EMOÇÃO**, para fins legíveis por máquina e vinculados a objetos através de sistemas lógicos. Uma abordagem básica para a aplicação da lógica é introduzida na próxima seção.

#### 4.1 A construção de comportamentos artificiais e emoções usando lógica, para aprender sobre o jornalismo

Algoritmos que exploram estados de emoção como possíveis combinações entre uma pré-condição e uma pós-condição parecem ser bem adaptados à lógica de Hoare [29] e podem ser aplicados para sistemas de jogo. Hoare logic é uma fórmula para trabalhar com dados em computação que consiste em um padrão de triplos, representado da seguinte maneira:

{P} C {Q} (1)

Os símbolos de Hoare Logic são entendidos como: 'P e Q são asserções e C é um comando. P é a pré-condição e Q é a condição pós-condição. P e Q são fórmulas na lógica de predicado: sempre que P é válido para o estado antes da execução de C, então Q irá manter depois '[29]. Se essa **lógica fosse aplicada a um jogador sintético** que se **envolvesse em coleções de notícias de jornalismo** com **EXIBIÇÕES DE ESTADOS DE EMOÇÃO EXTRAÍDOS DOS DADOS AGRUPADOS** mostrados na Tabela 1 e **no contexto da verificação** de uma história, poderia consistir em um triplo que se pareça com isto:

{Curiosidade} publicar história {satisfeito}

Se este triplo foi aplicado a um jogador sintético, a lógica pode sugerir que **o jogador sintético sempre mostra satisfação uma vez que uma história é publicada**. No entanto, um jogador atual precisaria de desafios adicionais. Outro algoritmo poderia ser gerado que solicita ao jogador uma história exclusiva! As representações para combinar as condições podem incluir os seguintes triplos:



### Scoop {Competitiva} por favor {smug} (3)

Cada nível de um algoritmo pode induzir um jogador a um nível mais alto de compreensão do domínio do jornalismo. Esses exemplos usam apenas uma forma de lógica para o "comportamento inteligente [que] pode ser conseguido através do processamento de estruturas simbólicas que representam incrementos de conhecimento [30:33].

Eles estão iniciando declarações para "símbolos formais para representar uma coleção de proposições [31: 4], que pode ser válida para o domínio do jornalismo.

Os jogadores sintéticos inteligentes de baixo nível para o domínio do jornalismo podem ser construídos a partir de várias declarações de proposições e várias aplicações da lógica, tal como são introduzidas nesta seção, e usando os comportamentos e emoções vinculados na Tabela 1.

A seção a seguir apresenta um conceito criado por o autor derivou de dados sobre processos de jornalismo, o que pode ser útil para ideias do sub-sistema para um futuro jogo persuasivo ou sério, ou para uma melhor compreensão do jornalismo contemporâneo.

#### 4.2 Emoções para a condução de máquinas de estado finito: Robo-journal

As emoções baseadas no contexto (ver Tabela 1) e outros dados são sintetizados nesta seção em um modelo de interações típicas. O modelo inclui estados finitos e transições entre estados que podem ser usados para jogadores sintéticos ou participantes móveis. A tomada de decisão associada a uma máquina de estado finito (FSM) pode ser usada em níveis "estratégicos, táticos ou operacionais" [32: 116] em um jogo. Tais sistemas podem incluir reconhecimento de padrões para auxiliar "decisões estratégicas tomadas por um longo período de tempo [e] com base em uma grande quantidade de dados" [32: 117]. Se as entradas de transição puderem ser parcialmente baseadas nas emoções dos jogadores, pode ser possível validar outras emoções típicas no domínio do jornalismo, desde os insumos ao longo do tempo, utilizando o reconhecimento de padrões.

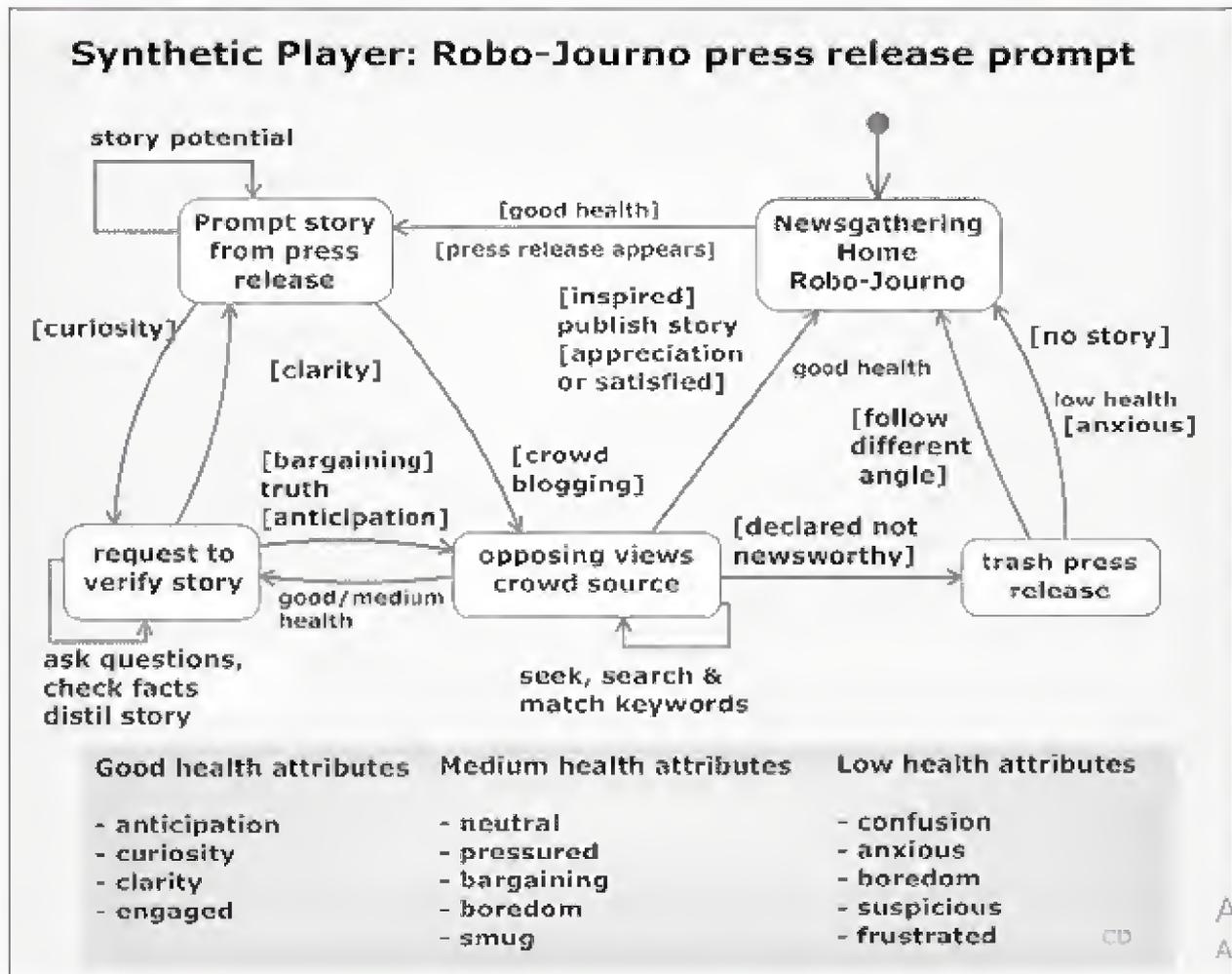


Fig. 1. Um esquema de máquina de estado finito para um jogador sintético que colabora para modificar comportamentos de jornalistas respondendo a insumos de emoção

O design conceitual de um jogador sintético como o Robo-journal (ver figura 1) traz ao primeiro plano o fluxo, a lógica e as emoções associadas aos processos de jornalismo, incluindo elementos de mídia social, como o crowdsourcing.

Robo-journal consegue comunicados de imprensa em um espaço de jogo dedicado ao armazenamento de notícias e o sistema é parcialmente impulsionado por emoções típicas encontradas no domínio do jornalismo.

Hipoteticamente, um comunicado de imprensa processado pelo Robo-journal poderia ter sido gerado via e-mail ou chegou como um kit de promoção. De qualquer forma, o Robo-journal entra num ciclo de estados típicos, mas limitados, associados à vida do comunicado de imprensa e no contexto de tarefas de jornalismo e verificações associadas através de mídias sociais, para a verificação de uma história. Uma vez que o processo está completo, o Robo-journal retorna à base e gera mais comunicados de imprensa.



A máquina Robo-journal em primeiro lugar determina se um jornalista de role-playing está em bom estado para jogar e, em caso afirmativo, ele se desloca para o próximo estado em que o boletim de imprensa leva uma história. O jogador pode mostrar curiosidade sobre o potencial do comunicado de imprensa para criar uma notícia. Se o jornalista mostrar curiosidade, Robo-journal solicita que o jogador verifique a história. Para passar para o próximo estado, um jornalista de role-playing deve negociar ou negociar para obter a história que eles querem. Se houver uma falta de clareza sobre uma história potencial, Robo-Journal pode solicitar vistas opostas. O jogador sintético também pode iniciar um processo de abastecimento de multidão usando técnicas e ferramentas de SEO. Se o jornalista é inspirado e escreve uma história, Robo-Jóo retorna à base e inicia o processo com outro comunicado de imprensa.

Robo-journal não está interessado em ética. Se um jornalista não está inspirado para escrever uma história e declara que um comunicado de imprensa não é interessante, coloca o comunicado de imprensa no lixo e retorna para casa. Um jornalista de role-playing pode usar o comunicado de imprensa para tomar outro ângulo para uma história. Se não houver uma história do comunicado de imprensa, um jornalista pode indicar que eles perderam tempo, mostrar frustração, e o jogador sintético pode ter um baixo estado de saúde.

Robo-journal sabe certas coisas sobre os processos de jornalismo e responde às emoções para dirigir o jogador e o sistema. O conceito poderia ser refinado tendo em mente que "o alcance de um FSM seja limitado para que a modularidade do software seja mais adaptável [32: 134-135]. Robo-journal deve ser capaz de persuadir os jornalistas a mudar comportamentos, usando dados adicionais que poderiam ser derivados de uma ontologia de domínio.

## 5 Uma Ontologia para o Jornalismo: Para a Web Semântica

A ontologia emergente para o jornalismo nesta seção inclui elementos referidos como coisas. Uma "coisa" das mídias sociais tem relações com outras coisas no domínio do jornalismo. Existem 16 classes na ontologia do jornalismo (figura 2) e várias classes não mostradas, como: `journalism_guideline` e `source_information`. Existem também 4 classes de alto nível: `evento`, `emoção`, `jorno_space` e `jorno_objects`.





Fig. 2. Uma ontologia emergente para jornalismo com interseções de redes sociais

A ontologia do jornalismo tem vários slots para propriedades de sub-classes, como atributos de caracteres da classe `journal_behaviour`. Uma característica vital do jornalismo on-line é o `live_event_site` e isso tem uma relação hierárquica com o agrupamento de notícias e o fornecimento de multidões. A agregação decorre de uma classe maior de mídias sociais, e está em estreita proximidade com XML [33]. Os sistemas semânticos de marcação da Web, como o DBpedia [34], que permitem o uso de uma 'tag exibida como um link para uma página de agregação para [um] conceito' [35] estão no nível superior, já que a busca semântica por sites de notícias é agora comumente usado por jornalistas e consumidores de mídia.

A OWL pode não ser ideal para desenvolver sistemas futuros, mas a abordagem ontológica força descrições concretas. Um fragmento de código (figura 3) usando a sintaxe OWL 2 indica como os dados podem começar a ser codificados com membros da coruja individuais associados ao recado de notícias, transformando os dados da ontologia para codificar.

```
1. <owl:Class rdf:about=
http://journalism.ont/story/newsgathering/socialmedia/crowdsou
rce">
2. <owl:Class rdf:ID="newsgathering">
3. <rdfs:subClassOf rdf:resource="#crowdsourc" />
4. <owlx:Individual owlx:name="twitterfall">
5. <owlx:Individual owlx:name="#searchterm">
```

Fig. 3. Um fragmento de código OWL com termos extraídos de uma ontologia emergente para jornalismo para começar a raciocinar sobre recursos

Para os futuros sistemas de aprendizagem para o jornalismo, a abordagem ontológica tem um longo caminho a percorrer, mas a ESTRUTURAÇÃO DE DADOS DE DOMÍNIO pode levar a novas possibilidades de mudança de comportamentos, usando abordagens de dados ricos.

## 6. Conclusão

O artigo:

- Capturou várias transições importantes no domínio do jornalismo e **destaca** os **impactos das mídias sociais no jornalismo**.
- Esses impactos sugerem a **necessidade de sistemas de aprendizagem persuasivos** para o jornalismo.
- Workshops participativos com jornalistas ajudaram a dar sentido ao domínio de futuras aplicações da Web e do jogo da Web Semântica e este documento **combinou emoções com lógica** para jogadores sintéticos para ajudar a **verificar os comportamentos dos jornalistas** na era das mídias sociais.



## Fichamento

09/2017

**Assuntos:** Jornais digitais e crise

**Referência:** Cordeiro, W. **Jornais digitais e a crise: um ponto de virada da nova era?**. 2017. <http://portal.comunique-se.com.br/jorn-digitais-crise-virada-nova-era/>

**Palavras chave:** crise, jornais digitais, jornalismo, nova era, ponto virada.

*\*William Robson Cordeiro. Jornalista, mestre em Estudos da Mídia e doutorando em Jornalismo pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). É pesquisador do Núcleo de Estudos e Produção Hiperídia Aplicados ao Jornalismo (NEPHIJOR/CNPQ).*

### Pontos destacados no texto:

A insistência é tanta que parece ter gerado um aforismo pessimista: “o jornalismo está em crise”. Será mesmo? E por quais razões o jornalismo alcançou tal estágio de crise? Bem, minha perspectiva vai de encontro aos apocalípticos que veem nesta atividade um caminho sem volta e, por isso, a expressão “**jornalismo em transformação**” mostra-se mais condizente com o atual cenário que envolve este setor. Seja em crise ou em transformação, a indústria jornalística está colocada num contexto que alguns autores, como o Chris Anderson, Clay Shirky e Emily Bell denominam de “jornalismo pós-industrial”, contexto que alterou desde o empacotamento da notícia, aos processos de produção e consumo de notícias. Na Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), única instituição da América Latina a abrigar um doutorado específico em Jornalismo, com sede em Florianópolis, e atenta às transformações da atividade, pesquisadores adotam olhares para a mesma direção, denominando de “**jornalismo que está por vir**” (Eduardo Meditsch) e “**jornalismo de novo tipo**” (Samuel Lima e Jacques Mick).

Este conjunto de circunstâncias não coloca o jornalismo em crise, embora não exima a reflexão pertinente sobre o papel das corporações e do público na atualidade. Na era da exacerbação de informações, *fake news* e pós-verdade, **o jornalismo entra em cena para propor uma curadoria, uma organização** em meio à distopia informativa, sustentado por seus notórios pilares da apuração, ética, pluralidade e relevância social. O contexto pós-industrial impõe tarefa grandiosa para esta atividade, atendendo à demanda crescente desta audiência afogada por informações diversas, muitas delas, camufladas e embrulhadas com os elementos clássicos de apresentação jornalística. Ou seja, uma sociedade colocada num campo informacional amplo, porém mal informadas ou induzidas à má informação.



O jornalismo segue com capacidade para além da necessidade de informações que influenciam sobre as pessoas ou de sua natureza social em contribuir com aperfeiçoamento das instituições democráticas. **Agrega-se o seu caráter fortemente DIDÁTICO**, como forma de **conhecimento**, reconhecendo a sua “relativa autonomia” e “indiscutível grandeza”, como apontou o professor gaúcho Adelmo Genro Filho, em sua obra “O Segredo da Pirâmide”.

Os últimos dias foram marcados por publicações no jornal Folha de S. Paulo acerca de dois episódios que podem servir de exemplos para este que costumo designar de “jornalismo de nova era”. A coluna do ombudsman, assinada por Paula Cesarino Costa (28/7), sinalizou para **mudanças nos comportamentos** e na conjuntura que envolvem o setor e que estariam “alterando o pessimismo sobre o futuro da notícia”. Tal pessimismo, de certo modo tem sentido, ante às quedas constantes nas tiragens das versões impressas dos jornais no Brasil e em todo mundo, demissões de jornalistas, fechamento de jornais, etc. Uma incredulidade que afigura condenar o jornalismo ao ocaso interminável do submundo das necessidades humanas, advinda da ideia de que a preocupação dos pessimistas não se voltava ao jornalismo, mas ao suporte – neste caso, ao papel. Tentar salvar o papel, em meio ao crescente aumento da audiência conectada, assemelha-se a enxugar gelo e a um desafio minúsculo frente ao campo amplamente aberto.

Voltando à coluna do ombudsman, a notícia de que os leitores exclusivos do site do The New York Times já ultrapassaram 2 milhões e que no Financial Times, a receita com assinaturas digitais (**jornais digitais são as versões tais quais como se vê no papel**, em formato transposto para os dispositivos) superou a de assinaturas do jornal em papel, aponta para este caminho. Revela que os **leitores estariam dispostos a pagamento por produtos que oferecessem uma alternativa** em meio à confusão de vozes da internet onde pipocam certezas e minguem reflexões e aprofundamento. O cenário internacional que se descortina se repete neste Brasil em crise, em que o **número de assinantes digitais já é superior ao dos que assinam a versão impressa** da citada Folha. Anúncio de página inteira publicada na edição de segunda-feira, 21 de agosto, enaltece a sua base de 167 mil assinaturas digitais (não entram aqui visitantes do site, page views e seguidores nas redes sociais). Um pequeno passo (ou um ponto de virada?) que assinala para maior **investimento** em reportagens, análises, didatismo, curadoria, novos formatos e, (por que não?) em trabalhos maravilhosos como os de **fact-checking** (forma de qualificar o debate público por meio da apuração jornalística, **checagem de fatos**, isto é, um confrontamento de histórias com dados, pesquisas e registros).

O segundo episódio revelador de um jornalismo vivo e em transformação está na reportagem intitulada “Receita com assinatura digital do ‘NYT’ supera a com publicidade impressa” (28/7). As assinaturas digitais do The New York Times atingiram US\$ 83



milhões no segundo trimestre e superou pela primeira vez o faturamento com publicidade em mídia impressa (US\$ 77 milhões). O NYT é incansável em testar e explorar formatos (como o bem sucedido The Daily e as grandes reportagens multimídia), uma referência no setor, e de ampliar a capacidade de análises na versão impressa (opa, agora é “digital!”), o que vem resultando em faturamento positivo. No entanto, ainda é preciso equacionar tudo isso, a chamada “reestruturação” (que parece eufemismo para demissões) à tal compensação.

Porém, refletindo um pouco sobre o jornalismo e seus ciclos, a partir do pensamento de Paulo Freire, vem à tona a sua ideia de buscar a convicção de que a mudança é possível, dá sinais otimistas e que o jornalismo, em sua essência, é permeada de muitas possibilidades. Não o olhar determinado de uma tal “crise” inalterável e tendente a piorar. **Que sentido teria a vida em apenas enaltecer certezas, sem poder agir sobre elas?** O mesmo que propaga a crise no jornalismo, que o constata como tal, também pode ser o sujeito da mudança. Seja o jornalista, um profissional que não está imune a esta transformação e desloca-se também para os desafios de uma atividade profissional autônoma em si mesma. Seja as empresas de comunicação, que veem horizontes num clima aparente de vicissitudes. Sejam as escolas de jornalismo, cujas Diretrizes Curriculares alteradas se adaptam a este cenário que apresenta-se desafiador.

Portanto, nos colocar na categoria de apenas “constatar” algo ou uma crise, é tarefa fácil. **O esforço está na mudança**, na ação engajada baseada na grandeza da utopia paulofreiriana. Como ele afirmou: “Minha constatação não me leva à impotência” ou parafraseando-o em outra colocação, “o jornalismo não é. O jornalismo está sendo”.

\*William Robson Cordeiro. Jornalista, mestre em Estudos da Mídia e doutorando em Jornalismo pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). É pesquisador do Núcleo de Estudos e Produção Hiperídia Aplicados ao Jornalismo (NEPHIJOR/CNPQ).

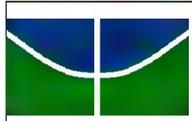
## Comentários:

Para Márcio Carneiro dos Santos:

- A essência do jornalismo foi alterada pela tecnologia.
- Premissa I: nunca os jornalistas tiveram que se relacionar com uma qtd tao grande de informações qto atualmente.
- Premissa II: Embora o **texto** continua sendo a principal matriz de linguagem para **construção de conteúdo jornalística**, é necessário saber operar com outras possibilidades de narrativas. Isso significa NOVAS HABILIDADES. Ex.:
  - Multimodalidade;



- Visualização de dados;
  - Mapas;
  - *Time lines*.
- Premissa III: O **jornalista** deve saber conceber suas histórias/matérias em função dessas novas possibilidades. É necessário:
    - **Entender** esse novo ambiente, as novas forças e vetores que tem gerado essas transformações.... para:
      - A construção de matérias, organização das redações, o trabalho e o produto jornalístico estejam adequados ao contexto contemporâneo.... considerando:
        - As transformações/mudanças culturais que estão acontecendo junto aos clientes (aqueles que consomem informação)
    - **Entender** as transformações culturais e econômicas que envolvem tudo.



## Fichamento

09/2017

|                                                                                                                                                                        |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Assunto:</b> A contribuição do meio digital para o desenvolvimento humano                                                                                           |
| <b>Referência:</b><br>LÉVY, P. <b>A esfera semântica. Tomo I Computação, cognição, economia da informação.</b> Tradução Daniel P.P. Costa. São Paulo: Annablume, 2014. |
| <b>Palavras chave:</b> Web. Inteligência coletiva. Esfera semântica.....                                                                                               |

### Alguns itens do sumário:

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Capítulo I – Introdução Geral</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Processos cognitivos:       <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Imperativo: semântico, ético e técnico</li> </ul> </li> <li>• Tríade: ser, signo, coisa</li> <li>• Inteligência coletiva</li> </ul> <p>Capítulo II – A natureza da informação</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• As camadas de codificação:       <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Colar axial da natureza da informação</li> </ul> </li> </ul> <p>Capítulo III – A cognição simbólica</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• O poder simbólico e suas manifestações</li> <li>• O envolvimento recíproco entre o mundo fenomênico e o mundo semântico</li> </ul> <p>Capítulo IV – A conversação criativa</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Para além da “estupidez coletiva”</li> <li>• A explicitação reflexiva e a partilha dos saberes</li> <li>• O meio simbólico da conversação criativa</li> </ul> <p>Capítulo V – Por uma mutação epistemológica das ciências do homem</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Xxxxxxx</li> </ul> <p>Capítulo V – Por uma mutação epistemológica das ciências do homem</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• O córtex, o hipercórtex e o espírito</li> <li>• Estrutura geral do modelo IEML</li> </ul> <p>Capítulo VIII – Perspectiva informática: em direção a uma inteligência coletiva</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Inteligência coletiva reflexiva</li> <li>• Encarnação</li> <li>• Conheça-te a ti mesmo</li> </ul> <p>Capítulo IX – Apresentação geral da esfera semântica (***)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• xxxxxxxx</li> </ul> <p>Capítulo X – A metalinguagem IEML</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Língua e palavra</li> <li>• Circuitos paradigmáticos</li> </ul> <p>Capítulo XI – A máquina semântica IEML</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• As funções semânticas naturais</li> </ul> <p>Capítulo XII – O hipercórtex</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• A era da esfera semântica</li> <li>• Entre o córtex e o hipercórtex</li> </ul> <p>Capítulo XIII – Memória hermenêutica</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Em direção a uma organização da memória</li> <li>• Toda a organização da memória é de ordem interpretativa</li> <li>• Hermenêutica da informação</li> </ul> <p>Capítulo XIV – Perspectiva humanista: em direção a um conhecimento explícito</p> |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|



|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• xxxxxxxx</li></ul> <p>Capítulo VI – A economia da informação</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• xxxxxxxx</li></ul> <p>Capítulo VII – Introdução a um conhecimento científico do espírito</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• As três funções simbólicas do córtex<ul style="list-style-type: none"><li>○ Função sintática</li><li>○ Função semântica</li><li>○ Função pragmática</li></ul></li><li>• O córtex, o hipercórtex e a esfera semântica</li><li>• Esfera semântica e a internet</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Transnacionalidade, transdisciplinaridade e democratização das ciências humanas</li></ul> <p>Capítulo XV – Observar a inteligência coletiva</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• xxxxxxxx</li></ul> |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

### Resumo:

Pierre Levy aborda as **possibilidades** que a **evolução do ambiente digital** apontam para o **desenvolvimento do conhecimento humano** por meio do **Modelo da Esfera Semântica** IEML (Information Economy Meta Language, ou metalinguagem da economia da informação).

**Finalidade:** **ORGANIZAR O “CAOS DIGITAL”** CORRENTE, **resultante** da **coexistência** de diversas:

- Línguas naturais;
- Sistemas de classificação;
- Conceitos.

A esfera semântica IEML **funcionaria** como:

- **Linguagem comum**;
- Sistema de **armazenamento dos conceitos** que comporta **formas diversas** de categorização e organização de dados.

### Objetivo:

- Aumento das capacidades de desenvolvimento humano.
- Maior poder cognitivo da espécie.

### Motivo/justificativa da existência do IEML:

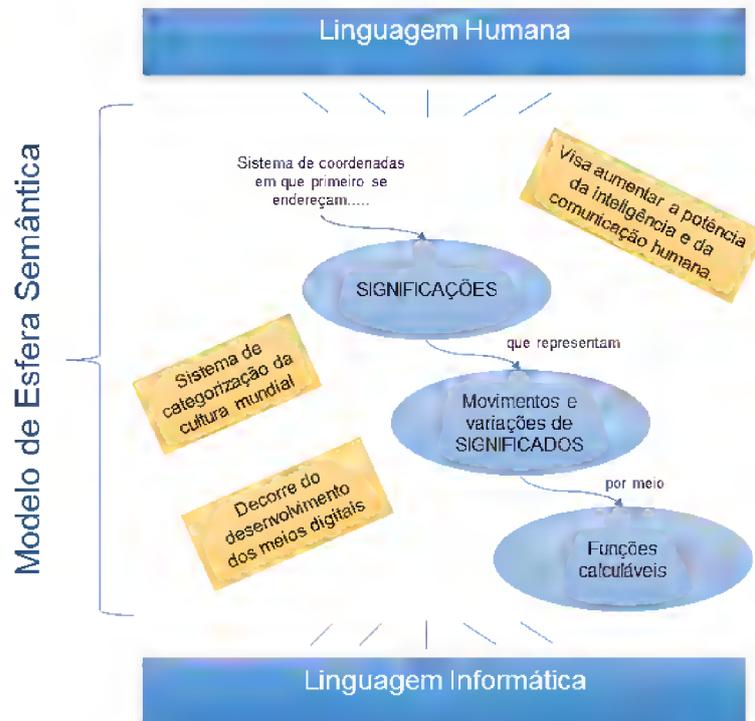
- Aumento da importância do pensar coletivo devido ao aumento da dependência das comunidades de sua gestão criativa do saber para seu sucesso.

### Bases para elaboração da Esfera Semântica:

- Tradições de busca da unidade da natureza.
- Consciência de que a cultura é hoje fragmentada.



- Possibilidade de **unificação** por um sistema semântico de coordenadas e significação.
- Exploração dos **conceitos** de **significante e significado**.



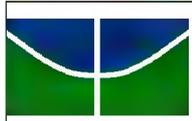
Exemplos:

- A web contém formas de categorização simples, como **tags**, possibilitando:
  - Memória coletiva no curto prazo, como por meio de ferramentas como:
    - Twitter
    - Facebook, ou no longo prazo
  - Memória coletiva de longo prazo:
    - YouTube
    - Flickr
- A web baseia-se também:
  - Na aprendizagem coletiva (por mídias sociais como o modelo Wiki, em que os dados são selecionados e estruturados por determinados indivíduos e confirmados ou contestados pelos demais)
  - Tudo o que é criado pode ser comentado nas mídias sociais e difundido por RSS, fomentando a colaboração open source.

Toda essa informação acumulada **PODE SER CLASSIFICADA**.

Para organizar **significantes e significados**, a IEMML compreende três módulos:

- **Sintaxe** gerativa que produz linguagem.
- Um **algoritmo** que usa as regras gramaticais.



- Um **dicionário** multilíngue, hoje somente disponível em francês e inglês, mas que pode e deve ser expandido para todos os idiomas existentes, e o conjunto das relações semânticas.

A estrutura da natureza da informação é apresentada na forma de um colar axial, em que as pérolas, seus componentes, são divididas em dois hemisférios:

- O **sul**, compreendendo a complexidade física, molecular, orgânica e fenomênica.
- O **norte**, compreendendo a complexidade cultural e o grupo de transformações semânticas.

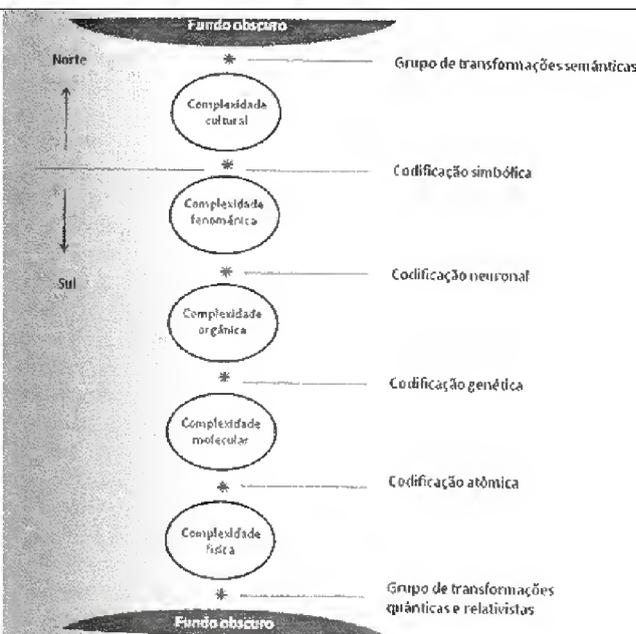


Figura 2.1. – O colar axial da natureza da informação



A **inteligência coletiva** é um termo que diz respeito a um princípio no qual as inteligências individuais são somadas e compartilhadas por toda a sociedade, sendo potencializadas a partir do surgimento de novas tecnologias de comunicação como a Internet, por exemplo. Para o filósofo, ela possibilita o **compartilhamento da memória**, da **imaginação** e da **percepção**, o que resulta na **APRENDIZAGEM COLETIVA**, troca de conhecimentos. As informações são cruzadas e então selecionadas por cada pessoa numa espécie de ecossistema de ideias

#### Definição de esfera semântica:

- **Sistema universal de coordenadas.**
- “Estrutura topológica calculável, da qual cada nó funciona como código codificador de um conceito único e da qual **cada conexão** e um nó a outro **representa uma relação semântica explícita**. Os conceitos e as suas relações são expressos simultaneamente em todas as línguas”. (Livro A Esfera Semântica. Pág.475).
- “Sistema de codificação de sentido concebido para tornar automaticamente calculável o maior número possível de operações sobre os conceitos e sobre as suas relações semânticas”. (Livro A Esfera Semântica. Pág.479).

O termo “**córtex**” é usado para designar a **dinâmica da comunicação simbólica** entre os **cérebros** dos seres humanos. A dialética entre **manipulação dos símbolos**, dos **conceitos** e dos **dados** é a dimensão simbólica da cognição humana.

- A manipulação dos **símbolos**, ou dos significantes, corresponde à função **sintática**.
- A manipulação dos **conceitos**, ou dos significantes, corresponde à função **semântica**.
- A manipulação dos **dados** ou referentes, corresponde à função **pragmática**.

(Livro A Esfera Semântica. Pág.251)

Já o **hipercórtex** é apresentado como **dispositivo que possibilita o envio de uma imagem simulada do córtex**.

- Por sua vez, a esfera semântica IEML é o **SISTEMA DE COORDENADAS** que o **hipercórtex usa para fazer surgir a imagem do córtex**.
- Assim, baseado na IEML, o hipercórtex possibilita a criação de um modelo científico de cognição simbólica.
- A constituição desse modelo considera que ele deveria permitir o funcionamento do córtex humano e sua capacidade de manipular símbolos, conceitos e dados, bem como explorar o poder de cálculo e interconexão do meio digital. **A interface é possibilitada pela esfera semântica**.

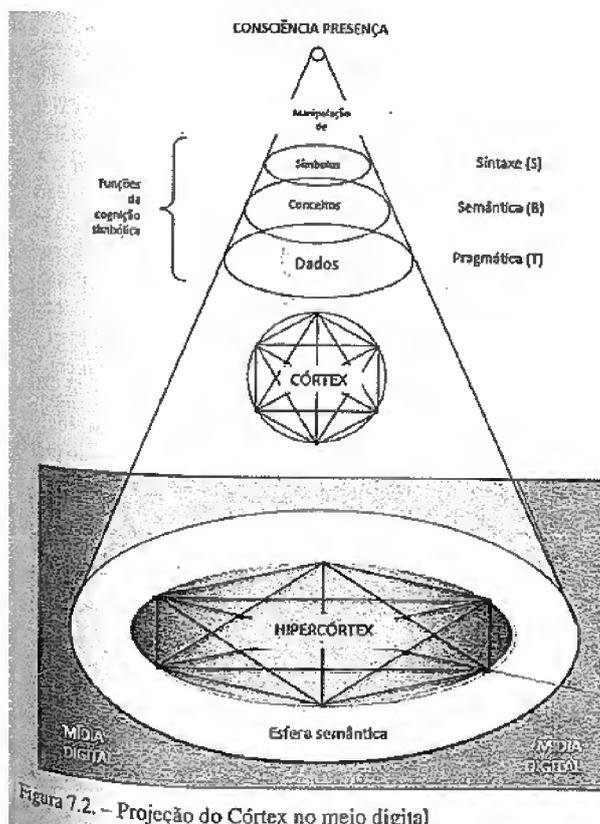


Figura 7.2. – Projeção do Córtex no meio digital

## Capítulo I – Introdução Geral

Uma memória digital participativa comum ao conjunto da humanidade está em vias de constituição.

Os computadores saberão como fazer a tradução dos conceitos.

Problemas:

- Opacidade semântica;
- Incompatibilidade dos sistemas de classificação;
- Fragmentação linguística e cultural.

Porém... nós não sabemos ainda como transformar sistematicamente esse oceano de dados em conhecimento e ainda menos como transformar o meio digital em observatório reflexivo de nossas inteligências coletivas.

IEML (Information Economy Meta Language):



- Linguagem universal capaz de compreender as ideias expressas em qualquer idioma e que, simultaneamente, pode ser processada por computadores.
- Sistema de codificação das significações onde as operações sobre o sentido na nova memória digital poderiam se tornar transparentes, interoperáveis e computáveis.
- Linguagem formal como tantas existentes onde cada uma das suas expressões válidas modaliza um **circuito semântico próprio que canaliza fluxos de informação**.
- É um imenso grafo coerente e calculável que conecta o conjunto desses circuitos.
- **Sistema de coordenadas** à memória digital comum em vias de constituição.
- Sistema de **destinação dos conceitos** capaz de diferentes sistemas de categorização e de organização dos dados, que de outro modo permaneceriam incompatíveis.

Objetivo do IEML:

- Resolver o problema da interoperabilidade semântica, através da IEML, como linguagem de importância central para o tagging semântico;
- Resolver o problema da autorreferência da inteligência coletiva online, uma vez que se tornou possível rastrear o conteúdo semântico do fluxo de informação no ciberespaço quando o metadado semântico está no IEML.

Metadados ou Metainformação ⇔ dados sobre outros dados

(um item de um metadado pode dizer do que se trata aquele dado)

***Os metadados facilitam o entendimento dos relacionamentos e a utilidade das informações dos dados.***

Para isso:

- Todos os documentos publicados na web devem ser catalogados.
- A **ficha catalográfica** de uma obra (os metadados que serão acrescentados a ela) **é um registro eletrônico que contém descrições** desta e que permitem que se saiba do que se trata sem ter que se ler ou ouvir todo o seu conteúdo.

Metadados são:

- Marcos ou pontos de referência que permitem circunscrever a informação sob todas as formas.
- “Resumos” de informações sobre a forma ou conteúdo de uma fonte.



As Instituições envolvidas na **organização da informação em ambiente web**, como a **construção de bibliotecas digitais, base de dados, portais e sites**, entre outros serviços, estão a deparar-se com a **necessidade de implementar padrões de descrição** de seus recursos eletrônicos.

Funcionamento IEML:

- A codificação IEML deveria fazer **aparecer toda significação determinada** como um momento no interior de todo um leque de ciclos de transformações, graças a:
  - Dicionário colaborativo aberto;
  - Jogo de operações fundamentais recombinaíveis;
  - Grupo de transformações praticamente infinito.
- A esfera semântica IEML é um **protocolo intelectual** para **reduzir as possibilidades de diálogo interpretativo em torno de uma memória digital comum**. Diálogo translinguístico, transcultural, transreligioso, transpartidário, transdisciplinar e transinstitucional.
- Visa à instituição de um **espaço acolhendo no mesmo sistema de coordenadas** uma capacidade de **produção de sentidos virtualmente infinita** em sua diversidade, o **imperativo semântico obriga** essencialmente à máxima **abertura multidirecional**.

Contribuições:

- **Suprimir obstáculos que limitam a exploração ideal do meio digital** em benefício do desenvolvimento humano em suas dimensões indissociavelmente sociais e pessoais.
- **Aumento** significativo dos **processos cognitivos humanos**.
- **Resolver o problema** de interoperabilidade semântica – o “**caos digital**” – que se origina da multiplicidade de:
  - Línguas naturais;
  - Sistemas de classificação;
  - Ontologias.

O imperativo semântico supõe dois princípios dialéticos elementares segundo os quais:

1. Todas as interpretações se equivalham de direito;
2. Cada um deve aceitar o direito do outro de sustentar um ponto de vista diferente do seu.

Assim:



- Os indivíduos e as comunidades que decidirão utilizar a IEML **poderão ter finalidades, objetivos, tamanhos e graus de transversalidade disciplinar ou cultural** tão **variados** quanto quiserem.
- Somente os especialistas da engenharia semântica deverão estar unidos por uma missão comum: **manter e estender** a **equanimidade hermenêutica** da **esfera semântica**.

“Há o córtex psicológico e hipercórtex digital, sensores e motores. Fazendo a gestão disso estão os metadados discursivos, ou seja, a capacidade de ir do conceito para concepção. Há metanível de interpretação e arquivamento das informações. E metadados são dados do ponto de vista físico.” (Levy)

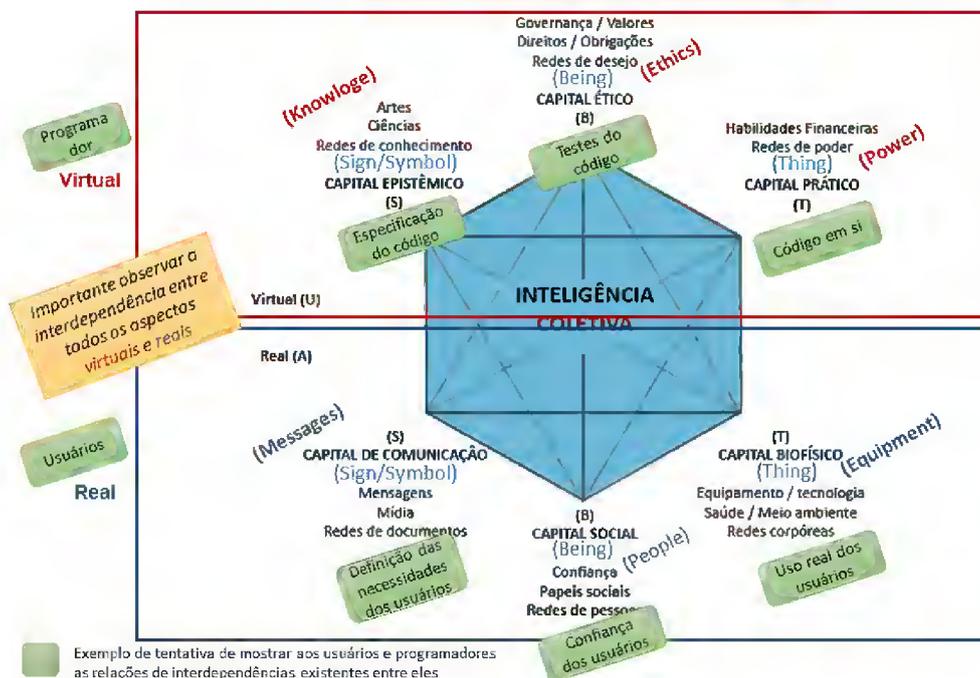
“Dar significados para os textos em IEML está relacionado com a capacidade de refletir suas próprias habilidades conectivas, mas não há uma capacidade coletiva de reflexão. Por isso é necessário gerir o conhecimento pessoal, para que haja um ciclo, um compartilhamento de informações numa única linguagem de forma que o conhecimento (e a sua transmissão) torne-se coletivo.” (Levy)

Lévy:

- Busca **eliminar as barreiras** para a EXPLORAÇÃO IDEAL DO MEIO DIGITAL visando ao desenvolvimento humano.
- Entende que é **necessário enriquecer as informações e os sistemas por** meio do ENGAJAMENTO DE TODA A SOCIEDADE, cada grupo com a sua especialidade, como semanticistas e linguistas, engenheiros, programadores de softwares e usuários de mídias sociais, levando ao aumento dos processos cognitivos humanos.



**A DIALÉTICA DO CONHECIMENTO HUMANO**



**Inteligência Coletiva a Serviço do Desenvolvimento Humano**

|         | Signs (abstract)                            | Beings (affective)                                   | Thinks (concrete)                                      |
|---------|---------------------------------------------|------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|
|         | SIGNS                                       | BEINGS                                               | THINKS                                                 |
| Virtual | Knowledge<br>(ciência, arte, sabedoria)     | Ethic<br>(governança, valores, direitos/deveres)     | Power<br>(competências, moral, recursos)               |
| Actual  | Messages<br>(conteúdo, comunicação, mídias) | People<br>(regras sociais, confiança, redes sociais) | Equipment<br>(tecnologia, saúde, bio-físico, ambiente) |

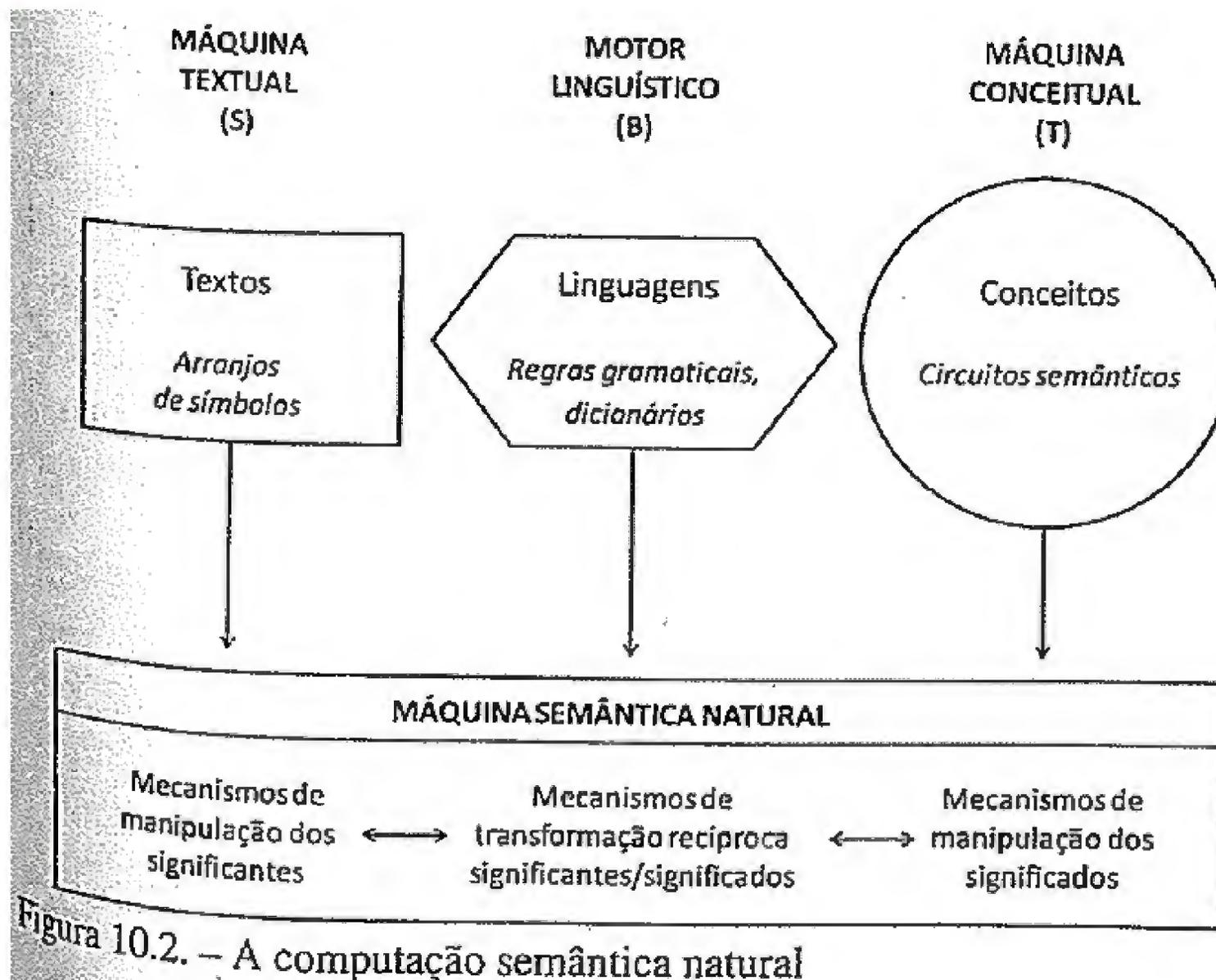




Figura 11.2. – Funções semânticas naturais

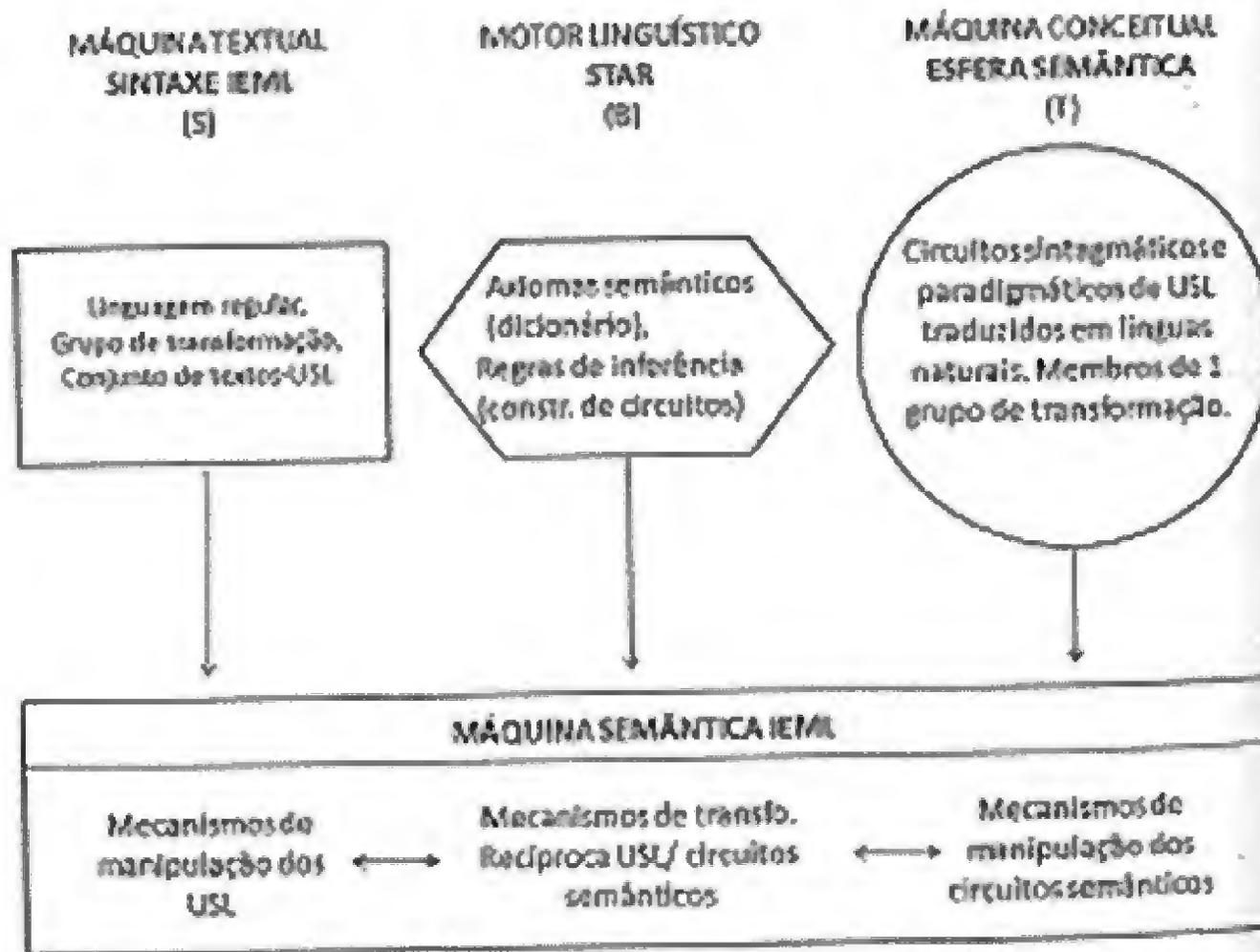


Figura 11.3. – Um modelo calculável da computação semântica baseado na codificação IEML



## Web

1995

### Conexões entre dados

Uniform Resource Locator = <http://> endereço dos dados.

*Motores de pesquisas centralizadas. Navegadores. Mídias sociais.*

*Esfera pública mundial hipermédia.*

## Internet

1960

### Conexões entre autômatos

Internet Protocol = endereço dos autômatos lógicos.

*Roteadores. Aplicações por computadores pessoais.*

*Informática pessoal. Comunidades virtuais.*

## Autômatos lógicos

1950

### Manipulação automática de símbolos

Sistema de exploração = endereço dos bits.

*Linguagens de programação.*

*Aumento dos tratamentos aritméticos e lógicos.*

Figura 12.2. – As três primeiras camadas de endereçamento do meio digital



**Esfera  
 Semântica**

2015

Conexão entre ideias

Uniform Semantic Locator = \* endereço dos conceitos \*\* em IEML.  
 Sistemas de gestão pessoal dos conhecimentos  
 Jogos de interpretação coletiva.  
 Memória hermenêutica mundial perspectivista.

**Web**

1995

Conexões entre os dados

Uniform Resource Locator = http:// endereço dos dados.  
 Motores de pesquisas centralizados. Navegadores. Mídias sociais.  
 Esfera pública mundial hipermídia.

**Internet**

1980

Conexões entre autômatos

Internet protocol = endereço dos autômatos lógicos.  
 Roteadores. Aplicações para computadores pessoais.  
 Informática pessoal. Comunidades virtuais.

**Autômatos  
 lógicos**

1950

Manipulação automática de símbolos

Sistema de exploração = endereço dos bits.  
 Linguagens de programação.  
 Aumento dos tratamentos aritméticos e lógicos.

Figura 12.3. – Camada de endereçamento do Hipercórtex

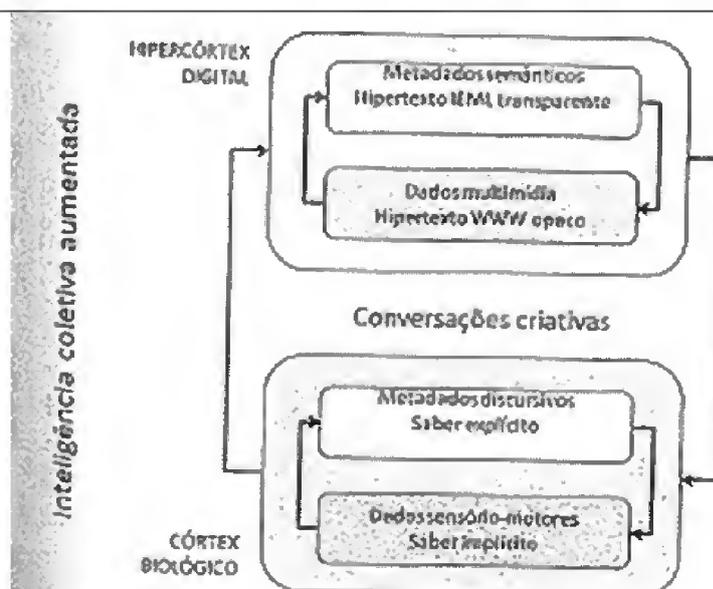


Figura 12.4. – Aumento do Córtex pelo Hipercórtex

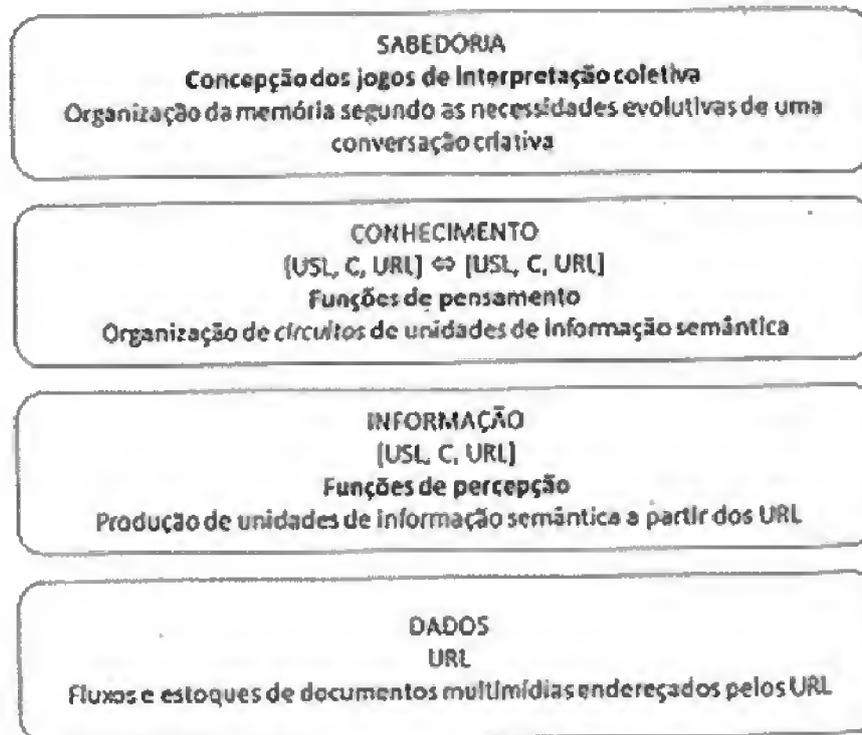
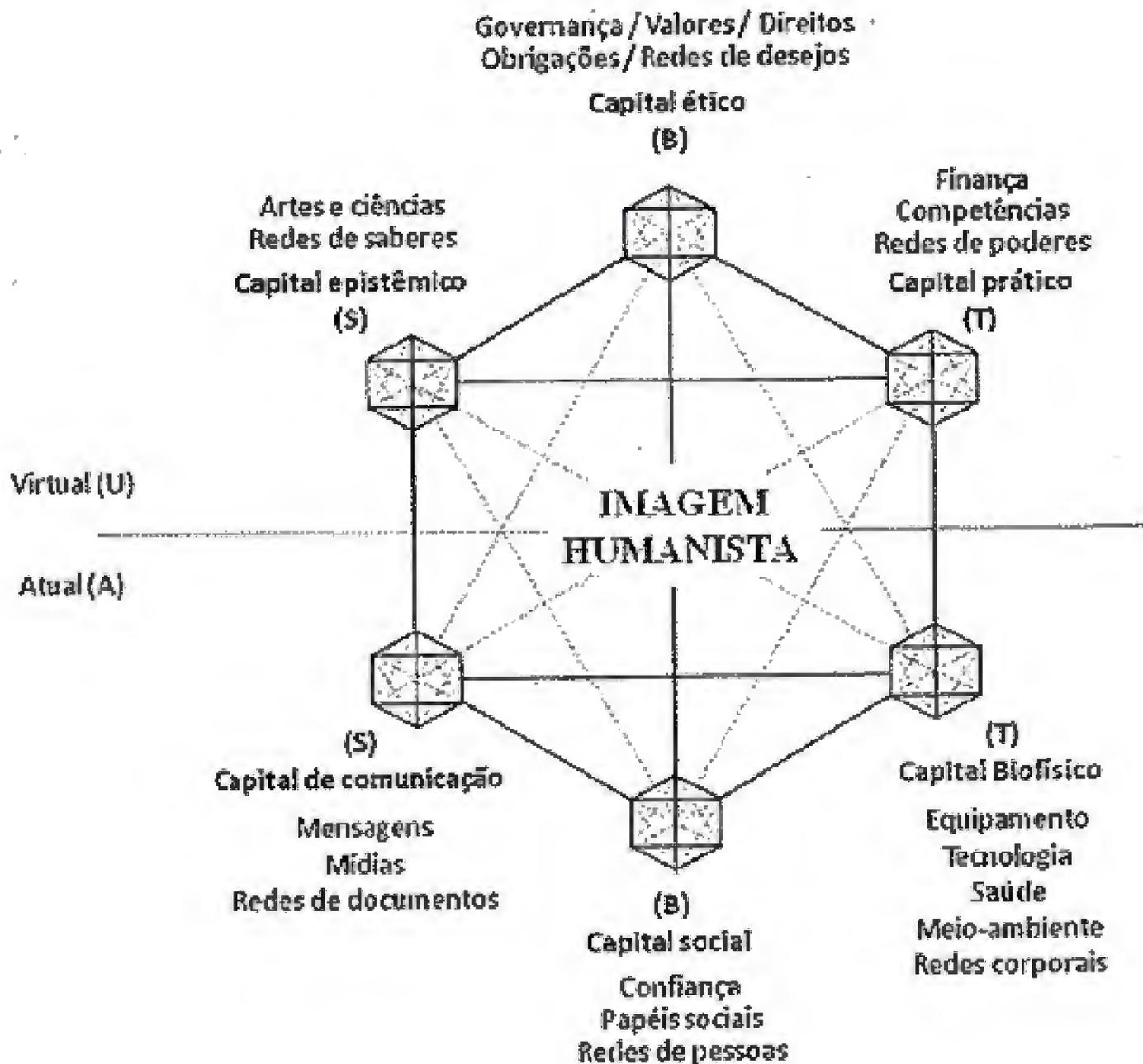


Figura 13.2. – As camadas de complexidade da memória hermenêutica no Hipercórtex





## Fichamento

09/2017

**Assunto:** Esfera semântica e Inteligência coletiva

**Referência:** LÉVY, P. **Em direção ao hipercórtex. A dialética entre os processos cognitivos individuais e a inteligência coletiva.** Intexto, Porto Alegre, UFRGS, n. 39, p. 14-23, maio/ago. 2017. DOI: <http://dx.doi.org/10.19132/1807-8583201739.14-23>

**Palavras chave:** Web. Inteligência coletiva. Internet. Ciberespaço. Meios de comunicação.

### INTRODUÇÃO

#### Questões:

- Como modelar os processos cognitivos das **conversações criativas on-line**, aperfeiçoando a gestão de seus conhecimentos?
- Como transformar a Internet em um **observatório rigoroso dos fenômenos econômicos, sociais e culturais** a serviço das Ciências Humanas?
- Em uma palavra, como **explorar todos os recursos do meio digital** para acentuar a inteligência coletiva?

#### Esfera semântica:

- Sistema de coordenadas que permitem a **representação do ESPÍRITO** como uma natureza única, infinita e descritível por funções calculáveis.
- Para além da web de dados, a esfera semântica pode ser adotada como **sistema de endereçamento dos metadados** em um meio digital.
- Além disso ela contribuirá ao transcrescimento do meio digital em hipercórtex, **refletindo e simulando os processos cognitivos humanos** sob um modo hermenêutico e multiperspectivista.

### ENTRE O CÓRTEX E O HIPERCÓRTEX

#### Sobre o córtex (do cérebro humano):

- Na medida em que o **conhecimento é simbolizado (explicitado)**, ele **pode ser partilhado e transformado mais facilmente** do **que o conhecimento (opaco) incorporado na experiência fenomenal**.



- Sustentada pelo córtex humano que emerge da evolução biológica, a dialética entre **experiência fenomenal e simbolização discursiva** justifica a forma original da nossa inteligência.

### Sobre os diálogos:

- É graças a esse **motor de transformação recíproca** entre **percepção implícita e linguagem explícita** que nós podemos **coordenar socialmente nossos processos cognitivos**, de modo mais eficaz que o de outros animais sociais, além de partilhar uma memória cultural.
- A **representação simbólica das categorias que organizam nossa experiência** nos abre a uma **dimensão de reflexividade** desconhecida dos animais: nós podemos nos representar a nós mesmos nossos próprios processos cognitivos, reconhecer nossas ignorâncias e questionar. Ademais, nós também podemos perceber os processos cognitivos dos outros, imaginar sua subjetividade, negociar o sentido das situações comuns e, nos entender conforme normas de racionalidade e de interpretação.
- Nós somos capazes de **dialogar**.
- **Nossas capacidades narrativas** permitem-nos produzir e receber os modelos espaço-temporais complexos dos fenômenos, as narrativas nas quais os autores (indivíduos gramaticais) **provocam diversas transformações** (verbos) em objetos de um complexo entrecruzamento de sequências causais e de citações em cascata.

### Sobre o hipercórtex (web):

- A **Web** forma, sem dúvida, um hipercórtex, porém se trata de um **hipertexto opaco, fragmentado entre línguas, classificações, ontologias e plataformas comerciais**; um hipertexto no qual os nós não passam, no final das contas, de endereços físicos
- É preciso completar o meio digital por uma nova camada de endereçamento e de cálculo semântico.

### Importante!

- Segredo do **córtex** biológico **humano** => **DIALÉTICA** entre **experiência fenomenal e pensamento discursivo**.
- Segredo do **hipercórtex digital** => **CORRESPONDÊNCIA** recíproca entre **redes opacas de dados multimídias e circuitos transparentes de metadados semânticos**.

### OS CINCO ESTRATOS DO HIPERCÓRTEX

- O **hipercórtex** que vem é tecnocultural e sociossemântico.



- Serão **sempre humanos vivos** – motivados por sua experiência fenomenal, por um pensamento discursivo infiltrado de emoções – que irão ler, escrever, programar, exprimir e interpretar as mensagens de seus congêneres e que irão entrelaçar os universos virtuais multimídias da cultura e dos territórios espaço-temporais da natureza.
- A imposição de **metadados semânticos** nos dados da Web, da mesma forma que a tradução desses metadados em imagens multimídias, **reportará**, evidentemente, à **interpretação**.
- A interpretação poderá ser automatizada ou bastante diversas.
- São os **processos de conversação criadora** que irão organizar a relação entre os **córtices biológicos dos indivíduos** e o **hipercórtex digital da espécie**.
- São, ainda, as conversações criadoras que irão articular a rede (opaca) dos dados da Web e os circuitos (transparentes) dos metadados da esfera semântica.

### O hipercórtex (web):

- Deve poder **refletir a inteligência coletiva** humana.
- Deve abrigar uma **memória hermenêutica**.

A **inteligência coletiva humana** é um dispositivo de memória: tradições culturais (ou seja, as memórias transgeracionais) são **organizadas por sistemas simbólicos**, tais quais línguas, ciências, religiões, leis, regras e gêneros estéticos, estruturas políticas, etc.

- Permanecerá impossível impor um jogo de inteligência coletiva (um modo de interpretação de dados) a uma conversação criadora que pretenda jogar **outro** jogo.
- Como os diferentes jogos de inteligência coletiva organizando a memória utilizarão a **mesma metalinguagem**, o mesmo terreno de jogo semântico, se tornará possível comparar as significações, os conhecimentos e os efeitos de orientação prática produzidos pelos universos de discursos, narrativas e jogos em competição.



## Fichamento

09/2017

**Assuntos:** AV3

**Referência:**

- MIRANDA, A. B.; SIMEÃO, E. L. M. S. **Da comunicação extensiva ao hibridismo e animaverbivocovisualidade (av3)**. Inf. & Soc.:Est., João Pessoa, v.24, n.3, p. 49-62, set./dez. 2014

**Palavras chave:**

Comunicação Extensiva. Animaverbivocovisualidade. AV3. Interatividade, Hipertextualidade, Hipermediação. Hibridismo. Multivocalidade. Hiperatualização, Mobilidade. Ubiquidade.

**Resumo:**

Artigo com resultados da investigação teórica sobre o(a) fenômeno/linguagem AV3.

AV3 ⇔ “ANIMA VERBI VOCO VISUALIDADE” ⇔ Técnica de expressão e multimodalidade informacional.

Verbivocovisualidade:

- Ideia pregada pelos poetas concretistas na década de 50 do século passado, mediante a **integração das artes e da hibridização dos recursos** de criação literária.
- Exigia a **combinação de texto, voz e imagens** numa mesma edição.
- Permite a **associação de textos, som e uma infinidade de imagens** estáticas e em movimento.

O (fenômeno) AV3:

- Surge nas redes telemáticas.
- Por meio da combinação possível de seus múltiplos formatos, já avaliados nos indicadores de Comunicação Extensiva:
  - Interatividade;
  - Hipertextualidade;
  - Hipermediação.

No AV3 a produção de novos registros:

- Combinará cognitivamente conteúdo e forma;



- Com a possibilidade de comunicá-los numa arquitetura multidimensional e essa nova forma de expressão, na ciência e na sociedade;
- Se complementa pelo hibridismo com formatos e registros anteriores;
- Numa ação criativa e integradora de **sentidos**.

Para investigar a composição das estruturas de informação (cada vez mais complexas), os autores propõem a discussão sobre:

- Hibridismo
- Multivocalidade
- Hiperatualização
- Mobilidade
- Ubiquidade

## 1 INTRODUÇÃO: AV3, Hibridismo e Convergência Tecnológica

“... a evolução humana é também a compreensão das diferentes fases de aperfeiçoamento de possibilidades combinatórias dos dispositivos (nesse caso, os de comunicação).”

O AV3 surge nas redes **telemáticas** e a partir de seus dispositivos e a nossa percepção buscará na rede **prismática** de ideias, uma combinação possível de seus múltiplos formatos.

Características do AV3:

- No processo de comunicação os autores:
  - Combinarão cognitivamente **conteúdo** e **forma**; e
  - Poderão processar registros e comunicá-los numa **arquitetura multidimensional**.
- Tipo de linguagem.
- Se apresenta por meio da convergência tecnológica.
- Complementada pelo hibridismo de formatos e registros.
- Desperta **uma ação criativa** integradora de SENTIDOS.
- Vem potencializando a composição das estruturas de informação tornando-as mais complexas e ecléticas em termos de conteúdo e ao mesmo tempo cada vez mais ‘encantadoras’ e sedutoras não somente ao “olhar”, mas a uma percepção integrada de todos os sentidos.
- Aciona a organização de compostos derivados das estruturas convencionais de texto, imagem e som para:
  - **Transformá-las em novas estruturas**,
  - Conciliando suas diferenças em **possibilidades concretas de informação e sentido**.



*Radicalizando a experiência de **desenraizamento** produzida pela modernidade, a TECNOLOGIA DESLOCARIA OS SABERES, modificando tanto o **estatuto cognitivo**, quanto o **institucional** das **condições do saber e das figuras da razão** [...], o que está conduzindo a um forte **apagamento de fronteiras** entre **razão e imaginação**, **saber e informação**, **natureza e artifício**, **arte e ciência**, **saber experiente** e **experiência profana** (MARTIN-BARBERO, 2006, p.54).*

refletir relação entre essa perspectiva e a perspectiva do ESCUTAR EFETIVO da ontologia da linguagem

*Ao trabalhar **interativamente** com **sons, imagens e textos escritos**, o HIPERTEXTO (G. Landow, R. Laufer) hibridiza a densidade simbólica com a abstração numérica, fazendo as duas partes do cérebro, até agora “opostas”, reencontrarem-se (MARTIN-BARBERO, 2006, p.74).*

Qual a diferença dos dias atuais para o entendimento anterior ao século XXI?

- Antes havia a intenção da ‘integração das artes’ (Bauhaus) e da fragmentação da ciência.
- Mas a tecnologia era limitada, como acontecia na inter-relação do texto, som e imagem.
- A verbivocovisualidade dos poetas concretistas é um exemplo dessa limitação. Mesclando texto, som e ilustração, o texto sugeria ou formava a imagem — a geometrização do verso e sua ideogramação, mas o som era ‘imaginário’, isto é, decorrente da leitura silenciosa do leitor, pois a poesia concreta não pretendia ser recitada, era visual.
- No século 21, essa atividade de ‘amalgamar’ elementos parece mais fácil.

*A poesia intersignos (assim denominei essa poética em mostras de 1985 e 1998), que **destaca os SIGNIFICADOS da imagem fora da palavra**, procura romper com a desatenção e automação que nós temos na observação das informações visuais, predominantes no mundo contemporâneo. (MENESES, 1998, p.74)*

Na semiologia (ciência geral dos signos) a iconicidade:



- É a propriedade que tem o signo icônico de representar por semelhança o mundo real.
- Quanto maior o grau de iconicidade de um signo, tanto menor o seu grau de abstração ou esquematização.

“[...] a aceleração dos ritmos do cotidiano, em consonância com a invasão dos implementos tecnológicos, e a ampliação do papel da visão como fonte de orientação e interpretação rápida dos fluxos e das criaturas, humanas e mecânicas, pulando ao redor – irão provocar uma **profunda mudança** na sensibilidade e nas formas de percepção sensorial das populações metropolitanas [...]” (SEVCENKO, 2001, p. 64-65)

“[...] o **grande ganho adaptativo**, em termos sensoriais e culturais, consiste exatamente em **estabelecer nexos imediatos com os fluxos dinâmicos**” (SEVCENKO, 2001, p. 64-65)

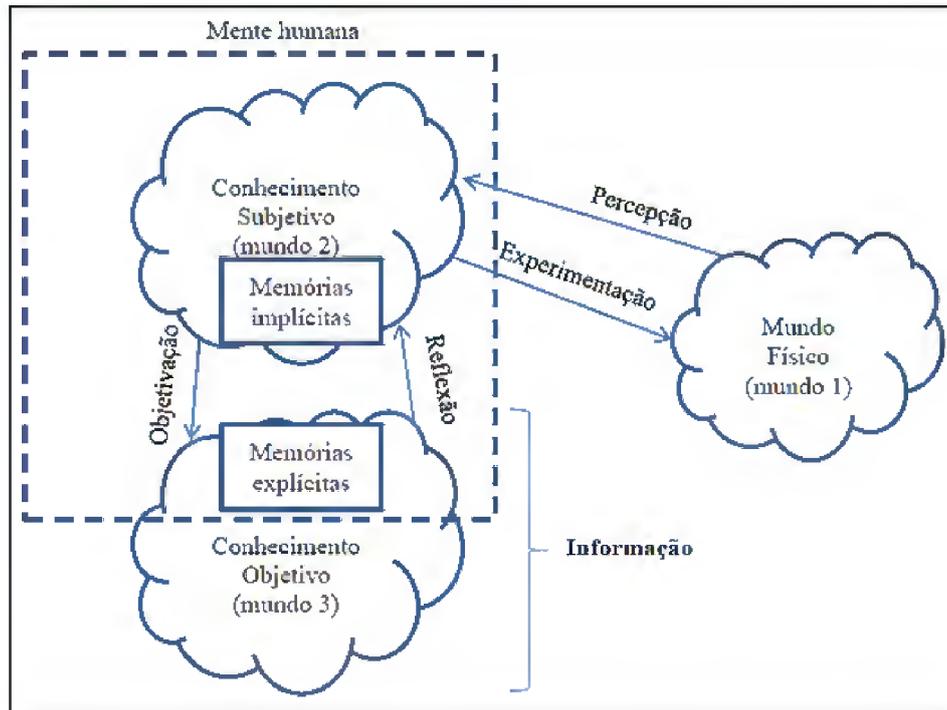
“...os CIENTISTAS DA INFORMAÇÃO devem acrescentar à reconhecida função de ‘mediadores’ a de **facilitadores’ da comunicação do conhecimento...**”

“[...] se a informação é a mais poderosa força de transformação do homem [o] **poder da informação**, aliado aos modernos meios de comunicação de massa, tem capacidade ilimitada de **TRANSFORMAR CULTURALMENTE** o homem, a sociedade e a própria humanidade como um todo.”

## 2 O AV3 E A TEORIA DO CONHECIMENTO OBJETIVO DE POPPER

Teoria do Conhecimento Objetivo de Popper (2006) e seus três mundos:

1. **mundo físico**, que “distinguimos em corpos animados e inanimados e que também contém estados e eventos especiais, como tensões, movimentos, forças, campos de força”;
2. **mundo metafísico**, das “vivências conscientes e, presumivelmente, de vivências inconscientes”;
3. **mundo do conhecimento registrado**, “dos produtos objetivos do espírito humano, originários da ação do mundo 2”. Materialização ou coisificação do conhecimento mediante sua inscrição (ex. livros) “que consiste em atos linguísticos, que são também coisas físicas, processos que se efetuam no mundo 1”. Devemos reiterar que, neste caso, sempre existe uma base física — que chamamos de suporte — e a mensagem disposta no processo comunicativo.



Atualmente, porém, os avanços tecnológicos permitem a amálgama de textos, imagens e sons mediante a convergência tecnológica e sua algoritmização.

O AV3, como pretendemos:

- Permite a poiesis e a virtua, a criação e sua virtualização.
- Combinando fatores estéticos e éticos em composições híbridas de alcance ilimitado em termos expressivos: a animaverbivocovisualidade;

Em etapa mais avançada da exposição, Popper (2006, p. 39) já considera:

- a parte imaterial, o lado imaterial do mundo 3", reconhecendo um **impacto sobre a nossa consciência**.
- a criação de outra realidade, produto da criatividade e da sensibilidade.

A partir dos conceitos **de Pierre Levy** O VIRTUAL NÃO SE OPÕE AO REAL.

- O **virtual** é sempre uma potência, uma possibilidade do ser, da entidade concebida no mundo 2, anterior à sua realização no mundo 3.
- O registro no mundo do conhecimento objetivo requer meios e capacidades de inscrição, cujos recursos vêm se expandindo com o avanço das teorias, das



metodologias e das tecnologias ao alcance dos criadores, mas que também **DEPENDEM DE SUA CAPACIDADE INTELECTUAL** (mundo 2).

*... a inscrição depende da alma (alma) do **criador** e dos **recursos** ao seu alcance no processo criativo (poiesis), ou seja, uma ideia pode expressar-se de diferentes maneiras, mais ou menos eficiente conforme as faculdades e condições do criador, sujeitas a críticas, refutações e transformações.*

### 3 AV3 E SUAS DIMENSÕES

Trata-se agora de modificações percebidas no âmbito da criação de conteúdos propriamente ditos.

- multivocal (criado por várias pessoas presencialmente ou por meios eletrônicos de comunicação – ou seja, pela interatividade)
- ubíquo (a ubiquidade propiciada pela internet)
- associados a outros registros por meio de links (a hipertextualidade)
- atualizados e transformados sempre que o(s) autor(es) considerar(em) conveniente
- recorrendo (orientados ou pressionados) à hiperatualização

Outros aspectos:

- ubiquidade, também significa que o registro passa a estar disponível em qualquer lugar
- transforma a disponibilidade documental
- registro do conhecimento armazenado em recurso virtual acessível de qualquer lugar
- mobilidade desses meios de comunicação – celulares inteligentes, tablets, etc.

Quanto à leitura:

- agora integra um espaço de “convivência virtual”
- internautas e seus pares compartilham experiências e saberes para além dos espaços convencionais

A comunicação extensiva:

- processo que avança com a instrumentalização de sistemas abertos, cooperativos e de compartilhamento de dados
- é uma mediação com fluxo horizontal



- visa a solução de um problema que atinge comunidades interpretantes e produtoras de conteúdos
- possui forte influência dos aparatos técnicos
- comunicação sem regras pré-definidas, sem um padrão fixo, sem fronteiras ou controle permanente.
- interação de emissores e receptores com uma lógica hipertextual, pontual e objetiva em suas metas, mas efêmera, sem estoques e em constante mutação.
- enquanto modelo:
  - rede de conexões **autônomas e interligadas**
  - renunciando o fim das hierarquias e o início de uma **ordem informacional**
  - paradigma => espaço **livre da negociação** e a **liberdade de expressão**, com **diversidade** de **fazer e métodos**.

#### Mediação transitória:

- pontual e precisa
- é um entrelaçamento de pessoas e de ideias em sistemas complexos
- que tentam responder sincronicamente às demandas de seus usuários

*Conhecimentos sobre **competências em informação** no contexto do AV3 ajudam na formação integral dos indivíduos, preparando-os para os desafios da nova linguagem.*

#### Competência em Informação:

- conjunto de habilidades e competências, desenvolvidas de forma disciplinada e coerente, capazes de tornar uma pessoa mais autônoma na busca e uso de informações
- o sujeito deverá perceber suas limitações e necessidades, o contexto onde se insere, para em um segundo momento iniciar a busca de informações que supra suas carências
- na fase de busca deverá:
  - compreender os diferentes tipos de opções
  - escolher os documentos e informações mais adequados
  - verificando a pertinência e outros fatores
- autonomia e capacidade de comunicar sobre o tema pesquisado

*Já com o **domínio de técnicas e habilidades comunicativas**, que o tornarão **capaz de tratar a informação**, poderá **editá-la em AV3**.*

#### Computadores e redes virtuais:

- instrumentos usuais de mediação na ciência e na arte



- rápidos, permitem a troca de um grande volume de dados em uma escala global e local.

*Comunicação em AV3 ⇔ módulo para quase todas as formas de produção dos documentos que se imbricam no espaço comum de uma rede global integrando som, imagens e textos.*

A seguir os sete elementos do AV3.

### 3.1 O AV3 e a hipertextualidade

Hipertextualidade:

- possibilidade da **interconexão** de conteúdos múltiplos
- linguagem que atende às necessidades de informação do usuário levando à
  - construção de um **discurso personalizado** e
  - em muitos casos, único
- Principal característica => **direcionamento intertextual** construído por meio de **links conceituais**.

### 3.2 O AV3 e a hipermediação

Hipermediação:

- combinação da informação em suas **múltiplas dimensões**
- **texto**, **imagem** e **áudio** são utilizados:
  - na construção do conteúdo
  - numa lógica discursiva
  - não linear
  - obedece aos comandos do usuário
- preocupação estética de construção

Distingue-se da hipertextualidade por **concentrar-se** na capacidade de **promover a construção de conteúdos** em **bases meta-textuais**.

### 3.3 O AV3 e a interatividade



Interatividade:

- interação do **sistema com seus usuários**, sejam eles emissores ou receptores
- comporta a ideia de que os antagonismos podem ser estimuladores e reguladores
- possibilidade de diálogo entre:
  - o **usuário (interpretante) e os sistemas**
  - **de usuários entre si**
- por meio:
  - de sistemas com ferramentas que promovem um contato temporário ou permanente
  - respondendo também dúvidas sobre o sistema e sua utilização, seus produtos e serviços de informação

### 3.4 O AV3 e a hiperatualização

Hiperatualização:

- alterar, mudar para agregar valor
- programação pré-definida para **busca permanente de informações**, em sistemas programados para isso, ou como resultado da reedição de autores/usuários que acrescentam aspectos complementares aos registros que se tornam públicos
- processo de renovação que, de forma persistente:
  - agrega valor
  - gerando não só as “novidades”

A hiperatualização sem controle permite uma intensa modificação de ideias que se multiplicam em conteúdo e forma.

Nessa persistente busca de “valores”;

- coloca-se a informação em descrédito
- provoca aceleração do obsoletismo do registro original ou seu descarte
- são introduzidas alterações não só nos conteúdos dos registros, mas na sua estética e conformação

Hiperatualização em tablets => atualização em tempo real, nos moldes da internet, para todo o conteúdo disponível e com alta frequência ao longo do dia

Os jornais, agora combinados com outras mídias instantâneas, intermídias, muitas delas de forma cooperativa, tem a vantagem de **contar com a colaboração de indivíduos que fotografam, comentam e cedem seus registros** para as empresas.



Essa discussão transposta para o ciberespaço é um exercício ainda em curso — que vem incentivando os pesquisadores a pensar a **memória social como um composto em movimento**, distanciando-se do sentido de acumulação característico das sociedades da escrita. (DODEBEI ; GOUVEIA, 2008, p.69).

Na visão de Maurice Halbwachs a **memória coletiva surge da interação social**.

Halbwachs observou como as representações coletivas do mundo, incluindo as do passado, tinham suas origens na **interação** de entidades coletivas desde o início.

Por isso não poderiam ser reduzidas a contribuições de indivíduos à parte de outros ou de seu grupo social.

### 3.5 O AV3 e a mobilidade

Mobilidade:

- possibilidade de transmitir e receber conteúdos em dispositivos portáteis e também facilmente ajustados ao perfil e contexto de uso
- por meio de ferramentas e aplicativos (APPs) configurados pelo usuário
- que ampliam e agregam valor ao dispositivo (móvel).

Tipos de mobilidade:

- mobilidade física/espacial (locomoção, transporte)
- mobilidade cognitiva/imaginária (pensamentos, religião, sonhos)
- mobilidade virtual/informacional

**Mídias**, tanto as massivas quanto as pós-massivas (da invenção do alfabeto até a Internet) ⇔ **artefatos de mobilidade informacional** no **espaço** e no **tempo**

Exemplo:

- Na Educação, complementando o conceito de e-learning, surge o m-learning:
  - um sinal claro de que a tecnologia feita para a construção de conteúdos de educação à distância se alinha aos dispositivos das novas gerações
  - exigindo estratégias pedagógicas diferenciadas e



- recursos tecnológicos específicos
- Nos processos de comunicação de massa atuais:
  - possibilidade de interoperabilidade dos sistemas e equipamentos
  - vantagens das diferentes possibilidades ergonômicas de cada dispositivo
- Poema de 140 toques:
  - novo estilo poético, popularizado pelos dispositivos móveis.
  - desafio literário lançado na FLIPORTO (Festival Brasileiro de Poesia), aos moldes da era digital
  - premia os autores dos melhores poemas editados em 140 toques no Twitter, ou seja, com 140 toques no máximo)
  - motivação que instiga o movimento criativo rápido em um formato adequado ao dispositivo e também no tempo da ferramenta (TW)
- Utilização de projeções nos cenários de peças de teatro, nas intervenções urbanas e em performances.
- Texto, imagens e sons são integrados pela tecnologia à obra (criação), provocando reações diferentes dos produtos convencionais.
- Recentemente campanhas de combate à AIDS e sobre o câncer de mama foram popularizadas em projeções.
- projeções das cores nos monumentos públicos das cidades brasileiras

A **compressão do espaço-tempo** **AUMENTA** na mesma medida em que **a mobilidade física, imaginária e virtual** também crescem e se conjugam.

A vontade de comunicar é ampliada com possibilidades trazidas com a mobilidade.

### 3.6 O AV3 e a ubiquidade

Ubiquidade:

- no mundo digital o disponível torna-se ubíquo e múltiplo
- acessível de qualquer lugar
- dependente dos recursos e das habilidades dos usuários
- saímos de “poucos para poucos” para de “muitos para muitos”

### 3.7 O AV3 e a multivocalidade (todos -todos)

Multivocalidade:



- Possibilidade de um texto (ou qualquer outro trabalho intelectual) ser elaborado a partir de **contribuições de vários agentes** que assumem a possibilidade da **complementaridade** como um princípio norteador desta atividade de produção.
- Possibilidade de **trabalho intelectual** ser **elaborado** a partir de **contribuições de vários agentes**.
- No contexto das redes, por meio da navegação, com um conjunto de links, externos e internos, gera-se um **mecanismo de comunicação que aciona vários discursos**, tornando-se um dispositivo de comunicação polifônica
- O volume de informação e o desdobramento qualitativo de possibilidades de pesquisa gera uma riqueza inatingível em processos convencionais de criação.

Em Popper (2006):

- a construção do conhecimento é um permanente **processo de ATUALIZAÇÃO DO MUNDO 3**, por meio **da EXPERIÊNCIA DO MUNDO 2**.
- Ideias se somam nos registros do mundo dos registros na medida em que novas percepções são relatadas por meio de experiências adquiridas.

Ato de conhecer: **refletir sobre relação com o "O ESCUTAR" da ontologia da linguagem que inclui outros aspectos aqui... tais como história, cultura, linguagem etc...**

- ato de **interpretação individual**
- **apropriação do significado** do conteúdo pelas estruturas mentais de cada sujeito

O **conhecimento** só se realiza na **consciência dos receptores**, sendo, portanto, subjetivo e relativo a cada indivíduo.

A **manifestação dos registros**, no entanto, é sempre uma **experiência do coletivo, vivenciada** (mesmo individualmente) e que se expande por meio de **tecnologias** que viabilizam o processo de **construção compartilhada**, dependente da colaboração de muitos especialistas.

O sociólogo **Levy (1999)**

- filósofo francês da cultura virtual contemporânea
- defende a existência de uma inteligência coletiva:
  - conhecimento coletivo é construído (via TIC) em **bases Inter e transdisciplinares**, numa multivocalidade de autorias
  - nos convida a pensar, além do impacto das técnicas sobre a sociedade, em termos de projeto
- a comunicação atual permite o que sempre postulou: pôr em comum o saber.
- situa o projeto da inteligência coletiva em uma perspectiva antropológica de longa duração



Inteligência coletiva é promovida pela a multivocalidade =>  
possibilidade de trabalho intelectual ser elaborado a partir de  
contribuições de vários agentes.

Novo ambiente de comunicação:

- a potência computacional
- a comunicação ubíqua por internet
- a capacidade quase infinita de guardar informações
- ambiente forte de comunicação que permite desenvolver a inteligência coletiva

A associação de conceitos e a busca de estratégias que promovam ações interdisciplinares fazem parte da filosofia “mestiça” que norteará as ações empreendidas nesta “arquitetura de complexidades”.

#### 4. Conclusão

Possibilidade de reunir formatos, conteúdos e temas das mais diversas áreas do conhecimento em diferentes situações:

- cria-se um cenário de:
  - interdisciplinaridade
  - multidisciplinaridade
  - transdisciplinaridade
- conjugado com qualquer tipo de suporte e de informação, em função da convergência tecnológica.

Voltamos ao AV3 e ao Hibridismo, hibridismo múltiplo, com vários níveis da realidade, entre os **SIGNOS textuais, sonoros e visuais** que circulam por todas as partes:

- a tendência das mídias tem sido a crescente hibridização de linguagens
- numa direção que a revolução digital está cada vez mais explorando no limite de suas possibilidades

É preciso pensar de forma aberta, incerta, criativa.

A incerteza faz parte do paradigma da complexidade, como uma abertura de horizontes, e não como um princípio que imobiliza o pensamento.



## Fichamento

08/2017

**Assunto:** Design Science e Design Science Research

**Fonte:** Santos, Márcio Carneiro. **Comunicação digital e jornalismo de inserção: como big data, inteligência artificial, realidade aumentada e internet das coisas estão mudando a produção de conteúdo informativo.** LABCOM DIGITAL. São Luís, 2016.

**Palavras chave:**

**Design Science:** novo **paradigma epistemológico** que hoje se caracteriza pela **orientação à solução de problemas**, seja através da **criação de novos artefatos** (conceito que vamos detalhar a frente), seja pela **melhoria das soluções** existentes.

O **artefato**, criado pelo homem, representa um **intermediador** entre um **conjunto do conhecimento estabelecido em determinada área** e as **condições específicas que envolvem o problema** que o artefato deverá resolver. Categorias de artefatos:

- **Constructos** – são os elementos mais básicos no desenvolvimento da DS, **elementos conceituais** cujo objetivo é definir um conjunto de definições utilizadas na solução do problema, estabelecendo uma espécie de vocabulário sobre determinado campo onde tal problema está inserido. São os conceitos sobre os quais a solução opera e que o pesquisador ira utilizar para evoluir do puramente abstrato para o tangível (Figura 1) e aplicado à determinada situação.
- **Modelos** – são **descrições** sobre determinado sistema que estabelecem relações entre os constructos previamente definidos. São uma espécie de **representação da realidade que procura descrevê-la**, mesmo que através de simplificações, mas que tem o objetivo de apreender sua **lógica de operação** interna para utilização como solução.
- **Métodos** – são conjuntos de **procedimentos e ações** orientados para o desempenho de determinada tarefa ou solução de um dado problema. Os métodos podem estar relacionados a modelos previamente estabelecidos, sendo um passo a mais na escala entre abstração e tangibilidade da solução que propomos anteriormente.
- **Instanciações** – o conceito de instância ou instanciar, bastante conhecido entre programadores e cientistas da computação, representa na DS talvez o **nível mais tangível da solução criada** no contexto prévio que a inspirou, ou seja, representa o **artefato em operação** no ambiente que gerou a necessidade da solução. As instanciações nos permitem também avaliar algo importante dentro da proposta da DS que é a sua efetividade em relação ao problema proposto ou às melhorias pretendidas no sistema existente.

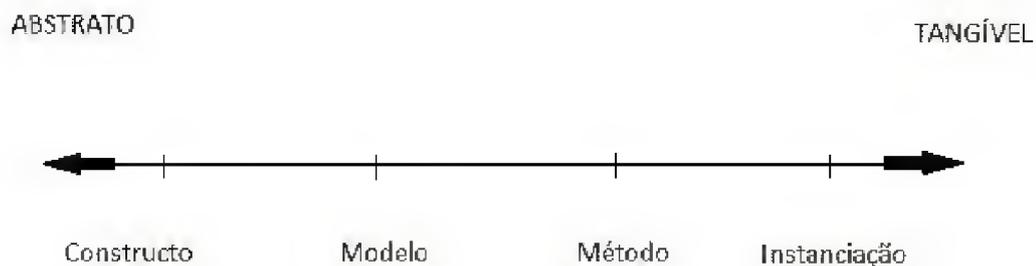


Figura 1: Escala de tangibilidade dos artefatos na DS. Fonte: Elaborado pelo autor

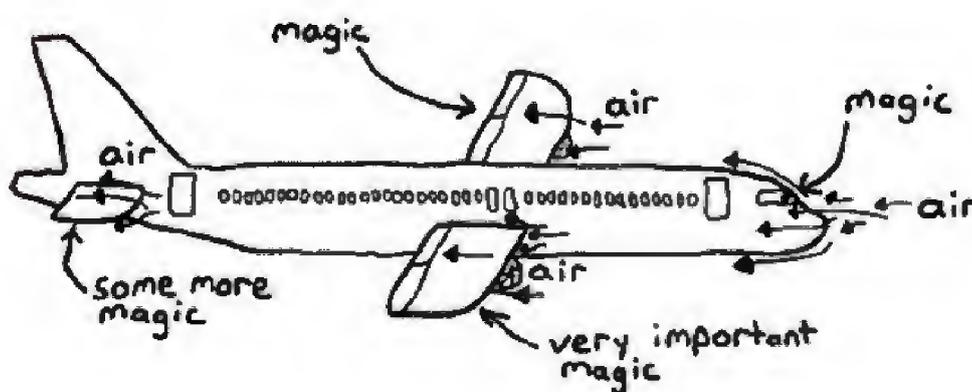
As **classes de problemas** são **conjuntos de problemas** práticos ou teóricos que tem já estabelecido um **conjunto de soluções ou artefatos** a eles ligados.

**Design Science**: paradigma científico onde a simples **descrição e constatação de fenômenos** é **acoplada** a **iniciativas preditivas e prescritivas**, no desenvolvimento de artefatos com **utilidade e relevância** social.

---

## Design Science

how planes fly





## Fichamento

08/2017

**Assunto:** Design Science

**Slides:** Dresch, Aline e Lacerda, Daniel Pacheco. **Design Science e Design Science Research: Método de Pesquisa para o avanço da Ciência e da Tecnologia.** GMA e UNISINOS.

**Palavras chave:** xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx

### Resumo:

A Design Science Research (ou DSR) é uma meta-teoria que investiga a **geração de conhecimento no processo de concepção de artefatos**, i.e., sobre **como métodos de design** podem constituir **pesquisa de caráter científico**. (Wikipedia)

### Reflexão!

- O que é pesquisa aplicada?
- O que é fazer ciência?
- Como fazer projetos para empresas pode gerar **conhecimento** e **soluções** para as empresas ao mesmo tempo?
- .....
- Como ter um **MÉTODO cientificamente válido, metodologicamente reconhecido** para desenvolver pesquisas que **solucionem problemas** para as empresas e **gerem conhecimento**?

To provide simple scientific solutions to complex design problems is the job of an engineer. (Bhupesh B. Patil)

As engineers, we were going to be in a position to change the world – not just study it. (Henry Petroski, Author)

Método de Pesquisa centrado na evolução de uma Ciência do Projeto.

- Design Science = Ciência do Projeto
- Design Science Research = Pesquisa Científica do Projeto



Instrumentos:

- Classes de problemas
- Artefatos

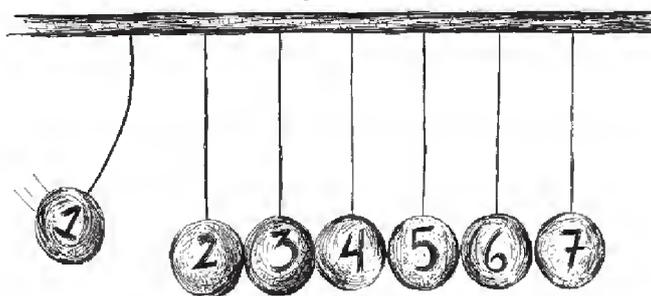
“No Brasil, a pesquisa acadêmica não se transforma em produtos ou serviços úteis a sociedade”. (Simon Schwartzman, ex-presidente do IBGE em entrevista à Veja em 07 de maio de 2008.)



“Nós precisamos ser melhores em trazer nossa pesquisa para os gestores”. (Freek Vermeulen, Forbes, 13 de junho de 2012.)

“Eles (pesquisadores) publicam mais de 20.000 artigos por ano. A maior parte da pesquisa é altamente quantitativa, orientada à hipóteses e esotérica. Como resultado disto, é quase que universalmente não lida pelos gestores do mundo real”. (The Economist, 28 de agosto de 2007.)

### ESTRATÉGIA PARA CONDUÇÃO DE PESQUISAS CIENTÍFICAS



- 1 - RAZÕES PARA REALIZAR UMA PESQUISA
- 2 - OBJETIVOS DA PESQUISA
- 3 - MÉTODOS CIENTÍFICOS
- 4 - MÉTODOS DE PESQUISA
- 5 - MÉTODO DE TRABALHO
- 6 - TÉCNICAS DE COLETA E ANÁLISE DE DADOS
- 7 - RESULTADOS CONFIÁVEIS



## Estratégias para condução de pesquisas científicas

| RAZÕES PARA REALIZAR UMA PESQUISA                                                                                                                                                                                                                             | OBJETIVOS DA PESQUISA                                                                                             | MÉTODOS CIENTÍFICOS                                                                                       | MÉTODOS DE PESQUISA                                                                                                        | MÉTODO DE TRABALHO | TÉCNICAS DE COLETA E ANÁLISE DE DADOS                                                                                                                                                                                                                                      |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Pesquisa Tradicional</b>                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                   |                                                                                                           |                                                                                                                            |                    |                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>O desejo do <b>investigador de compartilhar</b> uma nova e interessante informação;</li> <li>Buscar a <b>resposta</b> para uma questão importante;</li> <li><b>Compreender um fenômeno</b> em profundidade.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Explorar</li> <li>Explicar</li> <li>Descrever</li> <li>Predizer</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Indutivo</li> <li>Hipotético-dedutivo</li> <li>Dedutivo</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Estudo de Caso</li> <li>Pesquisa Ação</li> <li>Survey</li> <li>Modelagem</li> </ul> |                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>Documental</li> <li>Bibliográfica</li> <li>Entrevista</li> <li>Grupo focal</li> <li>Questionários</li> <li>Observação direta</li> <li>Análise de conteúdo</li> <li>Análise do discurso</li> <li>Estatística multivariada</li> </ul> |



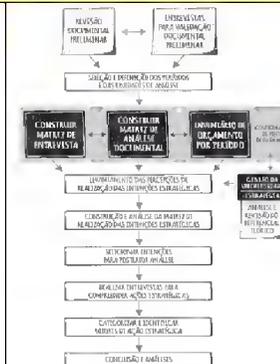
## Pesquisa Design Science

- O desejo do **investigador de compartilhar** uma nova e interessante informação;
- Buscar a **resposta** para uma questão importante;
- **Solução** para um problema prático, ou classe de problemas.

- Prescrever
- Formalizar artefatos existentes
- Projetar

- Indutivo
- Hipotético-dedutivo
- Dedutivo
- **Abdutivo** (na abdução o que está implicado não é uma função de verdade, mas antes uma relação de causalidade. A abdução estabelece a probabilidade da conclusão da inferência e não necessariamente a sua verdade)

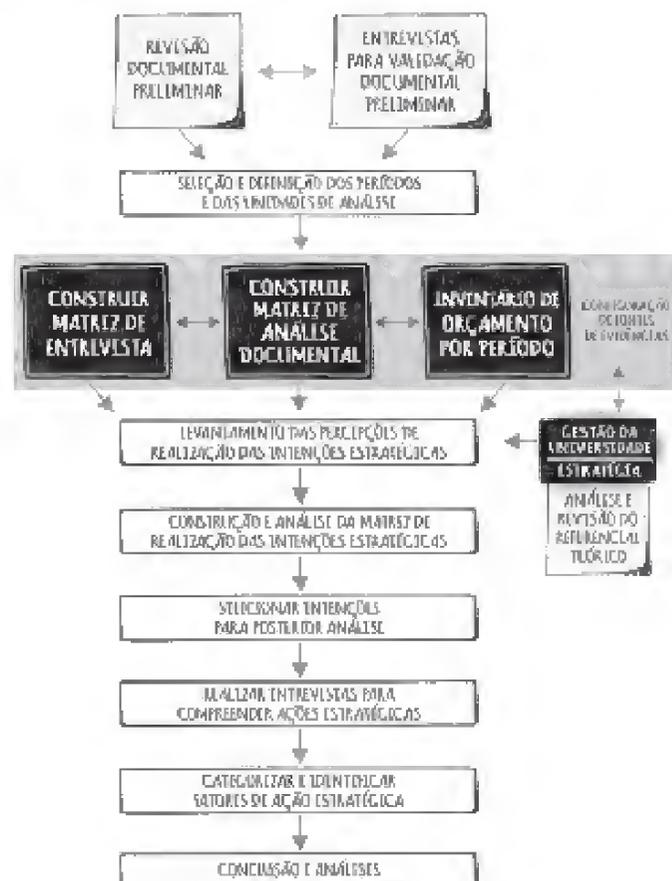
- **Design Science Research**
- Estudo de Caso
- Pesquisa Ação
- Survey
- Modelagem



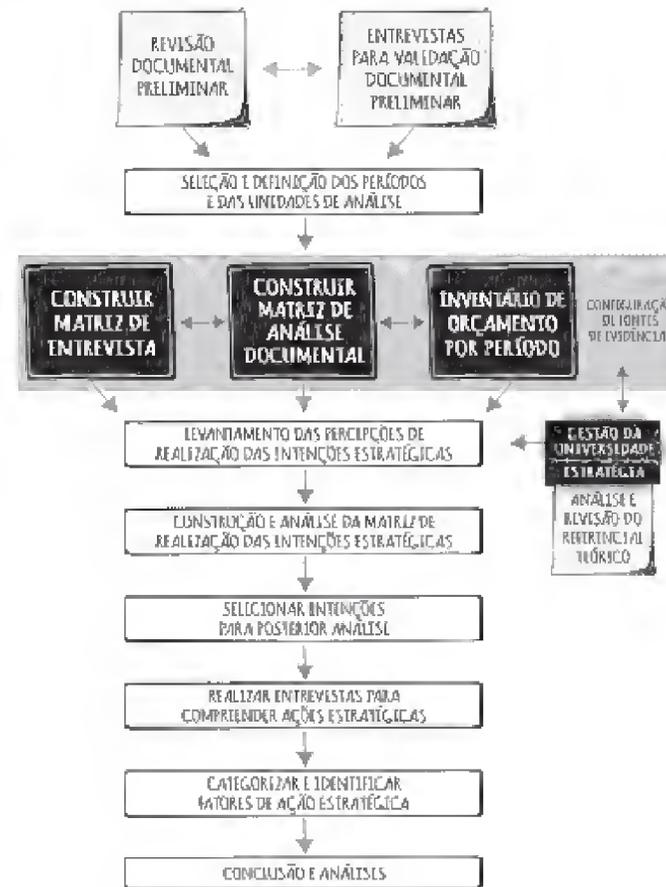
- Documental
- Bibliográfica
- Entrevista
- Grupo focal
- Questionários
- Observação direta
- Análise de conteúdo
- Análise do discurso
- Estatística multivariada



### Método de Trabalho da Pesquisa Tradicional



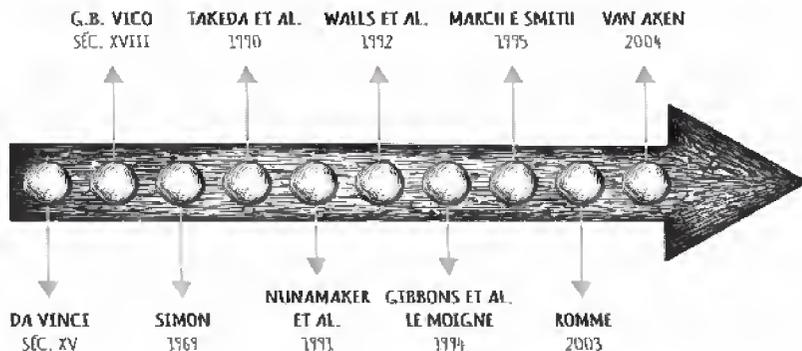
### Método de Trabalho da Pesquisa Design Science





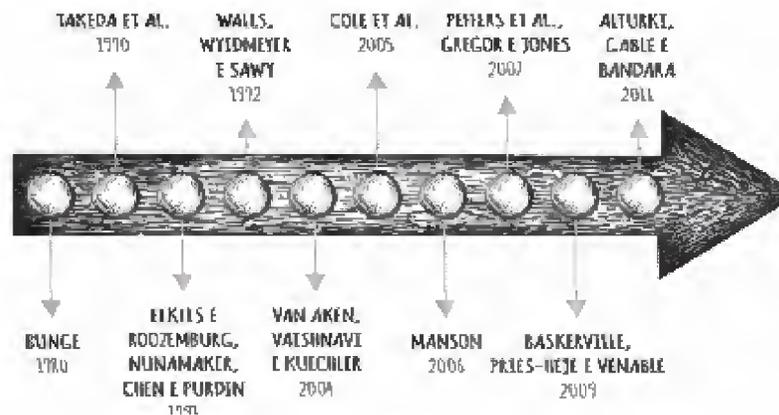
### Design Science

#### Linha do Tempo



### Design Science Research

#### Linha do Tempo





## PRINCIPAIS CONCEITOS

### O QUE É?

Ciência que procura consolidar conhecimentos sobre o projeto e desenvolvimento de soluções para melhorar sistemas existentes, resolver problemas e criar novos artefatos



### ARTEFATO

Algo que é construído pelo homem: interface entre o ambiente interno e o ambiente externo de um determinado sistema

### BUSCA POR SOLUÇÕES SATISFATÓRIAS

Soluções suficientemente adequadas para o contexto em questão. As soluções devem ser viáveis, não necessariamente ótimas.

### CLASSES DE PROBLEMAS

Organização que orienta a trajetória e o desenvolvimento do conhecimento no âmbito da design science.

### VALIDADE PRAGMÁTICA

Busca assegurar a utilidade da solução proposta para o problema. Considerando: custo/benefício da solução, particularidades do ambiente em que será aplicada e as reais necessidades dos interessados na solução



## PRINCIPAIS CONCEITOS

### RELEVÂNCIA E RIGOR

Procura reduzir o distanciamento entre a teoria e a prática, mas mantém o rigor necessário para garantir a confiabilidade dos resultados das pesquisas

### OBJETIVOS DA PESQUISA

Projetar e construir artefatos  
 Prescrever soluções  
 Estudar, pesquisar e investigar o artificial e seu comportamento

### PRODUTOS

Os produtos da DSR são os artefatos





## Principais Conceitos

| Design Science                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | Design Science Research                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b><u>CIÊNCIA QUE PROCURA</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• CONSOLIDAR conhecimentos sobre o <u>projeto</u>;</li> <li>• DESENVOLVIMENTO de <u>soluções</u>.</li> </ul> <p><b><u>PARA</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Melhorar sistemas existentes;</li> <li>• <u>Resolver</u> problemas;</li> <li>• Criar novos <u>artefatos</u></li> </ul> <p><b><u>ARTEFATO</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Algo que é <u>construído pelo homem</u>.</li> <li>• Interface entre o AMBIENTE INTERNO e o AMBIENTE EXTERNO de um determinado sistema.</li> </ul> <p><b><u>BUSCA POR SOLUÇÕES SATISFATÓRIAS</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Satisfatórias;</li> <li>• <u>ADEQUADAS</u> para o contexto em questão;</li> <li>• <u>VIÁVEIS</u>, não necessariamente ótimas.</li> </ul> | <p><b><u>RELEVÂNCIA E RIGOR</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Procura <u>reduzir o distanciamento entre a TEORIA E A PRÁTICA</u>, mas mantem o RIGOR necessário para garantir a CONFIABILIDADE dos resultados das pesquisas</li> </ul> <p><b><u>OBJETIVOS DA PESQUISA</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Projetar e <u>construir ARTEFATOS</u>;</li> <li>• Prescrever <u>SOLUÇÕES</u>;</li> <li>• Estudar, <u>pesquisar e investigar o artificial e seu comportamento</u>.</li> </ul> <p><b><u>PRODUTOS</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Os produtos da DSR são os <u>ARTEFATOS</u>.</li> </ul> |



### **CLASSES DE PROBLEMAS**

- **Organização que ORIENTA** A TRAJETÓRIA E O DESENVOLVIMENTO do conhecimento no âmbito da Design Science.

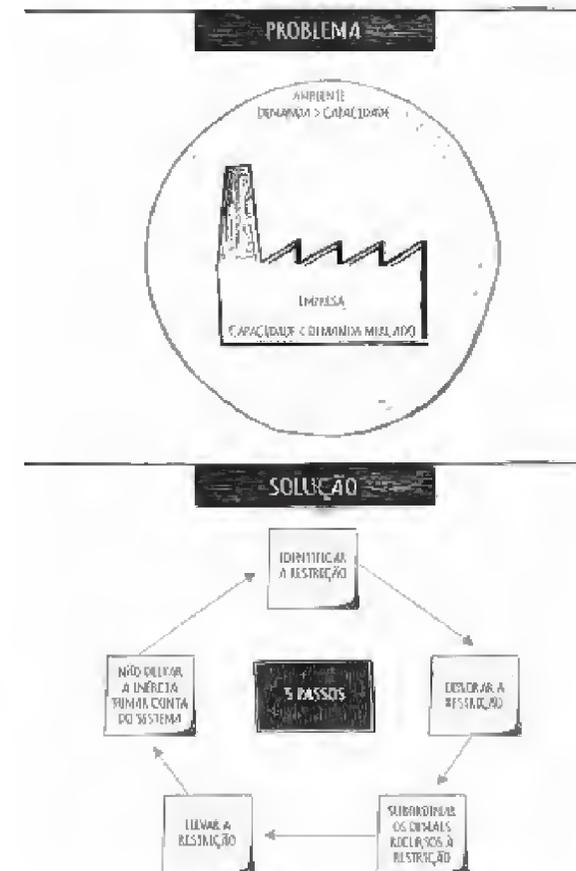
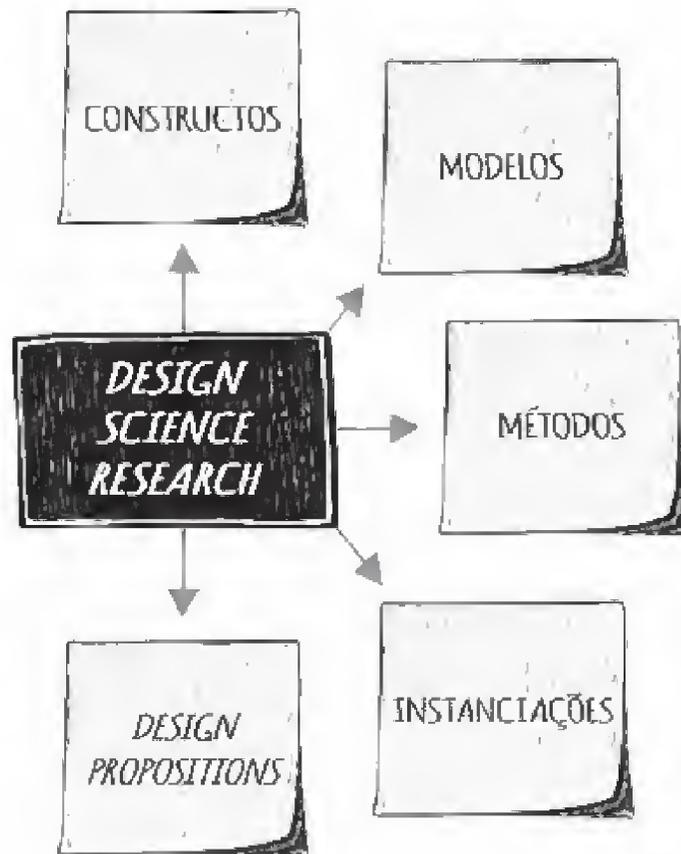
### **VALIDADE PRAGMÁTICA**

- Para assegurar a UTILIDADE da solução proposta para o problema.
- Considerando:
  - **CUSTO/BENEFÍCIO** da solução;
  - **Particularidades** do AMBIENTE em que será aplicada;
  - Reais **NECESSIDADES** dos interessados na solução.



## Design Science Research

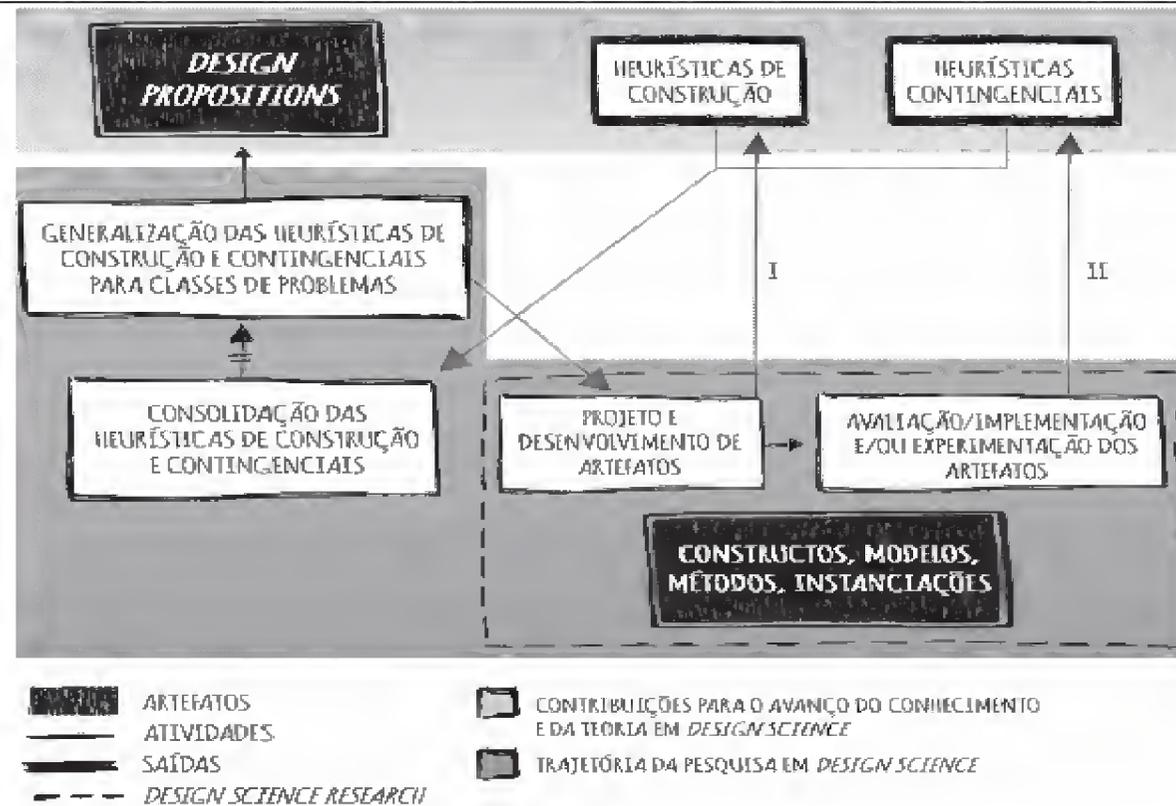
### Tipos de Artefatos





## Design Science Research

### Trajetória da Pesquisa





## CLASSES DE PROBLEMAS

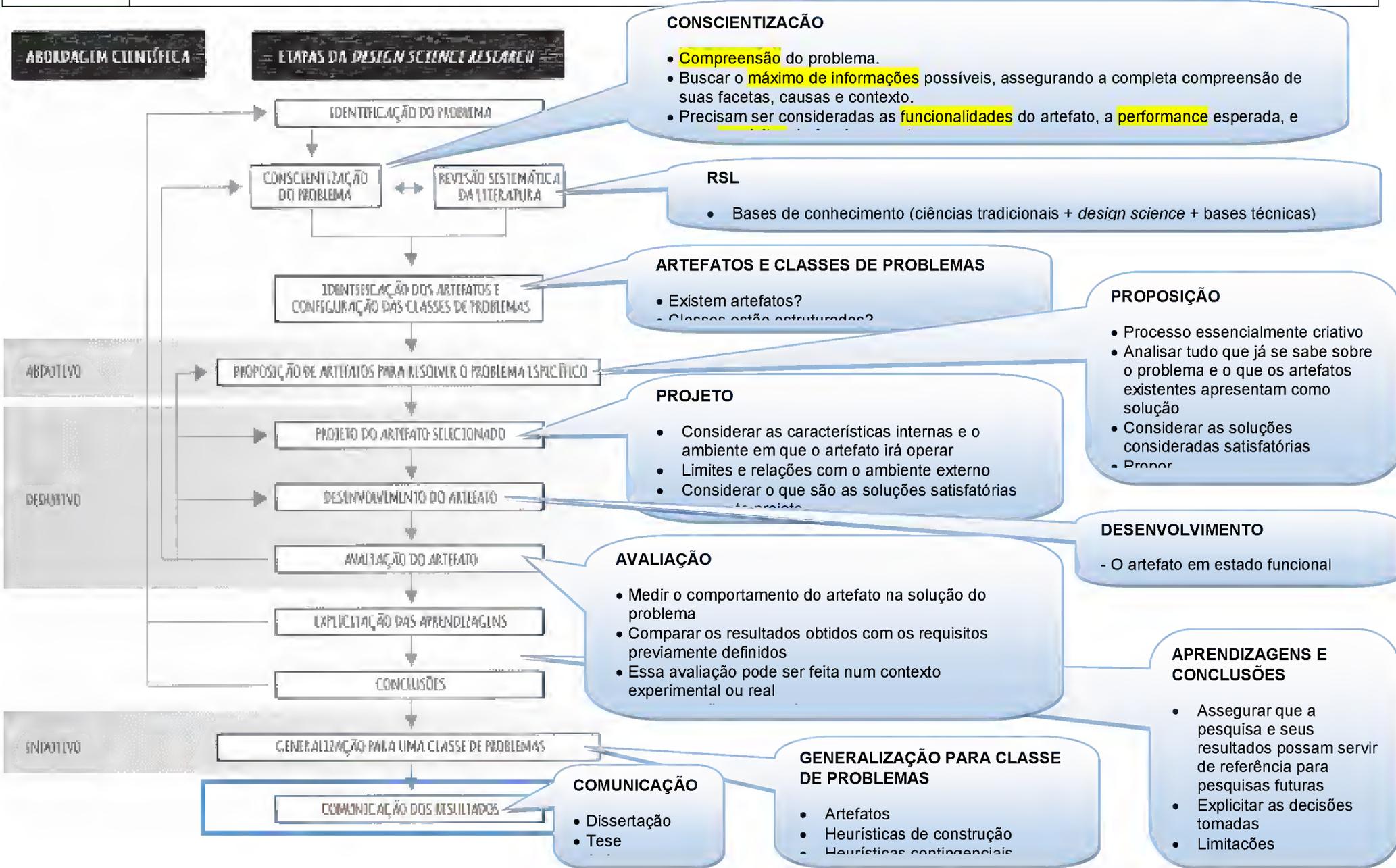
- **Organização que orienta** a trajetória e o desenvolvimento do conhecimento no âmbito da design science.

## CONSTRUÇÃO DAS CLASSES DE PROBLEMAS



## EXEMPLOS DE CLASSES DE PROBLEMAS

| Classe de Problemas        | Artefatos                                                          |
|----------------------------|--------------------------------------------------------------------|
| Sequenciamento da Produção | Tambor-Pulmão-Corda (GOLDRATT, 1991)                               |
|                            | Kanban (OHNO, 2006)                                                |
|                            | CONWIP (SPEARMAN; HOPP, 1990)                                      |
| Mensuração dos Custos      | Contabilidade de Ganhos (GOLDRATT, 1991)                           |
|                            | Custeio Baseado em Atividades (COOPER; KAPLAN, 1988)               |
|                            | Unidades de Esforço de Produção (ALLORA, 1985)                     |
| Mapeamento de Processos    | Value Stream Map (ROTHER; SHOOK, 1999)                             |
|                            | Mapeamento pelo Mecanismo da Função Produção (SHINGO, 2005)        |
|                            | Architecture of Integrated Information Systems ARIS (SCHEER, 2005) |





# Parâmetros para verificação do rigor na DSR

## VERIFICANDO O RIGOR

### PROBLEMA DE PESQUISA

- Problema deve ser relevante
- Problema deve contribuir para a diminuição da lacuna entre teoria e pratica
- Problema deve contribuir para o avanço do conhecimento

### PRODUTOS DA PESQUISA

- Deve ser criado um artefato
- Devem ser desenvolvidas e projetadas soluções para problemas reais
- As soluções desenvolvidas devem ser satisfatórias para o problema
- As soluções geradas devem ser apresentadas na forma de um projeto ou de uma prescrição

### AVALIAÇÃO DO ARTEFATO

- Artefato deve ser avaliado por meio de técnicas e ferramentas adequadas
- A utilidade do artefato deve ser rigorosamente demonstrada por meio da avaliação

### GENERALIZAÇÃO DAS SOLUÇÕES (\*\*\*)

- As soluções propostas para o problema devem ser generalizáveis para uma classe de problemas
- As heurísticas de construção e contingenciais referentes ao artefato devem ser generalizáveis para uma classe de problemas

### RIGOR NA CONDUÇÃO DO MÉTODO

- Todas as etapas do método devem ser percorridas
- Todas as atividades previstas e realizadas pelo pesquisador devem ser documentadas em um protocolo de pesquisa

## Exemplos de aplicação da DSR em outras áreas

**Tapetes Inteligentes Instalados no chão de sala de aula**

**Estudantes sobre os tapetes,**

**O som é produzido quando os estudantes se tocam**

**É preciso estar descalço (ou de meias) para estabelecer contato com o papel alumínio possibilitando fechar o circuito ao se tocarem**

Imagens sobre estudos realizados na turma do 7º ano do ensino fundamental de duas escolas municipais do Rio de Janeiro: escola Ginásio Experimental Olímpico Juan Sameranch, com 35 estudantes; e escola Operário Vicente Mariano, com 45 estudantes. Anos: 2015.

# EDUCAÇÃO INFORMÁTICA MÚSICA

SANTOS, Thiago M. Computação ubíqua para apoiar a educação musical: explorações com tapetes musicais inteligentes. Dissertação (Mestrado em Informática) – UNIRIO, 2015.

# MODELO CANVAS

Tese de Alexander Osterwalder – 2004  
Business Model Generation – Inovação em Modelo de Negócios – LIVRO – 2015.



## Ciência Tradicional e Design Science

| Característica                                                                   | Ciência Natural                                                                                                 | Ciência Social                                                        | Design Science                                                                                                                               |
|----------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Propósito                                                                        | Entender fenômenos complexos.<br><b>Descobrir</b> como as coisas são e justificar o porquê de serem desta forma | Descrever, entender e <b>refletir</b> sobre o ser humano e suas ações | Projetar. Produzir sistemas que ainda não existem. Modificar situações existentes para alcançar melhores resultados. Foco na <b>solução.</b> |
| Objetivo da pesquisa                                                             | Explorar, descrever, explicar e <b>predizer</b>                                                                 | Explorar, descrever, explicar e <b>predizer</b>                       | <b>Prescrever</b> . As pesquisas são orientadas à <b>solução de problemas</b>                                                                |
| Exemplos de áreas que costumam utilizar-se de cada um dos paradigmas científicos | Física, química, biologia                                                                                       | Antropologia, economia, política, sociologia, história                | Medicina, engenharia, gestão                                                                                                                 |

Refletir sobre a importância da costura entre esses tipos de pesquisas, tendo em vista a SUPERFICIALIDADE existente em parte das soluções propostas, por exemplo, nos ambientes de gestão.



## Métodos de Pesquisa

### DRS x ESTUDO DE CASO x PESQUISA AÇÃO

| Características       | Design Science Research                                                                                                                                            | Estudo de Caso                                                                                                                                                                                                 | Pesquisa-Ação                                                                                                                                                                                                                        |
|-----------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Objetivos             | Desenvolver <b>artefatos</b> permitam satisfatórias aos problemas práticos                                                                                         | Auxiliar na <u>compreensão de fenômenos sociais complexos</u>                                                                                                                                                  | <u>Resolver</u> ou <u>explicar</u> problemas de um determinado sistema <u>gerando conhecimento para a prática e para a teoria.</u>                                                                                                   |
|                       | <b>Projetar</b> e <b>Prescrever</b>                                                                                                                                | Explorar, Descrever, Explicar e <b>Predizer</b>                                                                                                                                                                | Explorar, Descrever, Explicar e <b>Predizer</b>                                                                                                                                                                                      |
| Principais Atividades | <ul style="list-style-type: none"> <li>Definir o Problema</li> <li>Sugerir</li> <li><b>Desenvolver</b></li> <li><b>Avaliar</b></li> <li><b>Concluir</b></li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Definir Estrutura Conceitual</li> <li>Planejar o(s) caso(s)</li> <li>Conduzir Piloto</li> <li>Coletar Dados</li> <li>Analisar Dados</li> <li>Gerar Relatório</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Planejar a Ação</li> <li>Coletar Dados</li> <li>Analisar dados e Planejar ações</li> <li><b>Implementar</b> Ações</li> <li><b>Avaliar</b> Resultados</li> <li>Monitorar (Contínuo)</li> </ul> |
| Resultados            | <b>Artefatos</b> (Constructos, <b>Modelos</b> , Métodos, Instanciações) e <b>aprimoramento de teorias</b>                                                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>Constructos</li> <li>Hipóteses</li> <li>Descrições</li> <li>Explicações</li> </ul>                                                                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>Constructos</li> <li>Hipóteses</li> <li>Descrições</li> <li>Explicações</li> <li><b>Ações</b></li> </ul>                                                                                      |
| Tipo de Conhecimento  | Como as coisas <b>deveriam</b> ser                                                                                                                                 | Como as coisas <b>são</b> ou como se                                                                                                                                                                           | Como as coisas <b>são</b> ou como se                                                                                                                                                                                                 |



|                                       |                                                                                                                                   | comportam                                                                    | comportam                                                                                                      |
|---------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Papel do Pesquisador                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Construtor</b> e/ou</li> <li>• <b>Avaliador</b> do Artefato</li> </ul>                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b><u>Observador</u></b></li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b><u>Múltiplo</u></b>, em função do Tipo de Pesquisa-Ação</li> </ul> |
| Base Empírica                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Não obrigatória (???)</li> </ul>                                                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Obrigatória</li> </ul>              | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Obrigatória</li> </ul>                                                |
| Colaboração<br>Pesquisador-Pesquisado | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Não obrigatória</li> </ul>                                                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Não obrigatória</li> </ul>          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b><u>Obrigatória</u></b></li> </ul>                                  |
| Implementação                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Não obrigatória</li> </ul>                                                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Não se aplica</li> </ul>            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b><u>Obrigatória</u></b></li> </ul>                                  |
| Avaliação dos Resultados              | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Aplicações</b></li> <li>• <b>Simulações</b></li> <li>• <b>Experimentos</b></li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Confronto com a Teoria</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Confronto com a Teoria</li> </ul>                                     |
| Abordagem                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Qualitativa e/ou</li> <li>• Quantitativa</li> </ul>                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Qualitativa</li> </ul>              | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Qualitativa</li> </ul>                                                |
| Especificidade                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b><u>Generalizável</u></b> a uma determinada <b>Classe de Problemas</b></li> </ul>      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Situação específica</li> </ul>      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Situação específica</li> </ul>                                        |



## APÊNDICE B: VERSÃO 1.0 DA CONSOLIDAÇÃO DOS ACHADOS PRIMÁRIOS

### Thomson-Reuters

#### Thomson-Reuters

Visita em Junho/2017

**Presentes UnB**

Prof. Thaís

**Presentes Brunel University**

Prof. George Ghinea

**Representante Reuters**

Jane Barrett, Editora Executiva Assistente.

Fonte:  
Audios da Entrevista  
e Slides Thaís

#### Junho/2017

Thaís e George

#### Thomson-Reuters

##### Thomson-Reuters - Uma redação, novos clientes...

- Maior agência de notícias do mundo. Os clientes são outros veículos. Quem assina é uma grande companhia de comunicação.
- O que são agências de notícias.
- Evolução das agências (histórico).
- Trajetória da Reuters: início com 30 pombos-correios. Princípio: velocidade, acurácia, integridade e imparcialidade. Depois dos pombos veio o cabo submarino.
- Trajetória da Reuters/reputação.
- Trajetória da Reuters/convergência, Reuters pioneira no uso das tecnologias.
- Marca mais conhecida na Europa de mídia e credibilidade.
- Entrevista com Jane Barret, Editora Executiva Assistente - junho 2017.
- Nas redes sociais não existem editorias. Não tem prioridade de plataforma.
- Eles não vendem áudio, o forte é texto, não tem infográfico. Não existe diagramação, é informação pura, não tem o tratamento da informação. Tem editores e revisores. A matéria não pode conter erros.

Fonte:  
Slides Thaís



## Junho/2017

Thais e George

Agência de Notícias:

- São companhias jornalísticas que se especializaram em distribuir dados e notícias, diretamente das fontes do acontecimento para veículos de comunicação, como jornais, revistas, rádios e emissoras de televisão.

Evolução das agências

1832 Paris: Charles-Louis Havas funda a Agência Havas, mais tarde Agence France Presse (AFP).

1845 New York: Associated Press.

1849-1851 Londres e Berlim: Dois dos funcionários da Havas, Paul Reuter e Bernhard Wolff, fundam duas agências: a Reuters e a Wolffs Telegraphisches Bureau.

1907 Londres: United Press International (UPI)

1931 São Paulo: Agência Meridional, atual DA Press. Depois: Agência JB, Agência Globo, Agência Brasil, Agência Estado.

## Thomson-Reuters

Thomson-Reuters

- Reuter abre escritório no setor financeiro de Londres, perto dos Correios. Usando o telégrafo – e o cabo submarino Dover-Calais, transmite informações da bolsa de valores e notícias entre Londres e Paris
- A agência Reuters sempre foi pioneira no uso das tecnologias.
- Reuters se torna a maior agência de notícias do mundo:
  - o 14 mil funcionários...
  - o 2.500 jornalistas que operam em...
  - o 204 cidades...
  - o 19 línguas.
- 2008 – Fusão: The Thomson Corporation e Reuters Group PLC formam a Thomson Reuters.
- 2015 - Reuters TV, "News for the digital age". Notícias financeiras em vídeo.
- Reuters nomeou a marca internacional número 1 para alcance digital mensal em toda a Europa
- Londres - Reuters, o maior provedor internacional de notícias multimídia do mundo, foi hoje nomeado a marca internacional número um para o alcance digital mensal total. As descobertas da pesquisa Ipsos Affluent Europe 2017 colocaram a Reuters à frente de todas as 44 marcas de mídia internacionais medidas pelo alcance mensal em todas as plataformas digitais.
- A Reuters ultrapassa outras organizações internacionais de mídia para alcance digital (alcance de 12,2%), incluindo The New York Times (12%), BBC (11,8%), Financial Times (10,9%) e CNN (9,0% - excluindo CNN Money).
- "Com crescente preocupação com as notícias falsas, mais e mais consumidores estão se voltando para os sites digitais que eles confiam para atualizações de notícias precisas. A Reuters criou sua reputação na entrega de notícias imparciais e credíveis, e esses resultados confirmam a nossa incomparável no alcance do público afluente e influente - com nosso alcance mensal excedendo todas as outras marcas na pesquisa ", disse o diretor de Marketing de Reuters SVP para Sales and Content Solutions .

Fonte: Slides Thais

## Junho/2017

Thais e George

A agencia...

## Thomson-Reuters

- Com crescente preocupação com as notícias falsas, mais e mais consumidores estão se voltando para os sites digitais que eles CONFIAM para atualizações de notícias precisas.
- A Reuters criou sua REPUTAÇÃO na entrega de NOTÍCIAS IMPARCIAIS E CREDÍVEIS.

*Espírito Reuters!*

- *Notícias rápidas (velocidade)*
- *Notícias corretas (precisão)*
- *Notícias imparciais (imparcialidade)*

Fonte: Auelos



## Junho/2017

Thais e George

Redacao...

## Thomson-Reuters

### Características:

- Possui a MAIOR sala de redação do mundo.
- Cerca de 400 pessoas em Londres.
- Mais de 200 escritórios em mais de 100 países.
- No máximo 40% dos jornalista tem o inglês como sua primeira língua.
- Possui pessoas que editam para diversos lugares e pessoas que editam especificamente para a Grã-Bretanha e Reino Unido.
- Possuem uma MISTURA de televisão, fotos, texto e gráficos.
- Dentro do vídeo, possuem uma diferença entre a agência para os organismos de radiodifusão, a agência para o digital e a agência para os consumidores.

### Problemas no layout da sala de redação:

- Todos sentam-se ao lado de todos. Não é possível sentar-se em uma esfera tridimensional.

### Alguns desafios:

- Como trabalham com fotos e televisão com foco em clientes de agências de mídia; e o texto focado predominantemente em clientes empresariais => a Reuters é uma espécie de "besta" de dois lados.
- Um lado é competir no espaço financeiro com bloomberg e os gostos. Todos os bancos e os canários têm o comércio da Reuters e tudo. E a nossa escrita de texto realmente foi, provavelmente, 80% para isso. Isso significa relatórios de alta velocidade sobre economia, mercados, empresas, finanças. Histórias realmente grandes.

### Dificuldade para integrar a sala de redação:

- Com 2 bases de clientes diferentes mais consumidor... tem financeiro, mídia, consumidor.
- Normalmente trabalhavam com televisão de um lado e texto de outro....
- Agora, o que fazemos?
- Como trazer os dois muito mais juntos? Em torno do assunto? Porque os clientes de mídia também querem saber sobre negócios, tecnologia e finanças.
- Como mover repórteres da televisão para se sentar com repórteres de texto?
- E os esportes, obviamente, precisam se sentar juntos e o entretenimento fica juntos.
- ... é bastante complicado.
- A mudança da redação acontecerá este ano.

Fonte: Áudios

## Junho/2017

Thais e George

Redacao...

## Thomson-Reuters

### Algumas Mudanças nas salas de redação:

- Ter uma "mesa" de televisão para tudo (vídeo, texto) entrar por uma única via
- Disponibilizar mais telas (com fotos e informações) em lugares onde todos possam ver
- Agrupar (sentar próximo) algumas equipes de profissionais de diferentes especialidades em nichos de assuntos comuns.
- Investimento em maior integração entre os nichos de assuntos comuns.

### Outras mudanças

- Estão colocando muito mais da edição na nuvem.
- Há sempre problemas de segurança, mas quanto mais flexível for o hardware, mais fácil experimentar diferentes coisas.
- Possuem apenas 2 tipos de estúdios.
  - o Um é um tipo de atendimento como uma tela verde e uma parede de vídeo.
  - o O outro é apenas um estúdio simples. Possuem o que se chama soluções de transmissão. Muitas empresas de mídia global não têm dinheiro para poder ter um estúdio inteiro em Londres. Então, eles vão até a Reuters para fazer as notícias de negócios. Ex.: fazemos as notícias de negócios para CCTV. Hoje a Reuters também disponibiliza estúdios para outras pessoas. As pessoas alugam também porque são caras.

### Alguns princípios

- Pregam a IMPARCIALIDADE. Então, apenas relatam os fatos. Mas, claro, alguns clientes querem mais opiniões, desejam mais um ângulo sobre as histórias.
- A Reuters possui o Reuters Breaking News. Muitos jornais e transmissores têm seus próprios escritores de opinião, esfera geral e política. Mas não tanto na esfera econômica e financeira.
- Muito cuidado com a diferença entre FATOS e OPINIÕES.

Fonte: Áudios



## Junho/2017

Thais e George

Parcerias...

## Thomson-Reuters

- Possuem produtores e cinegrafistas EM TODO O MUNDO.
- Possuem PARCEIROS em muitos países, que fornecem as imagens das últimas notícias.
- No Reino Unido, a Reuters SE JUNTOU a BBC para ter acesso às imagens da BBC de grandes histórias ou histórias peculiares que simplesmente não tem a mão-de-obra para conseguir.
- Possuem um papel bastante tradicional e de transmissão. Isso novamente uma vez que a solução da nuvem vai mudar muito. Mas temos consumo e saída típicos. Intake: para edição de notícias, entendendo o que VEM DE DIFERENTES AGÊNCIAS. Saída: Verificando a produção durante a edição e envio de imagens.
- Estão fazendo uma quantidade cada vez maior ao vivo. Tanto de suas próprias câmeras quanto de CÂMERAS PARCEIRAS. Você tem o aplicativo ao vivo, então, se você estiver em algum lugar, você pode ir ao vivo, desde que o sinal permita que você fique ao vivo.
- Possuem o que chamam de injeção direta de vídeos. Ex.: uma mesa de 24 h que não injeta tudo. As pessoas podem enviar diretamente para clientes na Alemanha, Itália e Japão e Singapura e Washington, D.C. Tem isso por 24h, mas precisa ter o poder das pessoas ao redor do mundo. Então, as pessoas estarão constantemente verificando as guerras. OLHANDO PARA O QUE ESTÁ ACONTECENDO, quando a grande notícia acontece, fica muito barulhento. E eles estarão em contato com regularidade com todas as nossas agências em todo o mundo.

Fonte: Áudios

## Junho/2017

Thais e George

Pessoal...

## Thomson-Reuters

- Devido a multiplicidade dos trabalhos desenvolvidos, possuem um TIPO bastante COMPLEXO DE PERFIS DE PROFISSIONAIS.
- O Reuters tem PROFISSIONAIS MUITO BONS DE TODAS AS DIFERENTES DISCIPLINAS, eles estão em um momento de grande transformação e as pessoas estão prontas e quem está interessado segue as mudanças,
- As vezes é necessário lidar com as pessoas que permanecem relutantes para mudar.
- Existem pessoas interessadas, mas que não estão prontas.
- Eles tem um PROGRAMA DE TREINAMENTO para tornar as PESSOAS INTERESSADAS PRONTAS para as mudanças.
- O que esperam e que até final de 2017 todo jornalista teria aprendido uma nova habilidade.
- Se você faz reportagem de texto, irá aprender a fotografar ou fazer vídeos.... etc
- Estão tentando aumentar as HABILIDADES das pessoas DENTRO DO QUE FAZ SENTIDO PARA CADA PESSOA.
- As habilidades tem que FAZER SENTIDO PARA O PROFISSIONAL e para A ORGANIZAÇÃO.
- A ideia é que todos sejam multi-task reporter (reporter que faz mais de uma coisa, tem mais de uma habilidade)
- Quem já era multi agora tem mais oportunidade para fazer isso. Aproveita-se GRANDES ESCRITORES para TIRAR LINDAS FOTOS.
- Isso ajuda A COORDENAR AS AÇÕES entre as pessoas, pois cada um PODE SER MUITO BOM EM MAIS DE alguma coisa
- Com isso, com essas multi habilidades, as pessoas estão aproveitando melhor os N tipos de mídias e EXPLORANDO MELHORES OPORTUNIDADES, inclusive em momentos do dia a dia em que surgem uma oportunidade.
- O importante É TER CERTEZA que QUEM CHEGAR PRIMEIRO AO FATO pode fotografar, fazer vídeos, mandar para hub central, está mandando os detalhes.... o que favorece os clientes receberem o conteúdo (mesmo se ainda não esteja totalmente pronto, mas o importante

Fonte: Áudios



Junho/2017

Thaís e George

Trabalho em Equipe...

Thomson-Reuters

- Não é só ter ferramenta, é importante ter os protocolos de utilização dessas ferramentas (UM ACORDO). Caso contrário, um super software por ser subutilizado.
- Cada caso (em países diferentes por exemplo) PODE ADOTAR AQUILO QUE FOR MELHOR para eles.
- Busca-se INTEGRAR diferentes lugares da sala de redação.
- Procura-se fazer com que as PESSOAS SE CONHECAM, TRABALHEM JUNTAS E COOPEREM entre si.
- Ex.: usar fotografia de um setor em outro.
- Estão tentando JUNTAR os diferentes setores.
- Isso não significa que um setor irá deixar o outro na sombra
- Sempre será necessário TER ESPECIALISTAS.
- Mas algumas partes do papel de cada setor (que não depende um especialista) pode ser feita EM CONJUNTO COM OUTRO setor. Isso pode dar mais rapidez e produtividade.
- Pessoas de uma área estão procurando aprender sobre outras áreas. Isso contribui para:
  - Explorar melhor o trabalho dos próprios especialistas.
  - Aproveitar materiais já existentes no lugar de solicitar mais daquilo que já está disponível.
  - Ganho de tempo, pois AO INVÉS DE SOLICITAR ALGO que está em um repositório para uma outra área. Em parte dos casos, a própria pessoa pode obter o que deseja. Da mais AUTONOMIA.

Fonte: Áudios

Junho/2017

Thaís e George

Sobre a pauta

(decisão sobre o que será publicado, em qual meio e qdo)

Thomson-Reuters

- Existem agendas ao vivo e estática.
- Existem os planejadores de notícia para os N tipos de publicações em N mídias e plataformas.
- A equipe de editores responsáveis pela pauta conversa sobre o que está acontecendo, onde, quem pode ir para qual lugar etc.
- O News Planner permite que todos os editores vejam o que está entrando de texto, o que está entrando de vídeo etc...
- Daí os editores checam tudo o que está chegando pelo New Planner
- Com os metadados corretos, a única coisa que se precisa é juntar tudo...
- Existe um código de identificação em tudo (vídeo, texto, imagem) o que viabiliza procurar e juntar informações.
- Sobre prioridades (internet, mobile, impressão...):
  - Fluxo: reporter => mesa de redação => consumidor
  - É muito importante COORDENAR a entrega dos diferentes tipos de mídias diferentes ANTES DA ENTREGA para os clientes. (fotos e vídeos sempre dependem de uma história - texto)
  - Em uma reportagem que consegue-se controlar tudo, prefere-se disponibilizar tudo ao mesmo tempo.
  - Diferentemente de outros jornais... normalmente, primeiro mandam as notícias para os clientes que são companhias e depois para os consumidores PF.
  - São diferentes de outros jornais porque são híbridos, são bastante complexos. Precisam pensar em finanças (economicamente mais importante para a companhia), mas tb em mídias.
  - No Reuters é possível trabalhar através dos diferentes setores: texto, vídeos, imagens, gráficos.

Fonte: Áudios



## Junho/2017

Thais e George

### Situações de urgência

(Ex.: ataques terroristas)

## Thomson-Reuters

- São muitos repórteres de vários lados da redação.
- Estão trabalhando muito no momento em ferramentas de comunicação e colaboração.
- "Jane - 14:36 - Volta sempre a CONFIAR no "velho" telefone. (risos)
- Jane - 14:37 - Em uma certa etapa você SÓ PRECISA FALAR COM AS PESSOAS. Há algumas pessoas que não conseguimos acordar na segunda-feira à noite. As pessoas dormem profundamente, não ouvem seus telefones ... o que quer que seja. É um problema, você sabe. O que você pode fazer? Não pode estar acordado por 24 horas.
- Jane - 15:00 - Então, em uma situação de Breaking News, como isso, é despertar QUEM VOCÊ PODE acordar e levá-los a dirigir até Manchester (lugar do ataque terrorista)."

Fonte: Áudios

## Junho/2017

Thais e George

### Tecnologia e conteúdo (fotos, vídeos, textos)

## Thomson-Reuters

- Está tudo no arquivo de vídeos do Reuters e no arquivo de fotos do Reuters
- As coisas novas (dos últimos 30 dias) estavam no Midia Express da Agência, mas a partir de julho/2017, com a nova plataforma, TUDO (fotos, imagens textos, arquivos dos últimos 30 dias) está em um lugar só – Reuters Conect.
- Esse software de gestão de conteúdo foi feito pelo próprio Reuters com apoio de fora.
- Quer profissional da agência, PODE ENTRAR NO sistema de gestão de conteúdo e procurar o que precisa.
- Tem ontologias para os arquivos de textos.
- Estão transferindo a responsabilidade de colocar os "tags" dos reporters para o próprio software. Mas, mesmo assim, continuarão precisando de seres humanos para evitar os falsos positivos.
- Estão sempre pensando em COMO ORGANIZAR OS METADADOS para facilitar a busca por finanças e companhias
- Também estão buscando como JUNTAR METADADOS DE TEXTO E METADADOS VISUAIS.
- Os clientes buscam o conteúdo por palavras-chaves. Daí a necessidade de ter certeza de ter as palavras-chaves principais como "tags".
- Eles têm em torno de 5 milhões de pedaços de conteúdo, conteúdos compartilhados, conteúdos comprados.
- Eles têm arquivos de 1895, qdo "tag" e "metadados" não era algo comum.
- Com tantos profissionais em tantos lugares e línguas diferentes e difícil conseguir que todos coloquem as "tags" de forma padronizada.
- Para eles PLANEJAMENTO É ESSENCIAL. Problemas com metadados e tags, por exemplo, podem ser evitados ou solucionados com PLANEJAMENTO.
- Existe PLANEJAMENTO de toda mídia olhando para agora e para o futuro.
- É mais fácil planejar qdo não se está no meio de grande estresse, evento ou situação sem tempo.
- Utilizam o aplicativo News Planner e preparam metadados antes do fotógrafo tirar as fotos, por exemplo.
- Sincronizam tecnologia (o aplicativo) e as pessoas que estão gerenciando o conteúdo para se ter uma única coordenação interna que funciona muito bem.
- Têm editores para trabalhar no planejamento. Possuem uma agenda de trabalho.
- Procuram UTILIZAR A TECNOLOGIA para ajudar o TRABALHO INTEGRADO entre a redação (independente de onde estiverem) e os clientes.

Fonte: Áudios



## Junho/2017

Thais e George

### **Coleção de notícias da UGC**

(Como funciona? Como cobra? O que é bom? O que não é tão bom? Como filtra?)

## Thomson-Reuters

- Jane - 10:20 - A UGC trabalha em 3 vertentes principais. O mais importante é Breaking News. Então, por exemplo, uma segunda-feira, quando o Manchester Attack aconteceu, novamente, eles também seguiram isso no celular, então, na verdade, existem produtores na Cidade do México, que o iniciará e enviará tudo para Pequim, e depois de volta. Então, mas todos estão trabalhando em um sistema central. Eles estão arrastando e caindo do Twitter, ou do Facebook, onde quer que seja, no sistema. E eles encontrarão as coisas, elas verificarão isso - de modo que é realmente um relatório forense sobre o vídeo. Então o clima está certo? A localização está correta? Os pontos de referência estão certos? Acentos certo?
- Jane - 11:02 - E então eles entrarão em contato com a pessoa através das mídias sociais. Para obter um número de telefone para ligar para dizer onde você está. Você pode me enviar outra coisa? Então, há uma grande parte da verificação em Breaking News. Porque assim que um pedaço de notícias quebra, a quantidade de notícias falsas que vem depois é incrível. E começamos de novo na segunda-feira. Você sabe, as pessoas publicaram fotos de crianças que não estavam perto de Manchester, dizendo: "Esta criança está desaparecida e ele se chama Bob." Não, ele não está. Ele é chamado David e ele é filho de um guitarrista famoso na Austrália. Você sabe e você acha ... como as pessoas doentes podem estar. De qualquer forma, então ...
- Jane - 11:40 - A verificação é a chave. E então eles eliminam isso para obter os direitos autorais, porque, claro, se eu tomar algo, eu tenho direitos autorais. Se você tomar algo, você tem os direitos autorais. Portanto, temos que nos certificar de que temos os direitos autorais para enviá-lo às nossas impressões. Então Breaking News é uma grande área. Em seguida, temos relações com muitas agências, ONG's, grupos de ativistas, você sabe.
- Jane - 12:00 - quem tira seu próprio vídeo e depois distribuímos. Novamente: verifique, limpe, distribua-o. Então, temos mais uma pesquisa viral. Você sabe ... o gatinho de skate, ou o bebê que pára de chorar quando papai faz ioga ou seja o que for. Todas essas coisas que fazem muito bem para nossos clientes em mídias sociais. Então, tendemos a pensar sobre on-line, em celular, na plataforma. E aqueles, os vídeos do tipo viral fazem muito bem na plataforma.

Fonte: Aúdio

## Junho/2017

Thais e George

### **Sobre quebra da porcentagem online na plataforma e no celular**

## Thomson-Reuters

- Plataforma aqui significa => Facebook, Twitter, Snapchat, Whatsapp, Instagram, Google, o Google Am
- Jane - 12:50 - Isso depende do cliente. E tem mudado muito. Então, para dar-lhe um exemplo, aqui com a BBC talvez 4-5 anos atrás, era predominantemente on-line, era talvez 60% on-line, 30% em celular e 5-10% na plataforma. Gostaria agora de dizer que é provavelmente 70% de celular, 10% on-line e 20% de plataforma. Essa é a minha impressão, quero dizer, eu não tenho esses números da BBC, mas é meio movido dessa maneira. Mas então, se você olhar para alguns da Algezeera, eles simplesmente decidiram ir totalmente à plataforma, e eles começaram a AJ +, e AJ + está APENAS na plataforma. E eles são incrivelmente bem-sucedidos nisso, e eles são muito bons, eles são muito imaginativos nisso. Com base em São Francisco, eu imagino que não é tão difícil, então é um pouco diferente.
- Jane - 13:45 - Então, cada um de nossos clientes está em uma fase diferente por diferentes motivos: seu próprio mercado, seu próprio lugar dentro desse mercado e a HK não pode ser digital. Por suas leis, é um radiodifusor.

Fonte: Aúdio



## BBC

## BBC

Visitas à BBC em **Maio/2016**

### Presentes UnB

Prof. Fátima  
 Prof. Medeiros

### Presentes Brunel University

Prof. George Ghinea

### Representantes BBC

Jeremy Tarling  
 Sam Ross

10- **Modo como foi feito o compartilhamento das informações e dos conhecimentos adquiridos aos outros membros do projeto que não participaram do evento :**

a) Na fala dos entrevistados foram identificadas projetos e implementações de novas tecnologias e proposição para o uso de ontologias ao processo da produção de notícias;

b) Foi mostrado parte do desenho de processo para o uso das ferramentas de publicação de conteúdos de TV, Rádio e online (WEB);

c) Não foi apresentado planejamento para a migração do ambiente de jornais do modo Web 2.0 para a Web 3.0. Os estudos e projetos destas questões estão centrado na Globo SP;

d) Identificamos então que havia um grupo de trabalho responsável por gerenciar atribuição de palavras-chave às matérias publicadas;

e) Identificamos os produtos do Jornal; **12- Resultados, compromissos assumidos, desdobramentos e contribuições para o Projeto de Pesquisa:**

f) Identificamos os do Jornal; **12.1 – Coleta de dados do processo de produção de notícia: Redação: Produção da TV e WEB: Gestão e demais dependências da BBC.**

g) Apresentaram: **12.2 – Editoração, organização, divulgação dos conteúdos nas diversas mídias.**

**12.3 – Coleta de dados: sistemas CMS, Modos de organização (armazenamento, representação e recuperação da informação). Diagnóstico da utilização ontologia e metadados e aplicações na BBC.**

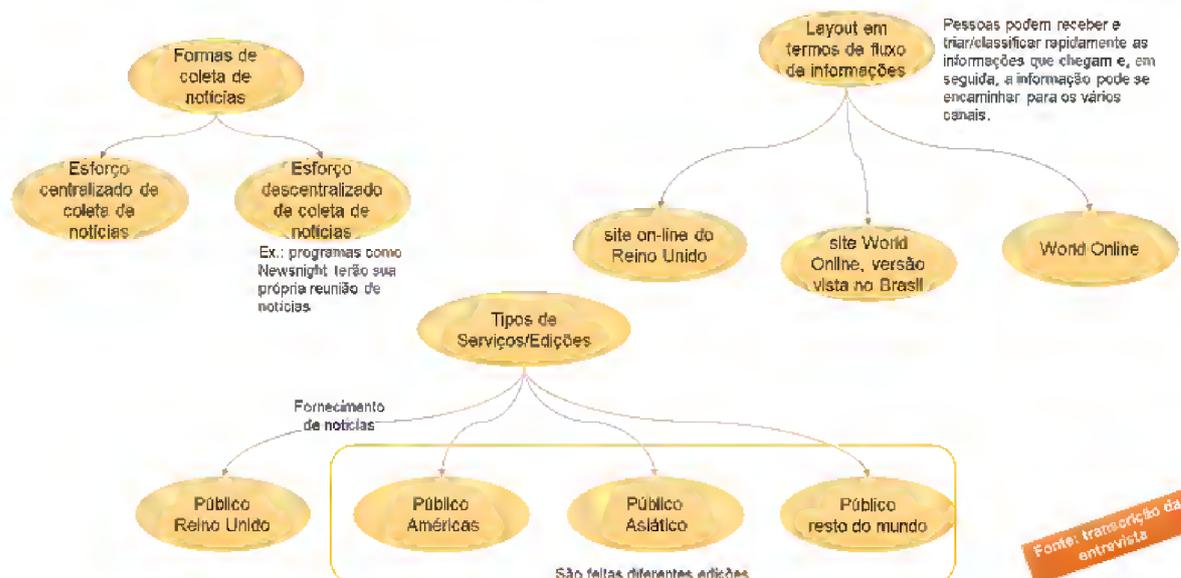
**12.4 – Coleta de dados para a modelagem conceitual preliminar para construção do Modelo Computacional;**

**12.5 – Coleta de dados para o Mapeamento dos Ambientes de Produção.**

Fonte:  
 Relatório de Viagem - BBC  
 LONDRES - Inglaterra  
 Trabalho de

### Aspectos gerais da redação...

## BBC



Fonte: transcrição da entrevista



**Aspectos gerais da redação...**

**BBC**

1-ESTRUTURA- Dentro da BBC:

**Áreas:**

- Diretoria Geral e Executivo
- Rádio
- BC North
- Finanças e negócios
- Digital e Estratégia
- Grupo de notícias e televisão.

**Áreas subsidiárias:**

- BBC Worldwide
- BBC Studios
- Pós-produção e BBC Global News.

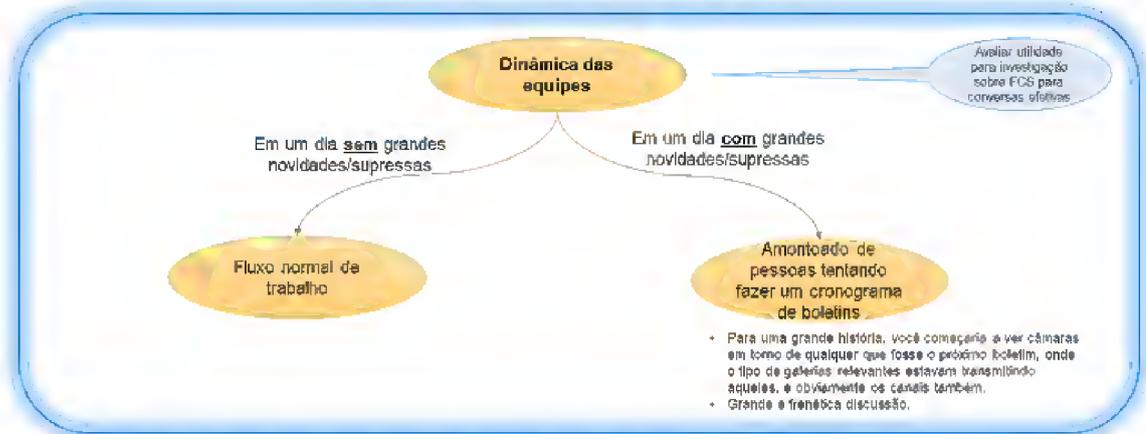
**Part A: THE NEWSROOM**  
**STRUCTURE - Inside the BBC**

- Separate operational areas manage the day to day working of the BBC. These include the Director-General's Office and Executive, Radio, BBC North, Finance and Business, Digital and Strategy, News Group and Television.  
<http://www.bbc.co.uk/corporate/insidethebbc/managementstructure/bbcstructure>
- The BBC also has three commercial subsidiaries: BBC Worldwide, BBC Studios and Post Production and BBC Global News.

Fonte: slides de July 21, 2016

**Sobre velocidade, dinâmica de trabalho e fluxo da informação ....  
 Qual é a sua velocidade mais rápida para o ar?**

**BBC**



As **peças** que se juntam à TRANSMISSÃO AO VIVO provavelmente SÃO AS **MAIS RÁPIDAS**.

O problema da VELOCIDADE DA TRANSMISSÃO de informações está no processo de **VALIDAÇÃO**.

Política editorial é que é **melhor chegar atrasado do que estar errado**.

Avellar utilidade para investigação sobre FCS para conversas síncronas

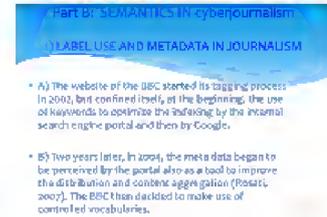
Fonte: transcrição da entrevista



## Parte B: SEMÂNTICA NO CIBERRISMO

### 1) USO DE ETIQUETAS E METADATA EM PERIODISMO

- a) O site da BBC iniciou seu processo de marcação em 2002, mas limitou-se, no início, pelo uso de palavras-chave para otimizar a indexação pelo portal do mecanismo de busca interno e depois pelo Google.
- b) Dois anos depois, em 2004, os metadados começaram a ser percebidos pelo portal também como ferramenta para melhorar a distribuição e agregação de conteúdo (Rosati, 2007). A BBC decidiu então fazer uso de vocabulários controlados.



### 2) TECNOLOGIAS WEB SEMÂNTICAS - FALA EM DUAS PARTES

- a) Como as tecnologias da Web Semântica atualmente são usadas no site da BBC?  
[http://www.bbc.co.uk/blogs/bbcinternet/2012/04/sports\\_dynamic\\_semantic.html](http://www.bbc.co.uk/blogs/bbcinternet/2012/04/sports_dynamic_semantic.html)  
Comentários??
- b) Quais são os usos futuros das tecnologias da Web Semântica na BBC?  
<http://raimond.me.uk/slides/semantics-2013/#/48>  
Comentários??



Fonte: slides de  
July 21, 2016



## Parte B: SEMÂNTICA NO CIBERRISMO

### 3) SEMÂNTICA DO Ciberjornalismo

O propósito da BBC: "Construir consistência" significa, de acordo com Scott, encontrar tudo o que a BBC publicou em seu site em um determinado tópico **seguindo uma linha semântica particular**. Por exemplo, leia uma notícia sobre um músico e depois navegue através de programas de TV que tenham como artista convidado

Comente??

### 4) FORMA DE CONTEÚDO Semântica

- Os primeiros investimentos da BBC para integrar o conteúdo semântico ocorreram em 2007 com a criação de programas BBC (banco de dados com indexação de todos os programas de rádio e televisão da BBC), consórcio W3C 2010.
- BBC Wild Life Finder (site de documentários da BBC sobre a vida na Terra apresentado por David Attenborough). Os projetos são criados no RDF e na própria ontologia.

### 3) SEMANTICS IN cyberjournalism

The purpose of the BBC "Building consistency" means, according to Scott, find it that the BBC published various website on a given topic following a particular semantic line. For example, read a news story about a musician, and then navigate through TV shows that feature a given artist

Comente??

### 4) FORM OF CONTENTS Semantics

• The first BBC investment to integrate semantically content occurred in 2007 with the creation of BBC Programmes (a database with the indexing of all radio and television programs of the BBC), 2010 W3C consortium.

• BBC Wild Life Finder (BBC documentary website about life on Earth presented by David Attenborough). The projects are built in RDF and ontology based.

Fonte: slides de July 21, 2016

Qual é a sua velocidade mais rápida para o ar?

**BBC**

Sobre estatísticas:

- Estão acostumados com estatísticas retrospectivas
- Mas a obtenção de estatísticas em tempo real é uma coisa relativamente nova

Sobre UCG (conteúdos gerados pelos usuários):

- Aceitam contribuições de e-mail, whatsapp, tweets, historias...
- Convidam os usuários para contribuir

#### Desafios da UCG

- Qualidade
- Corroboração

Páginas ao vivo (para agregação de conteúdo e rápida cobertura):

- Transmissão
- TV
- Rádio
- Boletins de texto
- Tweets

**Cada vez mais** o público está **consumindo notícias em dispositivos** como *smartphone*, em vez de na tela grande

Sempre haverá **pelo menos um controle editorial**, ou mais comumente dois ou três antes que algo aconteça (on-line)

### 5- CMS BBC

<NAME OF THE CMS BBC>  
"The journalistic workflow and how it is encoded in CMS is a big problem for newspapers."  
<CC>

5- CMS (Sistema de Gerenciamento de Conteúdo) BBC

<NOME DA CMS BBC>

"O fluxo de trabalho jornalístico e como ele está codificado no CMS é um grande problema para jornais."  
<GG>

Fonte: slides de July 21, 2016

Fonte: transcrição da entrevista



## Qual é a sua velocidade mais rápida para o ar?

**BBC**

### Sobre estatísticas:

- Estão acostumados com estatísticas retrospectivas
- Mas a obtenção de estatísticas em tempo real é uma coisa relativamente nova

### Sobre UCG (conteúdos gerados pelos usuários):

- Aceitam contribuições de e-mail, whatsapp, tweels, historias...
- Convidam os usuários para contribuir

### Desafios da UCG

- Qualidade
- Corroboração

### Páginas ao vivo (para agregação de conteúdo e rápida cobertura):

- Transmissão
- TV
- Rádio
- Boletins de texto
- Tweels

**Cada vez mais** o público está **consumindo notícias em dispositivos** como *smartphone*, em vez de na tela grande

Sempre haverá **pelo menos um controle editorial**, ou mais comumente dois ou três antes que algo aconteça (on-line)



<NAME OF THE CMS BBC>  
"The journalistic workflow and how it is encoded in CMS is a big problem for newspapers."  
<GG>

5- CMS (Sistema de Gerenciamento de Conteúdo) BBC

<NOME DA CMS BBC>  
"O fluxo de trabalho jornalístico e como ele está codificado no CMS é um grande problema para jornais."  
<GG>

Fonte: slides de July 23, 2016

Fonte: transcrição de entrevista



### Sobre a verificação, validação ...

#### Como separam boatos infundados de pistas potencialmente consistentes?

**BBC**

Como separam boatos infundados de pistas potencialmente consistentes?

- Uso software Chartbeat
- Uso de qualquer software de visualização para reduzir, porque é uma enorme quantidade de dados.

#### BBC Monitoring

- Braço dedicado iniciado pelo governo durante a Segunda Guerra do Trabalho
- Monitora fontes de notícias internacionais
- É o site de uma das configurações de recuperação de desastres.
- Todas as notícias da BBC podem se mover para o mesmo escritório.
- Têm uma força de trabalho muito grande que monitora fontes internacionais de notícias, filtragem ...
- Muitos jornalistas da BBC usariam o monitoramento para identificar as histórias e eles fazem muita filtragem com esforço humano

#### Equipe de Jornalismo de dados

- Equipe pequena com alguns jornalistas de dados
- Parte da unidade chamada Periodismo visual
- Responsáveis por gerar mapas e gráficos interativos etc
- Experiência em ferramentas como o Excel, talvez Tableau
- Para algumas pessoas, significa analisar um conjunto maciço - papéis do Panamá, por exemplo.
- Eles usavam o NeoXXJourney e o Topic Maps e todas essas coisas interessantes, mas, na verdade...
  - Que realmente conseguimos?
  - Da mesma forma, com coisas como Wikileaks para o tipo de, como, tudo isso, como centenas de milhares de e-mails e tudo mais - qual é a história?
  - Às vezes, podemos ficar um pouco cansados com a emoção, o tipo de processo de interrogar grandes conjuntos de dados esquecer isso no final do dia é sobre engajamento público e quem se importa, você sabe?
  - O desafio para nós, tomando papéis do Panamá como um exemplo, é como fazemos o público da BBC interessado nessa história?

*Como organização, a BBC não se considera líder no jornalismo de dados. O que realmente importa não é colecionar e ser o primeiro a entender algo, é mais sobre o processamento da informação de forma a que possamos realmente dar um valor de volta ao usuário*

Fonte: transcrição da entrevista

Na equipe de Jornalismo Visual, que tipo de fundo eles têm, eles têm um histórico de TI, um jornalista antecedentes, ou eles são apenas, você sabe, cientistas da computação com interesse no jornalismo ou jornalistas com boas habilidades de TI?

**BBC**

Sobre a equipe de Jornalismo Visual:

- Jornalistas com boas habilidades de TI (jornalistas que se treinaram em manipulação de dados e apresentação)
- Profissionais de TI interessados em tecnologia gráfica e sua aplicação ao jornalismo
- É possível derivar o conhecimento de conjuntos de dados grandes e estruturados, ou mesmo conjuntos de dados não estruturados.

Enquanto o The Guardian:

- São financiados por uma confiança
- São capazes de investir nesse tipo de dados investigativos.
- Eram muito fortes no Wikileaks
- Podem sair de um membro e fazer esse tipo de investigação e gastar dinheiro basicamente sem necessariamente precisar vender mais jornais.
- Parte do tipo de motivo de sua existência é fazer esse tipo de trabalho - jornalismo investigativo de qualidade

A BBC:

- Tem como orientação: informar, educar e entreter como uma organização.
- Faz um pouco de jornalismo investigativo, mas essa não é a primeira e principal missão da BBC
- Tem como primeira e principal missão tornar as notícias acessíveis para as pessoas.

Fonte: transcrição da entrevista



### Como a BBC mede o engajamento da audiência, como ele reage às reações do público? **BBC**

Consideram e fazem uso, exemplo:

- Livro Lean Analytics => sobre fazer experimentos, analisar os resultados, falhar, testar muito rapidamente as coisas novamente e assim ... aplicar isso ao engajamento da audiência.
- Métricas específicas em torno do engajamento da audiência.
- Somos um site de notícias incomum em que somos um site de destino - porque a marca da BBC é tão forte no Reino Unido, as pessoas apenas chegam a nós como uma espécie de parte de sua rotina diária.

#### Sobre receitas....

- A BBC é um serviço público
  - A absorção de novas tecnologias não está necessariamente alinhada às expectativas de receita.
  - Temos o dever de abordar o fenômeno demográfico mais amplo
- Worldwide é o braço comercial da BBC
  - Trás a maior parte do seu dinheiro.
  - Faz a distribuição de programas para outras redes de TV. Ex.: Top Gear
  - Temos um escritório que vende conteúdo para o Oriente Médio.
- Receitas totais de todos os anos na BBC são cerca de 5 bilhões
  - £ 4billion vem das taxas de licença no Reino Unido
  - £ 1 bilhão é do Serviço Mundial, então as vendas mundiais e internacionais.
- Newslabsfaz parte da nossa divisão
  - Componente de P & D
  - Produz muitas tecnologias diferentes para otimizar o fluxo de trabalho. Ex.:
    - Tradução para sites de notícias internacionais
    - Regenerarão montagens de notícias para preencher os slots (ainda manual...)
- Mesmo com cortes, o Ministério dos Negócios Estrangeiros sentiu que é melhor para a BBC ter alguma presença na China.

Fonte: transcrição de entrevista



### Sobre o uso de ontologias....

- Fazem uso de ontologias. Porém, de maneira muito simples.
- Mas, suficiente para classificar o conteúdo em partes e fazer relação com outras partes. Este site fornece acesso às ontologias que a BBC está usando para apoiar a audiência que enfrenta aplicações como BBC Sport, BBC Education, BBC Music, News projects e muito mais. Essas ontologias são a base da nossa Plataforma de dados vinculados. Se você quiser acessar uma versão da Torf da RDF de uma ontologia, basta adicionar :ttf ao final de um URL de ontologia
  - 1) <http://www.bbc.co.uk/ontologies>
  - 2) <http://raidmond.me.uk/slides/semantic-2013/#17>
  - 3) <http://www.bbc.co.uk/ontologies/cms>



### Sobre a existência de diferentes sites....

- BBC tem diferentes sites. Ex.: Sites em árabe, sites japoneses, sites indianos
- Há onze novos sites que estão chegando
- Muito dinheiro está indo nesta direção
- Incluindo, BBC Coreia do Norte.
  - A Coreia do Norte transmite um sinal que bloqueia a BBC e há muitos pensamentos sobre como vamos entrar na Coreia do Norte.
  - Poderíamos distribuir varas USB que contenham conteúdo da BBC e que precisam ser distribuídas por via aérea.
- É como Cuba, onde há muita transferência de informações.
  - Você se inscreve em um serviço USB, como entretenimento, porque a conexão com a internet em Cuba é terrível.
  - Em Cuba você pode se inscrever no Game of Thrones ...
- Assim, as pessoas recebem as notícias via USB em uma unidade flash ...
  - Se você acessar as notícias da BBC on-line ou sintonizar o rádio da BBC, o governo pode ver isso e retirá-lo.
  - Mas o USB é um dispositivo físico, então você pode usá-lo e destruí-lo.
- O esforço internacional tem muitos aspectos diferentes. Ex.: tradução etc.

Fonte: transcrição da entrevista

### Sobre assinantes....

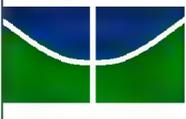
- Dentro da importância dos aspectos tecnológicos => onde o público jovem reside.
- São 85 milhões de assinantes nos canais de mídias digitais
- Facebook => 29 milhões
- Instagram => 2 milhões
- Twitter
  - Breaking News, notícias do Reino Unido => 22 milhões
  - World News => 14 milhões
  - News UK => quase 7
  - Outros menores
- Google+ => 9 milhões
- Há outros canais onde somos compartilhados pelos usuários
- Fazemos muito bem o Reddit

BBC

### Sobre confiança...

- Usuários internacionais compartilham BBC.com BBCnews.com páginas mais do que o Reino Unido na verdade.
- O público americano, quando se trata de histórias internacionais:
  - Desconfiam da sua própria CNN
  - Colocam mais validade quando a BBC Worldwide relata algo.
- Notícias nos tópicos Reddit globais, normalmente são uma novidade da BBC - o que é interessante.
- Primeira página do Reddit é uma coisa muito cobiçada a fazer - estamos cerca de 3 ou 4 vezes ao dia.
- O público muitas vezes ouvirá uma história em outra fonte e então virá para a BBC para verificar se é verdade.
- Existe uma desconfiança saudável de notícias existentes em uma pluralidade de mídias.
- Em uma época de mídias digitais, a BBC é usada como fonte de verificação.

Fonte: transcrição da entrevista



## BBC

### Sobre o uso de ferramentas...

- É um desafio constante devido a uma proliferação de ferramentas que temos de usar.
- Ferramenta de planejamento utilizada => jportal - short for journalism portal.
  - Colocaram muito dinheiro nessa ferramenta.
  - Maneira colaborativa muito aberta de planejar notícias em diferentes mídias.
  - Mas não foi um grande sucesso.
- Também usam softwares de gerenciamento de projetos
  - Não há muito controle sobre quais softwares são utilizados e por quem.
  - Alguns exemplos:
    - Confluence para wiki (oficial)
    - Jira para gerenciamento de desenvolvimento e coisas ágeis (oficial)
    - Trello (interface mais amigável)
  - De alguma forma conseguem "controlar" o ciclo de vida de uma tarefa
- As pessoas usam seus e-mails individuais etc.
- Não existem padrões.

Avaliar utilidade para  
investigação sobre FCS  
para conversas efetivas

Fonte: transcrição da  
entrevista



### Sobre os novos meios de comunicação - fluxos de notícias, redes sociais...

**BBC**

Nova mídia, você tem uma pessoa encarregada de novos meios de comunicação - fluxos de notícias, redes sociais, esse tipo de coisa?

- Há um editor para redes sociais.
- Há um editor para o site
- Mas não há um editor para um tipo específico de saída

### Sobre iwatch...

Não houve público suficiente para justificar a criação de conteúdo específico para ele.

Fonte: transcrição da entrevista

### Sobre o uso de CSCW, groupware ... Existe uma heterogeneidade, cada um de vocês usa um particular, o que está em desacordo com essa questão de convergência ???

**BBC**

- O compartilhamento de conhecimento é um problema
- Não faltam esforços para isso
- Porém, não há nenhum tipo de índice central por isso.
- "A única maneira que você pode fazer qualquer tipo de aprendizagem real sobre é agarrando uma pessoa - se você não sabe quem é, descubra quem é - compre-lhes um café, sente-se e fale sobre coisas e, em seguida, eles podem enviar-lhe algum conteúdo extra, se o tiverem. Não há quase nenhuma aprendizagem auto-dirigida possível quando se trata do lado do texto das coisas, quando você quer entender como algo funciona ou como você pode trabalhar com ela. Então, de certa forma, é brilhante porque você interage com pessoas correlamente, você faz relacionamentos mais rápido e você obtém a versão real do que está acontecendo e a versão mais recente do que está acontecendo. Mas, ao mesmo tempo, não consegue fazer muita leitura por conta própria, de modo que esse tipo de compartilhamento de conhecimento. Você sempre descobrirá mais tarde que todo mundo ... Eu vou escrever tudo, eu vou publicá-lo neste wiki ou que ... é tudo em github ou o que quer...mas, você nunca pode encontrá-lo, não há nenhum tipo de índice central por isso. Não há falta de esforço tentando."
- Tem uma Intranet de gateway que tenta organizar informações ...
- Há cursos de vídeo on-line ou cursos públicos que você pode comparecer face a face, mas, nem sempre é fácil
- Mas é sempre muito bom tomar um café e conversar porque você acaba construindo relacionamentos.
- "Somos um tipo de outliers na medida em que a maioria dos funcionários desta organização tem empregos muito específicos e receberão treinamento e assistência que eles exigem para seus empregos"
- Nós tendemos a ter uma visão mais ampla das coisas e uma sede de conhecimento.
- Nós somos horizontais. Penso que, para a maioria dos funcionários, seus papéis estão bastante bem definidos, ou mesmo manchados e receberão o treinamento necessário para as ferramentas que eles têm que usar.
- De certa forma, o processo de colaboração é bastante antiquado.

Avaliar utilidade para investigação sobre FCS para conversas efetivas

Avaliar utilidade para investigação sobre FCS para conversas efetivas

Fonte: transcrição da entrevista



### Sobre os sistemas colaborativos....

**BBC**

- "Na tecnologia, temos também áreas de disciplina, onde há uma espécie de abordagem da Comunidade de Prática.
- Cada uma das diferentes áreas de produtos do departamento de tecnologia tem uma liderança técnica:
  - Pode ser um desenvolvedor, pode ser um arquiteto...
  - Essa pessoa atenderia a um amontoamento semanal de outras pistas técnicas onde simplesmente rodariamos histórias e conversar sobre o que estamos trabalhando e problemas como esse.
  - Esse é um fórum bastante útil porque é uma espécie de coisa horizontal.
  - Ele é projetado para impedir que as pessoas reinventem a roda e resolva o mesmo problema muitas vezes.
  - Um tipo de equipes de auto-facilitação que podem usar seu próprio software, em vez de precisar de um departamento separado que faça o tipo de implantações e lançamentos ao vivo e todo esse tipo de coisa.
  - Agora, isso parece ótimo, e isso significa que as equipes podem ser mais ágeis e implementar mais regularmente e todo esse tipo de coisas boas, mas, ao mesmo tempo...
  - Exige que os desenvolvedores tenham um pouco de experiência com **SYSADMIN**, que muitos deles são muito resistentes para, culturalmente.
  - Então há um tipo de **trade-off** lá, mas esse tipo de problemas que você definitivamente pode fazer muito, horizontalmente:
  - De um lado para o outro, isso seria muito mais difícil de fazer, em silos eles provavelmente repetirão o mesmo processo doloroso.

Avaliar utilidade para  
investigação sobre FCS  
para conversas efetivas

Fonte: transcrição da  
entrevista



Avaliar utilidade para investigação sobre FCS para conversas eletrônicas

### Sobre os sistemas colaborativos....

**BBC**

- Ainda há um único **ponto de falha** em que uma **pessoa vai de férias** ou **ganha a loteria** ou o que quer que seja.
- Eles vão **deixar um pouco de problema** e acho que é algo ... Não tenho certeza de como **organização**, estamos tentando resolver isso.
- É baixo para cada divisão levar a definir a cultura que eles querem, não há nenhuma espécie de BBC toda a cultura da diretiva sobre como você gerencia esse **tipo de risco, compartilhamento de informações ou colaboração**.
- Todos nós **só esperamos que funcionem bem juntos** em qualquer forma.
- Muito me impressionou quando cheguei aqui sobre como eu deveria interagir com as pessoas, então **você apenas achou seu próprio caminho**.
- A BBC está cheia de pessoas bastante semelhantes (risadas)"
- É tudo **muito ad hoc, nada sistemático** ...
- Não há nada de central.
- Quero dizer, eu sei que muitas empresas teriam bibliotecários, por exemplo, que cuidariam de informações em todos os temas e exigem que certos padrões e formatos sejam usados.
- Não. Nada disso. **Não há nem um documento**, uma loja de modelo de documento central, nem qualquer coisa assim. Quero dizer, você não recebe papel timbrado, a menos que você os solicite. Na verdade, **não é padronizado**
- O mais próximo que eu poderia pensar é a GESTÃO ... *(por quê???)*
- **Todos cuidam de si mesmos**
- Eu acho que há uma **sensação ligeiramente acadêmica** sobre este lugar, um campus caiu para ele.

"...Não há pessoas de vendas e os alvos que temos não são gerados pela receita, são orientados por estratégias que se alinham às forças externas, a paisagem. Nós nos julgaremos realmente, não nós"

Fonte: transcrição da entrevista

### Parte D: AMBIENTE DE TRABALHO COLABORATIVO

#### 1) TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO:

- ENGENHARIA DE SOFTWARE
- -BBC DIGITAL OPEN DAY 2015
- Junte-se à BBC Digital e à Academia para descobrir sobre a construção de serviços de próxima geração na BBC e além. Este evento introduziu algumas das principais práticas e tecnologias utilizadas para oferecer serviços on-line.

#### 2) API - Interface de programação de aplicativos

- A API de todos os sites está aberta, ou seja, permite o diálogo com outros softwares (aplicativos, programas), a Web externa, os desenvolvedores de software, a BBC pode usar os meios de comunicação de dados para criar aplicativos e novas formas de apresentar conteúdo.
- <Comentários>

#### Part D- AMBIENTE DE TRABALHO COLABORATIVO 1) INFORMATION TECHNOLOGY

- SOFTWARE ENGINEERING
- BBC DIGITAL OPEN DAY 2015
- Join BBC Digital and the Academy to find out about building next generation services at the BBC and beyond. This event introduced some of the core practices and technologies used to deliver online services.

#### 2) API - Application Programming Interface

- API of all sites is open, it allows dialogue with other software (applications, programs), external web the software developers. The BBC may use the means of communication of data to build applications and new ways of presenting content.
- <Comments>

Fonte: slides de July 21, 2015



## Parte D: AMBIENTE DE TRABALHO COLABORATIVO

### 3) EXEMPLO TRABALHO COLABORATIVO

- BBC Music Beta

O conteúdo tem a particularidade de ser construído com informações originárias de três fontes distintas:

- a **própria BBC** através de revisões produzidas por especialistas em música e cultura em geral;
- um **banco de dados aberto** chamado Music Brainz, que fornece a discografia completa do artista; e
- **Wikipedia**, também aberto, que fornece as páginas da BBC com a biografia do músico

### 4) USO DE WIKIPEDIA

- Tanto a Music Brainz quanto a Wikipedia são plataformas construídas sobre a lógica dos dados vinculados (Fig.4.26), que permite o diálogo com o site da BBC, que possui sua própria ligação de informações (Fig.4.27).
- Figura 4.26 [https://docs.google.com/document/d/1-tUpwZ6fpxl\\_XR9j6BMDYdECORqnZlZnOKNCT0LnpHU/edit](https://docs.google.com/document/d/1-tUpwZ6fpxl_XR9j6BMDYdECORqnZlZnOKNCT0LnpHU/edit)
- Figura 4:27 - Programas da BBC, esquema de ontologia, 2009 Fonte: Sinclair (2009). Ontologia criada por desenvolvedores da BBC para programas da BBC

### 5) TRABALHO COLABORATIVO DE LEITORES

A publicação de 455.465 páginas de artistas dentro da BBC.co.uk, muito mais do que a equipe atual da empresa pública poderia publicar, como diz o autor. A estratégia deixou os jornalistas livres para escrever em casa.

### 6) TRABALHO PREPARATÓRIO DE NOTÍCIAS

Ante narrar ?? é preparar os dados a serem recuperados, reutilizados em formato, tempo, interfaces e diversos. É espaços em ante narração?? A camada possivelmente pode ocorrer as influências mais significativas no sistema narrativo artificial da inteligência e, uma vez agenciado também tendem a modificar, mudar o sistema narrativo e seu comportamento. A ante narração?? abre o caminho para pensar em uma computação social centrada no humano.

### 7) USO DA WEB SEMANTICS

O amadurecimento e a prática da consolidação de metadados ante narrativos nas salas de redação tendem a contribuir para o desenvolvimento da chamada rede semântica (geração pouco familiar também pela máquina) e a esfera semântica (inteligência humana coletiva).

### 3) EXAMPLE TRABALJO COLLABORATIVE

BBC Music Beta

- The content has the particularity of being built combining information originating from three distinct sources: the BBC itself through reviews produced by professionalists in music and culture in general; an open database called MusicBrainz, which provides the complete discography of the artist; and Wikipedia, also open, which supplies the BBC pages with the biography of the musician.

### 4) WIKIPEDIA USE

- Both Music Brainz as Wikipedia are platforms built on the logic of linked data (Fig.4.26), which allows dialogue with the BBC website, which has its own information linking (Fig.4.27).
- Figura 4.26 [https://docs.google.com/document/d/1-tUpwZ6fpxl\\_XR9j6BMDYdECORqnZlZnOKNCT0LnpHU/edit](https://docs.google.com/document/d/1-tUpwZ6fpxl_XR9j6BMDYdECORqnZlZnOKNCT0LnpHU/edit)
- Figure 4:27 - BBC Programmes, ontology scheme, 2009. Source: Sinclair (2009). Ontology created by developers to BBC Programmes.

Fonte: slides de July 21, 2016

### 5) COLLABORATIVE WORK OF READERS

The publication of 455,465 pages of artists within the BBC.co.uk, much more than the actual staff of the public company would be able to publish, as the author says. The strategy left the journalists free to write home.

### 6) PREPARATORY WORK OF NEWS

- Antenarar?? is to prepare the data to be recovered, reused in format, timing, interfaces, and diverse spaces. In antenararar?? layer possibly occur the most significant influences on artificial of the Intelligence narrative system and, once agencado also tend to modify, change the narrative system and its behavior. The antenararar?? opens the way to think of a social computing centered on the human.

### 7) USE OF THE WEB SEMANTICS

- The maturation and practice of consolidating preparative metadata in newsrooms tend to contribute to the development of what is called semantic web (generation unfamiliar also by the machine) and the semantic sphere (collective Intelligence).

Fonte: slides de July 21, 2016



### 8) Acesso via celular:

Os **NORMAS e ORIENTAÇÕES DA BBC** para a acessibilidade do **MOBILE** são um conjunto de melhores práticas agnósticas de tecnologia para conteúdo web móvel, aplicativos híbridos e nativos. Este protótipo é para uso dos funcionários e fornecedores da BBC e qualquer outra pessoa envolvida no desenvolvimento de sites e aplicativos móveis e nativos.

<http://www.bbc.co.uk/guidelines/futuremedia/accessibility/mobile>



### 9) MÍDIA FUTURA:

O que descreve a estratégia tecnológica?

O departamento da **BBC Future Media** está usando para evoluir a partir de um modelo de conteúdo relacional e estrutura de publicação estática para uma arquitetura de publicação semântica totalmente dinâmica (DSP).

- "DSP usa tecnologia de dados vinculados para automatizar a agregação, publicação e reproposição de objetos de conteúdo inter-relacionados de acordo com uma arquitetura de informação com sistema de domínio ontológica, proporcionando uma experiência de usuário muito melhorada e altos níveis de envolvimento de usuários.
- A arquitetura DSP cura e publica agregações HTML e RDF com base em identificadores de dados vinculados incorporados, ontologias e inferência associada".

[http://www.bbc.co.uk/blogs/bbcinternet/2012/04/sports\\_dynamic\\_semantic.html](http://www.bbc.co.uk/blogs/bbcinternet/2012/04/sports_dynamic_semantic.html)



Fonte: slides de July 21, 2016

### Sobre o uso de ferramentas e seus tipos: comunicação, coordenação e colaborativo



- Ferramentas (Comunicação, Coordenação e Colaboração)
  - Wiki (qualquer projeto tem um site dedicado)
  - Jira (como uma biblioteca útil)
  - Email (como uma das principais ferramentas de comunicação)
  - EPMS
  - Microsoft Link (para encontrar pessoas)
  - Slack, estilo ICQ
  - Trello
  - Skype (muito usado)
  - Facetime (muito usado)
  - Sharepoint
  - GoogleDocs (espaço gratuito para compartilhamento de arquivos)
  - Box.com (espaço pago para compartilhamento de arquivos)
- Nada corporativo
- Usam muito softwares de consumo, material de consumo
- O mais próximo do mundo da TI corporativa é uma parte da camada de armazenamento na web
  - Banco de dados chamado Marklogic para armazenar conteúdo, que é um banco de dados XML, muito caro.
  - Não sabem porque não usam o Cassandra
  - Para a plataforma de dados vinculados, usamos uma ferramenta de terceiros chamada GraphDB usada para ser chamado BigAlum (OWLIM?)
  - O único que faz a inferência corretamente... E há alguns outros tipos de exemplos

Fonte: transcrição da entrevista



**Sobre o uso de ferramentas e seus tipos: comunicação, coordenação e colaborativo** **BBC**

- O portal de jornalismo é criado no Sharepoint
- Ao contrário do sistema de informática de redação atual, as conexões conduzidas por metadados entre o conteúdo têm muito mais potencial
- "Para o armazenamento de arquivos, usamos a caixa. É um que é pago, então Box.com. É como Dropbox, mas um Dropbox comercial.
- ... essa é uma espécie de ferramenta de sincronização que terá alguns recursos de colaboração.
- Ele tem edição colaborativa em tempo real de planilhas e documentos, mas ninguém o usa porque não é tão bom quanto o Google Docs.
- ... equipes tecnológicas provavelmente usarão o github para armazenar coisas.
- É tudo muito ad hoc.
- JPortal - o portal do jornalismo - você também pode armazenar documentos lá.
- Não é controlado centralmente, por isso não está indexado de forma alguma.
- É realmente uma bagunça!"

Fonte: transcrição da entrevista

**O problema da sala de redação ...**

**BBC**

- Sala de redação (problema)
  - Comunicação indireta
  - Perguntas/respostas ao mesmo tempo e o tempo todo

Avaliar utilidade para investigação sobre FCS para conversas efetivas

Fonte: transcrição da entrevista

**2-REDAÇÃO MULTIMEDIA:**

Os serviços de TV, rádio, internet e digital da BBC em Londres têm equipes de produção separadas **sentadas lado a lado** na sala de redação multimídia. Mas o **objetivo é compartilhar histórias, vídeos e áudio para produzir uma variedade de conteúdos** que atendem todos os públicos da BBC em Londres, diz o editor de notícias da TV Antony Dore



**MULTIMEDIA NEWSROOM:**

BBC London's TV, radio, internet and digital services have separate production teams sitting side by side in the multimedia newsroom. But the aim is to share stories, video and audio to produce a range of content that serves all BBC London audiences, says TV news editor Antony Dore

<https://www.bbc.co.uk/academy/journalism/article/art2ans>  
 090510733045  
 © 2016

Fonte: slides de July 23, 2016



**BBC**

### Sobre o trabalho virtual...

- Ainda somos animais, então precisamos trabalhar junto, interagir.
- Se for bom o suficiente, o trabalho virtual será possível daqui duas gerações.
- No modelo mental atual é preciso estar perto para as pessoas se relacionarem bem.
- Para isso, o trabalho virtual precisará dar a possibilidade das pessoas se sentirem juntas.

Fonte: transcrição da entrevista

### 3-A NOVA REDAÇÃO

Neste vídeo, a jornalista Komla Dumor apresenta a nova redação da BBC no centro de Londres, na Inglaterra, enfatizando que "mais do que apenas um novo visual", a nova Redação, chamada The World's Newsroom, reflete uma fusão sob um único túnel do jornalismo internacional da BBC com a tecnologia de ponta. O espaço é **projetado para dar prioridade à produção multimídia** para múltiplas plataformas: TV, rádio e internet em várias partes do mundo.

### 3-THE NEW NEWROOM

- In this video, the journalist Komla Dumor presents the new BBC newsroom in central London, England, stressing that "more than just a new look," the new Writing, called The World's Newsroom, reflects a merger under one roof BBC international journalism with the state of the art technology. The space is designed to give priority to multimedia production for multiple platforms: TV, radio and online in various parts of the world.
- ePhotos

Fonte: slides de July 21, 2016



## La Nación

Visitas ao La Nación em **18, 19, 20 e 29 de Janeiro/2016**

## La Nación

### Presentes UnB

Prof. Maria de Fátima Ramos Brandão  
Prof. Thaís Jorge Mendonça  
Prof. Edgar Oliveira  
Prof. Benedito Medeiros

Em 1/2016 realizamos visita técnica ao jornal do Grupo La Nación, San José, Costa Rica. A visita foi realizada durante 5 dias de visita e imersão no jornal, para conhecer o ambiente de produção de notícias em formato impresso considerando: Redação, Jornalismo e Edição. A visita guiada. Como resultado foi elaborado um relatório com as entrevistas realizadas e requisitos de produção de conteúdo para o jornal La Nación (anexo 6).

Fonte: Oliveira, Edgar. Relatório Final de Pós-Doutorado em Ciência da Computação. UnB, 2017

**La Nación**  
Diário de maior circulação na Costa Rica, com média de 100 mil exemplares/dia  
Processo de integração: 2007-2011  
La Nación, El Financiero, La Teja, além mensais  
Investimento: US\$ 7 milhões

**La Nación-Mídias Sociais**

- Editorias Radar e Eco: tratam da edição on-line e da difusão de conteúdo nas mídias sociais e dispositivos móveis.
- Equipe: 15 pessoas - uma editora e quatro *community managers* (redatores com tarefas especiais de relacionamento com o público)
- Atualização: de 5 às 24h

Fonte: Slides Thaís

## Janeiro/2016

Thaís, Fátima, Medeiros e Edgard

## La Nación

### Conclusões Gerais (slides Thaís)

- O surgimento e a popularização das mídias sociais têm impactos profundos na prática jornalística e na elaboração de novos modelos de negócio na indústria informativa.
- Identificamos esses impactos inseridos num cenário de convergência, onde a tecnologia, a cultura, a organização estrutural, os investimentos das empresas e a atuação dos profissionais estão sofrendo as consequências, globalmente.
- Podemos apontar 3 frentes de mudanças resultantes da convergência e das redes sociais:
  1. permitiram que o **receptor se tornasse também emissor**, acabando com o monopólio de fornecimento de informação;
  2. intensificaram a **interação jornalistas/ públicos**; e
  3. ampliaram e potencializaram a **distribuição** e a **circulação** de notícias. Tais mudanças levaram as empresas jornalísticas a **repensar suas estruturas e rotinas**, chegando a criar um novo cargo dentro das redações, o Editor de Mídias Sociais.

Eles são jornalistas que nunca vão à rua, não apuram nem escrevem matérias completas. Não têm fontes nem caderno de telefones, não fazem entrevistas nem têm horários de fechamento: toda hora é hora de colocar algo no ar, que pode ser uma nota de uma linha ou algumas palavras, uma foto, um vídeo, uma peça de áudio, um desenho ou a resposta a um leitor.

Fonte: Slides Thaís

Entre muitas pagas e gratuitas: Adobe Analytics, Chartbeat, Comscore, Excel e as ferramentas do Facebook e do Twitter.

Tarefas:

- 1) analisam os seguintes dados: quantos leitores acessam o site do jornal por dia; quantos leitores estão acessando o site do jornal pelo paywall e quantos são assinantes; quais manchetes do site são as mais lidas e as menos lidas; qual a localização física, sexo e classe social dos leitores; origem e horário dos acessos: celular, computador ou tablet.
- 2) Em relação às mídias sociais registram qual matéria publicada nas mídias sociais (Facebook e Twitter) foi a mais lida do dia; quais são os 5 assuntos (de forma geral) mais comentados nas mídias sociais e sabem o que os leitores estão falando sobre o veículo nas mídias sociais.

Fonte: Slides Thaís



## Janeiro/2016

Thaís, Fátima, Medeiros e Edgard

## La Nación

### Guilherme-Voz\_022

- Já tem nativos digitais; fala que eles são ágeis e conseguem se expressar bem em posts e comentários.
- Publicar primeiro no impresso pq se publicar primeiro na internet vai "queimar o texto" e não terá o que apresentar no impresso. Por isso o impresso publica primeiro algumas notícias, "as exclusivas", porém, eventos por exemplo vão para web.
- São duas audiências diferentes.

Fonte: transcrição da entrevista

## Janeiro/2016

Thaís, Fátima, Medeiros e Edgard

## La Nación

### Conclusões Gerais (slides Thaís)

- Fenômenos mutacionais importantes no jornalismo contemporâneo a partir da convergência tecnológica, empresarial e cultural nas redações:
  - a) mudança substancial na forma com que o público consome a notícia – na hora em que quiser e em múltiplas plataformas, buscando por si próprio fontes e dados e até atuando como apurador de fatos;
  - b) incertezas e dúvidas no processo de produção da notícia, ou como a produção noticiosa irá se organizar dentro das redações.

### Conclusões Específicas (slides Thaís)

- La Nación tem consciência das mudanças.
- Existem várias iniciativas destinadas a aumentar a participação do público na produção de notícias.
- Jornal construiu um prédio para fazer a integração de redações, tentou usar o modelo do Innovation e agora o está "tropicalizando", ou seja, fazendo adaptações ao contexto e à sociedade.
- Ainda pairam incertezas e dúvidas no processo e quanto ao modelo de negócios atual e futuro.



## Janeiro/2016

Thais, Fátima, Medeiros e Edgard

## La Nación

Kátia-Berm\_Voz\_002

- Os jornalistas tem que estar monitorando Quais são as notícias que estão ocorrendo quem está dizendo que que pode provocar um fato noticioso o que está acontecendo nas redes sociais do que as pessoas estão falando e que e o kit todo isso pode se converter em uma notícia e também estamos atentos aquilo que está passando no mundo através das notícias internacionais
- 4:45 - Agora o que necessitamos é levar como cultura organizacional, como fluxo de trabalho; a que toda redação tenha um pensamento de "digital first" e para q em vez de que seja do impresso para o digital, seja também do online para o impresso; o que acontece é que isso requer um trabalho, na verdade, um trabalho de (inaudível) muito forte, requer ter um trabalho de cultura, de organização de cargas, também de perfilar as habilidades da redação, para alcançar isso.
- 5:45 - Esse não é grande o objetivo de la nacion esse ano, pq tem que seguir sendo muito relevante no seu impresso, seguir sendo esse meio de referência, este meio que dita a agenda noticiosa do país em seu trabalho impresso, portanto, qualidade ... é um trabalho de muita relevância, de profundidade e análise, porém também tem que se converter no mesmo tipo de meio no digital, onde também se requer qualidade, profundidade, análises.... Então qualidade é um dos fluxos de trabalho com a mesma redacção (inaudível)

Fonte: transcrição da entrevista

## Janeiro/2016

Thais, Fátima, Medeiros e Edgard

## La Nación

Kátia-Berm\_Voz\_002

- 21:42 São aproximadamente 15 pessoas que se encarregam são jornalistas, editores digitais, três community managers (q tbm é CEO – editor de redes sociais na prática, gestor de redes sociais - ) e tb tem pessoas de horários extremos (q vem só a noite, para migração de conteúdos para plataformas digitais... e outro q se encarga de mover ao quiosque digital)
- 24:30 Títulos diferentes no impresso e na internet; (fazem notas explicativas... )
- 28:36 reunião nove da manhã para ver agenda; um editor digital conta os temas e realimenta sobre temas q ficaram e pq ficaram... Fala sobre a rotina de trabalho/ ANA?
- Usam o google pra escolher palavras chaves que estejam no topo das repercussões na internet.
- 1:00:00 fala sobre o design
- Los periodistas publican la verdad, el mejor posible.

### Entrevistas – Guillermo Naranjo

- Fluxo geral
  - Jornalista cria
  - Editores temáticos revisam e publicam
  - Editor web publica
  - Editor impresso publica
  - Mesa de fechamento fecha edição
  - Correção de estilo

Fonte: slides Edgard

Fonte: transcrição da entrevista

Avaliar utilidade para investigação sobre FCS para conversas efetivas



## Janeiro/2016

Thais, Fátima, Medeiros e Edgard

[Laura\\_Voz\\_020\\_1\\_](#)

- Pode repetir conteúdo do impresso no online e vice-versa, pq as audiências são diferentes.
- Tenho que entender o leitor, como consome a informação. Pensavam q não podia repetir, mas perceberam q as pessoas que leem no impresso não são as mesmas do online. Algumas se repetem, mas não são todas.
- É crucial entender quem está consumindo. Muito esforço está sendo feito para entender os "clusters" que é super importante pq permite entender o comportamento do leitor no digital.
- 4:45 "Há muitos conteúdos que se gera que não necessariamente são noticiosos, mas que tem um grande valor editorial, um grande valor, digamos, de consumo"... e se eu quero chegar, preciso saber a forma que essas audiências consomem para que seja atrativo. E se é esse conteúdo que gera interesse nas pessoas para ter mais visitaçã e corrente para mim vai ser mais rentável posicionar metodologicamente o meio, digamos, para ter muitíssimo mais aceitação"... fazê-lo rentável... muito dos objetivos desses últimos anos é fazer o digital rentável.
- Difícil fazer que as pessoas vejam valor e paguem por isso.
- Ideia de compartilhar, maximizar os recursos e era um pouco agressivo o tema de compartilhar recursos jornalísticos.
- 14:00 A ideia de que alguém que gerava conteúdo para um meio podia gerar conteúdo igual para outro meio. Porém, isso nos ocupava bastante, porque a natureza dos meios são diferentes. Então, compartilhar recursos jornalísticos, sim, nos custou bastante...
- Não nos sentimos fracassados pq não pudemos compartilhar recursos dessa maneira.

### Entrevistas – Geral – Laura Arroyo

- O grupo LaNación produz e gerencia um conjunto de produtos:
  - La Nación, El, La Teja, Aldea Global, Viva Suplemento, Revista Dominical, La Teja Guía e 3 revistas
- A redação está organizada em clusters de produção.
- Querem ser os melhores mas serem os mesmos. Portanto mudaram o modo de produção de informação
- O jornal impresso ainda é o carro-chefe que mais vende.
- Mudaram a forma de acesso aos conteúdos Web: Web digital: pdf de todas as edições de todos os conteúdos
- APPs, site Web e jornal online, cada um com formatos distintos

Fonte: slides Edgard

Fonte: transcrição da entrevista

## Janeiro/2016

Thais, Fátima, Medeiros e Edgard

[Laura\\_Voz\\_020\\_1\\_](#)

### Estrutura da Redação

- Temos uma mesa central onde sentam todos os editores;
- Depois tem a mesa de "atualidades"...
- Mesa de esportes...
- 18:40 2007 iniciou o processo de integração, mas completamente integrados desde 2013. A integração foi por partes;
- Os jornalistas de esportes foram os mais difíceis de integrar; os jornalistas de esportes não queriam ... rivalidade com fontes, informação, as exclusivas.
- 19:55 Sim, mas não tanto. Pesa em muitos casos, mas não pesou muito na integração. Ha duas coisas com o tema da idade. Neste ambiente, a idade é sinal de experiência, em termos jornalísticos, a pessoa maior não é ... são pessoas que têm mais experiencia em termos jornalísticos.
- 21:00 "Algumas personalidade não souberam se adaptar ao digital, custou um pouco mais a conviver com a mudança.
- Mostra a redação (partes incompreensíveis, gravação distante) e fala o que fica em cada parte.

Fonte: transcrição da entrevista

## La Nación



## Janeiro/2016

Thais, Fátima, Medeiros e Edgard

## La Nación

### Estrutura da Redação e Reuniões

Ronaldo Matute-Voz\_23

- Redação dividida em quatro Mesas: atualidades, entretenimento; economia, desportos e áreas serviços de apoio: infografia, vídeo, foto... e duas áreas novas;
- Explica onde estão sentadas as pessoas na redação;
- Atualidade: política, sociedade, polícia,
- Temos duas áreas de produção: nossa própria agenda e a agenda que nos dá a atualidade (agenda do dia); Dois níveis de agenda. A mescla é o que nos dá o periódico de hoje, o impresso, ou que está sendo constantemente atualizado no site;
- 6:00 (difícil compreensão) Se reúnem uma vez na semana com jornalistas e editores de área; e o editor faz uma escolha dos temas mais interessantes;
- e todo dia há reunião de mesa, com os cinco editores; e aí temos a agenda de toda a semana;
- Uma agenda dura, mas flexível (se algo mais importante acontece, as pautas podem cair)
- 8:00 As reuniões são importantes para saber quanto recurso precisa, qual o material de apoio necessário; recursos humanos...
- 10:00 (inaudível) ... temos "el check", temos a etapa de reportagem, elaboração e a etapa de edição, a edição final.
- há um outro processo...

Avaliar utilidade para investigação sobre FCS para conversas efetivas

Fonte: transcrição da entrevista

## Janeiro/2016

Thais, Fátima, Medeiros e Edgard

## La Nación

Ronaldo Matute-Voz\_23

- 11:00 "é o processo de verificação, tentamos confirmar se o que escutamos, se o que dizem é certo... se confirmamos, temos o processo de elaboração, processo que pode feito ser de uma só vez ou contínuo durante o dia...Pode ser que hajam atualizações durante o dia...É um processo de elaboração permanente, que não se encerra. Entre a elaboração e a publicação está o processo de edição;
- 15:20 apresenta a pauta que é feito para o impresso; (indica que há pauta diferente para o online);
- Rasga a pauta exemplificando que se há um terremoto, um ataque terrorista...a pauta cai. "A atualidade obriga a cair a pauta; publicidade obriga a mudar a pauta, pode chegar um anúncio novo, dinheiro"...
- É um processo contínuo de revisão.

Avaliar utilidade para investigação sobre FCS para conversas efetivas

Fonte: transcrição da entrevista



## Janeiro/2016

### Thais, Fátima, Medeiros e Edgard

Ronaldo Matuto-Voz\_23

- 22:30 Falando do processo de convergência, que vocês têm interesse... tivemos um arranque lento... nasceu o projeto redação digital em 1995 e começou a caminhar muito lentamente, foram criadas duas redações paralelas (impresso e digital); e não havia comunicação, cada um por seu lado;
- Em 2011 a direção declara a convergência digital e nos dizem "agora sim, vamos fazer a convergência digital". Sem dúvida, a declaração não possuía políticas específicas, claras, para avançar esta convergência... (dá pra deduzir da fala seguinte que ficava a critério da criatividade e ao entusiasmo deles);
- Encontraram resistência dos profissionais, que tinham dúvidas e não acreditavam no jornalismo digital;

- Se criou um estereótipo do tipo: "o jornalista digital não faz isso" e aumentaram as resistências;
- 26:25 Havia uma cultura muito forte no jornal impresso; 50 anos de cultura da redação;
- Era muito instintiva a escolha dos temas: "eu creio que esse tema o público gosta"; " eu creio que isso interessa ao público"... Não havia métodos científicos para mensurar quanto interesse despertava ou não a informação;
- 28:40 Recentemente começaram a acelerar. "o ônibus está aí. É sua decisão subir ou não. Porém, o bus já se vai. É sua decisão".
- Depois começam a integrar mais, depois da junção das mesas.
- 29:45 Temos outro aspecto importante que é a utilização de conteúdos; com os dados da audiência podem melhorar a titulação no digital;
- 32:20 Quanto mais nos metemos na convergência, surgem dúvidas, ideias, como podemos fazer, como deveríamos fazer? Nos encontramos em um momento de perguntarmos e reperguntarmos.
- "Quando vamos colocar a fotografia no jornal impresso nós planejamos, porém não planejamos como vai se ver na web. Um problema".

## La Nación

### Entrevista 2 - RONALDO MATUTO e ARMANDO-2

- Ainda falta convergência nas atividades de produção e integração das atividades das equipes (Pouco uso de sistemas colaborativos)
- Não de obra concentrada na redação. Apenas uma caso de trabalho fora da redação
- Falta o entendimento no pensamento da redação sobre o sistemas colaborativos
- A adoção do Modelo dos sistemas colaborativos no jornalismo é considerada uma linha de vanguarda, mas não sempre aceita por todos

PENDÊNCIA: Gravação das duas entrevistas, início e fim.  
PENDÊNCIA: Cópia da apresentação feita antes.

Fonte: Slides Medeiros

Fonte: transcrição da entrevista

## Janeiro/2016

### Thais, Fátima, Medeiros e Edgard

Ronaldo Matuto-Voz\_23

- 33:50: Temos problema de "publicidade" (transparência) e falta de comunicação. Acontece de as vezes um mesmo tema/pauta estar sendo processado por dois jornalistas, ao mesmo tempo. "Nos falta comunicação, nos falta coordenação".
- O conteúdo digital não tem o controle de qualidade que tem o conteúdo impresso, o jornal impresso tem uma "mesa" que revisa o conteúdo, e son 2 até 4 pessoas. Na web só há uma pessoa e tem que ser rápido, tem que editar rápido.
- 34:43: "Então estamos tendo problema com a qualidade porque cometemos erros, porque tem falhas ortográficas e os leitores castigam muito essas nossas falhas".
- Depois optou-se por um modelo de Digital First. Tudo que se produz é publicado primeiro no digital;
- Temos um debate sobre o conceito de Valor Agregado Periodístico
- Que é? "o conteúdo adicional que vou dar ao leitor amanhã". A notícia saiu hoje no digital e amanhã eu dou ao leitor do impresso, então esse é o valor agregado;
- Temos uma discussão sobre se o valor agregado hay que dar se ya o se hay que esperar el impresso".
- 37:00 Uns tem a tese de "diga tudo", outros "e o jornal impresso? Estamos nessa discussão;
- 38:30 Falta integrar mais a equipe de apoio, " nos falta fortalecer um pouco mais a integração proativa da equipe de apoio, pq hoje, o Infografista, o desenhista, os fotógrafos, participam das reuniões mas não dão ideias, não dão aportes... não dizem nada. "Falta que eles aportem e enriqueçam a oferta da gama de conteúdos"
- Acredita que tbm tem que verificar se os frutos são produtivos, não produtivos. O destino do que escrevemos, estamos escrevendo bem? Estamos nos fazendo entender? ... Para quem estamos escrevendo?
- 41:00 "oferecer experiencia multiplataforma, oportuna, de interesse, útil para as pessoas" Creio que temos que entrar num consenso de publicar notícias, mas antes oferecer experiencias informativas, visuais, auditivas, multiplataforma"
- 44:00 Radar é uma sessão? É uma seção independente, nova. Eles originalmente tinham a função de escrever todas as notícias para a web. Porém foram modificados e agora tbm tem agenda própria. Porém é uma sessão.
- mesas de impresso, de digital, marcam diferenças que já não deviam existir, "todos deveriamos ser jornalistas digitais ou multiplataformas"
- 50:30 Convergência na America latina: sentam que estão melhor que uns e iguais/melhores que outros.
- Há muitas inquietudes na indústria. Sinto o globo um ou dois passos a nossa frente, pq eles já resolveram essa questão do valor agregado. Por exemplo, eles estão caminhando melhor que nós.
- Qual a inserção da inovação para ser uma inspiração?
- Inovation aqui é uma palavra ruim. O povo não crê em inovation.

Fonte: transcrição da entrevista



## Janeiro/2016

### Thais, Fátima, Medeiros e Edgard

Ronaldo Matute-Voz\_23

- 33:50: Temos problema de "publicidade" (transparência) e falta de comunicação. Acontece de as vezes um mesmo tema/pauta estar sendo processado por dois jornalistas, ao mesmo tempo. "Nos falta comunicação, nos falta coordenação".
- O conteúdo digital não tem o controle de qualidade que tem o conteúdo impresso; o jornal impresso tem uma "mesa" que revisa o conteúdo, e son 2 até 4 pessoas. Na web só há uma pessoa e tem que ser rápido, tem que editar rápido.
- 34:43: "Então estamos tendo problema com a qualidade porque cometemos erros, porque tem falhas ortográficas e os leitores castigam muito essas nossas falhas".
- Depois optou-se por um modelo de Digital First. Tudo que se produz é publicado primeiro no digital;
- Temos um debate sobre o conceito de Valor Agregado Periodístico
- Que é? "o conteúdo adicional que vou dar ao leitor amanhã". A notícia saiu hoje no digital e amanhã eu dou ao leitor do impresso, então esse é o valor agregado.
- Temos uma discussão sobre se o valor agregado hay que dar se ya o se hay que esperar el impresso".
- 37:00 Uns tem a leste de "diga tudo", outros "é o jornal impresso? Estamos nessa discussão;
- 38:30 Falta integrar mais a equipe de apoio, " nos falta fortalecer um pouco mais a integração proativa da equipe de apoio, pq hoje, o Infografista, o desenhistas, os fotógrafos, participam das reuniões mas não dão ideias, não dão aportes... não dizem nada. "Falta que eles apótem e enriqueçam a oferta da gema de conteúdos"
- Acredita que tbm tem que verificar se os frutos são produtivos, não produtivos. O destino do que escrevemos, estamos escrevendo bem? Estamos nos fazendo entender? ... Para quem estamos escrevendo?
- 41:00 "oferecer experiencia multiplataforma, oportuna, de interesse, útil para as pessoas" Creio que temos que entrar num consenso de publicar notícias, mas antes oferecer experiencias informativas, visuais, auditivas, multiplataforma"
- 44:00 Radar é uma sessão? É uma seção independente, nova. Eles originalmente tinham a função de escrever todas as notícias para a web. Porém foram modificados e agora tbm tem agenda própria. Porém é uma sessão.
- mesas de impresso, de digital, marcam diferenças que já não deviam existir, "todos deveriamos ser jornalistas digitais ou multiplataformas"
- 50:30 Convergência na America latina: sentem que estão melhor que uns e iguais/melhores que outros.
- Há muitas inquietudes na indústria. Sinto o globo um ou dois passos a nossa frente, pq eles já resolveram essa questão do valor agregado.
- Por exemplo, eles estão caminhando melhor que nós.
- Qual a inserção da inovação para ser uma inspiração?
- Inovation aqui é uma palavra ruim. O povo não crê em inovation.

Fonte: transcrição da entrevista

## Janeiro/2016

### Thais, Fátima, Medeiros e Edgard

Ronaldo Matute-Voz\_24

- Elaboração da notícia. Quando começa a primeira ideia durante o dia e como se distribui a várias plataformas?
- Tudo começa pelo redator/jornalista. Ele que no final, apresenta o tema ao seu editor. A decisão vai avançando conforme avança a notícia. Se há muita informação o conteúdo pode ser profundado e distribuído para o impresso ou para a web.
- Para os repórteres é digital first. Então escrevem e colocam tudo na web. Ao final do dia se reúnem com editores e escolhem o que vai ser veiculado no jornal impresso.
- Este é o caso de uma notícia que está circulando. Não guardamos para o impresso.
- Não se faz discussão sobre como vamos visualizar na web, o Infográfico, a foto, etc.
- Não temos discutido profundidade. Como logramos aquele conteúdo diferente, interessante, com agenda própria.
- 9:00 Características do jornalista: ser proativo; sugerindo temas;
- Tem reunião todos os dias para fazer o alinhamento da semana. Antes dessa reunião dos editores há uma reunião de cada editor com seus repórteres.
- O repórter pode determinar a plataforma que quer fazer a reportagem? Não, pq não tem sido a prática.
- Estão focados no impresso, o jornalista propõe o tema e nas conversas/reuniões com editor ou editores que se decide;
- Outra pessoa: "Estamos muito voltados para a qualidade do impresso".
- Medeiros: Acesso na web ao público (grátis como Folha)? Tem um acesso restringido a algumas notas; pode ver 15 notas e a partir da 16 paga se quiser acompanhar. Temos medo pq cremos que a visitação ia ir mal, mas salu ganhando. Porém estamos apenas experimentando; esse é um dos temas que está sendo discutido.
- O que é mais problema: as questões de Infraestrutura (soluções tecnológicas) ou a dimensão humana, de gestão de pessoas, de processos?
- O maior problema é estar trabalhando em duas plataformas (impresso e web) e pq falta uma decisão, decidir claramente o foco. "Estamos distraídos nesse momento" não temos decidido claramente, tipo, vamos dar todos os nossos recursos a isso.
- 21:32 "Estamos informando muito bem, creio eu, ppor agora, no papel pq estamos praticamente todos voltados ao papel. E aqui nos falta dar mais atenção a web. Concluído, não podemos dar essa atenção pq tão pouco temos esses recursos humanos para estar trabalhando em duas plataformas.
- 22:15 Então creio que talvez o necessário seja definir o que é mais importante.
- Acaba no meio da fala da Fátima;

Fonte: transcrição da entrevista

## La Nación

## La Nación



## Janeiro/2016

## La Nación

Thais, Fátima, Medeiros e Edgard

Ronaldo Arando-Voz\_25

- Valor agregado: quando temos a informação, o que vai para a web são os eixos. O valor agregado praticamente só estamos pensando para o papel. O valor agregado para a web é o vídeo e o áudio.
- O valor agregado, quando vc explica um fato, internacional, por exemplo, os porquês, as informações sobre os porquês. Estamos sendo somente informativos.
- O periódico esta passando por uma crise de identidade pq está entre duas plataformas.
- O que necessitamos é que nos ajudem a esclarecer se somos um periódico digital, misto ou se somos impresso. A partir do momento em que um meio de comunicação define o caminho, a filosofia...
- Nosso problema hoje é que tipo de periódico queremos ser. A resposta por agora é muito econômica.
- Inovelion: ajudou a organizar a agenda:
- Sobre como definem convergência. Creem que estão em um nível de 25% de convergência.
- 16:30 Julgam ser positivo o fato de estarem todos no mesmo prédio; "uma competência física", mas falta uma convergência humana, de colaboração, os meios são ao mesmo tempo bastante independentes;
- "Que sejamos todos uma mesma empresa";
- "La terra e la nacion" – ver como funciona
- Se for algo forte vão os dois jornais, se não for, vai só um.
- 25:00 Não estamos inclinados a compartilhar agenda.
- Criaram feudos, "há que rompê-los";
- (rádio, revista)
- Tem q contratar pessoas externas quando alguém precisa ser substituído temporariamente. O entrevistado acredita deveria haver uma capacidade de jornalistas da empresa fazerem a substituição. Dificultada pq cada um tem seu trabalho;
- Os jornalistas trabalham na empresa e não em casa.

Avellar utilidade para  
investigação sobre FCS  
para conversas efetivas

Ponte: transição da  
entrevista



## O Globo

## O Globo

Visitas ao O Globo em Setembro/2015, Outubro/2015 e Janeiro/2016

### Presentes UnB

Prof. Maria de Fátima Ramos Brandão  
Prof. Thaís Jorge Mendonça  
Prof. Suzana Guedes  
Prof. Edgard Costa  
Prof. Benedito Medeiros Neto  
Renon de Sá

"... Em 2/2015 realizamos a visita técnica ao Jornal O Globo - Rio de Janeiro. Foram 3 dias de visita Junto à Redação Jornalística onde foram feitas diversas entrevistas, estudo da ferramenta de CMS, análise de texto jornalístico, assim como reunião técnica com o pesquisador de visão semântica e dos projetos de ontologia. Como resultado foi elaborado um relatório com as entrevistas realizadas e requisitos coletados do Jornal O Globo..."

Fonte: Oliveira, Edgard. Relatório Final de Pós-Doutorado em Ciência da Computação. UnB. 2017

### Representantes O Globo

Rebeca  
Mariana  
Maira  
Sergio Maggi  
Chico Amaral  
Eduardo Diniz  
Gisele Maia  
Eduardo  
Fábio Vasconcelos

#### Grupos de trabalho (Requisitos mínimos):

1. Foco em Convergência - Workflow – Thaís e Medeiros
2. Foco em Design da Informação e Gestão de Conteúdo - Suzana e Renon
3. Foco em semântica e ontologias - Edgard
4. Foco em ambiente colaborativo - compreensão do processo de trabalho - Medeiros e Fátima

#### 4 dimensões do projeto:

- A- Processo de trabalho – Produção (Jornal; TV; Rádio e Internet)
- B- Plataforma – Ambiente de trabalho (Infraestrutura TI; Rede Social; C)
- C- Conteúdo – Informação - Acessos
- D- Meios e Mídias - Multimodalidade

Fonte: Relatório de visita ao O Globo

#### Artigo

Uso de workflow para avaliar a convergência tecnológica e prospectar a integração de multimeios em conteúdos nas redações: jornal O GLOBO/RJ

Benedito Medeiros Neto @unb.br - Universidade de Brasília;  
Luiz Fernando Molina @lufm - Universidade de Brasília

Finalizado???

XXXXXXXXXX  
XXXXXXXXXX

## Setembro/2015

## O Globo

Edgar, Medeiros, Thaís, Fátima, Suzana e Renon

### OGlobo Métricas Rebeca Mariana 2.m4a

- Veem e discutem sobre aplicativos, sites e demais aspectos tecnológicos.
- O gerenciamento de conteúdo é feito por sistema próprio.
- O facebook é acessado mais pelo celular.
- Falam sobre os sites e tem outras conversas em paralelo.
- A equipe da UnB discute entre si.

### OGlobo Métricas Rebeca e Mariana 3.m4a

- Apresentam as matérias mais lidas
- Assuntos que mais chamam atenção

### OGlobo métricas Rebeca e Mariana.amr

- Mostram outros indicadores, estatísticas e resultados
- Apresentam os períodos e espaços de apresentação das informações geradas
- Cooperação entre O Globo e Extra
- Conversam sobre:
  - o Tamanho e estrutura da equipe
  - o Potencial de tratamento de dados e geração de informação
  - o Interesse dos demais setores da organização em explorar o acervo de dados existente
  - o Diferença de acesso à informação em diferentes dispositivos

Fonte: áudio



## Setembro/2015

## O Globo

Edgar, Medeiros, Thais, Fátima, Suzana e Renon

### **OGloboMaíra02 Parcial.m4a (Jornalista, Gerente de Produto, editora de desenvolvimento de plataforma)**

- Veem e discutem alguns sistemas que estão sendo apresentados.
- Comentam sobre a diferença entre um gerenciador de um site e um ferramenta de gerenciamento de realidades complexas de conteúdo.
- Aborda a importância de metodologia de gestão de mudança de cultura: senso de urgência, time de coalisão (pessoas capazes de disseminar cultura), seleção de pessoal, instrumentalização e ensinar o time, mudar processos e entregar vitórias de curto prazo.

### **OGloboSergioMaggi.m4a**

- Veem e discutem alguns sistemas que estão sendo apresentados.

### **O globo Chico Amaral 08092015.m4a**

- Fala sobre a experiência anterior (em outra empresa) e a experiência atual em trabalhar o processo de integração.
- Isso envolveu: redesenho de site, criação da revista, reestruturação de redação (fundiram as redações, aumentaram o contato visual), fizeram uma revisão do ciclo da notícia (a forma de selecionar o fato, agregação de valor a um fato etc.)
- Discutem as principais mudanças no ciclo da notícia.
- Existe um caminho só, "produção de conteúdo" que é distribuído em diferentes formatos.

Fonte: áudio

## Setembro/2015

## O Globo

Edgar, Medeiros, Thais, Fátima, Suzana e Renon

### **OGloboEduardoDiniz01.m4a**

- Falam da história da globo.com, da primeira experiência do grupo fazendo um site de notícias
- Processo de evolução, crises que o país enfrentou, mudanças internas e criação do G1

### **OGloboGiseleMaia2.m4a**

- Tratam da implementação de ferramenta semântica que trabalha com base em ontologias, falam de um caso da copa do mundo, o que conseguiram fazer usando as semânticas etc.
- Ela se compromete a enviar o nome da ferramenta, apresentação etc. para o Edgar.
- Tratam do que existe entre "Terminar de Escrever o Texto" ⇔ "Publicação do Texto".

### **Eduardo oglobo site web3.0.m4a**

- Discutem sobre a importância de alinhamento entre academia e setor privado para desenvolver pesquisa na área.
- Sobre como lidam com a Web 3.0 e como estão migrando para a Web 4.0:
  - Declara que estão bastante atrasados.
  - Embora estejam investindo, as dificuldades de implementação dessa tecnologia prejudicam o desenvolvimento da cultura do jornalista nesse sentido.
  - Poucos estão preparados para o desenvolvimento do seu próprio conteúdo.
- O que o G1 tem feito em relação a SEMANTICA e ONTOLOGIAS ainda não chegou até aqui.
- Do ponto de vista conceitual, fazem reuniões etc, mas na prática, os instrumentos não são suficientes.
- Necessário voltar a investir em SEMANTICA e ONTOLOGIAS.

Fonte: áudio



## Setembro/2015

Edgar, Medeiros, Thaís, Fátima, Suzana e Renon

## O Globo

### OGlobo Fábio Vasconcelos.m4a

- Comentam sobre "atitude investigativa" do repórter que:
  - Não recebe os dados passivamente
  - Não atua como um mero mediador da informação
  - O repórter vai em busca do dado
  - Vai atrás da base de dados, estrutura a base de dados
  - Depois passa para a parte argumentativa que implica em fazer a análise dos dados (busca compreender as relações entre variáveis), estatísticas, correlações etc...
  - Depois produz integrações entre o que foi trabalhado
- Trata-se de competências que não necessariamente são encontradas no jornalista, competências: investigativa (que envolve organização de dados), analítica e comunicativa.
- Fala sobre o blog "nabasededados"
- A dificuldade atual está explicar o que se que, falar sobre "micro dados"
- É uma área que está na fronteira das ciências exatas, humanas, sociais etc..
- **DEPENDEM FORTEMENTE DE TECNOLOGIA**
- Necessário aprender a gerar visualizações
- Envolve: arte, criação, análise etc.. relacionada a:
  - Captura
  - Análise
  - Visualização

Fonte: áudio

## Setembro/2015

Edgar, Medeiros, Thaís, Fátima, Suzana e Renon

## O Globo

### OGlobo Fábio Vasconcelos.m4a (continuação)

- Tratam do envolvimento de especialistas em outras áreas para produção de conteúdo
- Chama atenção para dois pontos:
  1. Qualificação de pessoal
  2. Patrocínio da organização para a ideia de valorização do uso do conhecimento no jornalismo
- Abrem e discutem um sistema na internet
- Conversam sobre a mudança de cultura no jornalismo: Crise & Oportunidade
- O jornalismo de dados incorpora competências: investigativa, analítica etc.
- Discutem:
  - Tipos de jornalismo: precisão, reportagens utilizando o computador, jornalismo de dados etc.
  - Mudanças culturais e os diferentes tipos de jornalismo
  - Produção de conteúdo para os diferentes meios etc.
  - Tipos e características das ferramentas utilizadas

Fonte: áudio



## Outubro/2015

Edgar

## O Globo

### OGloboGiseleMaia1.m4a

- Tratam de ferramentas para migração para Web 3.0, 4.0
- Começaram a desenvolver uma ferramenta baseada em um modelo ontológico e web semântica. Porém, esse trabalho foi paralisado.
  - Não conseguiram convencer/sensibilizar as demais áreas.
- Nenhuma das ferramentas atuais faz controle semântico
- Fazem controle de palavras-chave, tem estrutura de taxonomia etc.
- Falam sobre o desenvolvimento de conteúdo "inteligente"
- Veem e discutem algumas ferramentas
- Conversam sobre:
  - Diferentes perfis das pessoas envolvidas no trabalho de análise de dados e desenvolvimento conteúdo
  - Envolvimento de pessoas com perfis que não necessariamente seja os dos repórteres
  - Vocabulários controlados
  - Gerenciamento de palavra-chave
  - Identificação de conteúdo
  - Categorização
  - Indexação de conteúdo
  - Qdo utilizar uma solução mais complexa (web semântica, por exemplo) e qdo utilizar uma solução mais simples (xml com categorias bem feitas e bons vocabulários, por exemplo)
  - Possibilidade de publicar o "estudo de caso" deles junto com a equipe do Projeto MDM

Fonte: áudio

## Janeiro/2016

Renon

## O Globo

### Entrevista editora do Globo a Mais.m4a

- Conversam sobre:
  - Mudança advindas da Internet
  - Continua sendo uma empresa que vende conteúdo
  - Revista Globo a Mais
    - Integrado à redação, mas trabalha em outra plataforma
    - Voltada para tablet
    - É um site reformatado para ipad
    - Conteúdo produzido pela própria equipe
    - Preocupam-se e cuidam:
      - Do conteúdo
      - Da forma como o conteúdo é disponibilizado
  - Importância de selecionar ferramentas realmente úteis
  - Tratamento de conteúdo para smartphone
- Jornalista do impresso tb é jornalista do site
- Receitas relacionadas à internet ainda são uma interrogação

Fonte: áudio



## CORREIO

### Correio

Relatório Visita Técnica ao Correio Braziliense em **30/04/2015 – Visita I**  
Versão Bruta - transcrição de 90% do que foi dito nas entrevistas.

#### Presentes UnB

Prof. Thaís  
Prof. Suzana  
Prof. Medeiros  
Prof. Edgard  
Renon  
Vivian

"... visita técnica à redação do Jornal Correio Braziliense em Brasília. Esta visita resultou na coleta de requisitos para o processo de criação da notícia, análise do ambiente de trabalho, conhecimento de texto jornalístico, conhecimento da ferramenta utilizada como para conhecer o CMS utilizado.

Fonte: Oliveira, Edgar. Relatório Final de Pós-Doutorado em Ciência da Computação. UnB, 2017

#### Responsável pela visita no Correio:

Sra. Ana Leticia (sub editora do online)

#### Representante Equipe TI:

*(em fase de experiência com a divulgação de notícias em smartphone)*

David Leão (gerente de projetos convergentes)  
Vinícius  
Alan Rabelo (analista de sistemas)

Fonte: transcrição bruta da entrevista

### Abril/2015 – Visita I

Thaís, Suzana, Medeiros, Edgard, Renon e Vivian

#### Aspectos gerais da redação...

O jornal começou com parte impressa

#### Ordem das editorias:

- Economia
- Cidades
- Mundo
- variedades
- Cultura
- área do site

Equipe de site nos 2 corredores.

Brasília, política, esportes, diretoria de redação e sala da 1a página onde fazem as reuniões.

#### Área do site:

- É uma produção de conteúdo homogênea
- Todos trabalham juntos
- Os repórteres fazem juntos o correio web e conteúdo do site
- Ambas equipes trabalham em conjunto.

Tentam unir as equipes de dois suportes em um mesmo grupo.

Fonte: transcrição bruta da entrevista



## Abril/2015 – Visita I

Thaís, Suzana, Medeiros, Edgard, Renon e Vivian

## Correio

Sobre planejamento e monitoramento do que é acordado....

Sala de reuniões:

- Reunião de pauta entre 11 ou 12h
- Nova reunião no final da tarde para fechar o jornal: site e impresso

Avatar utilizada para investigação sobre FCS para conversas eletrônicas

Painel da sala de reuniões:

- Utilizado para tratar da pauta para o jornal impresso
- São colocadas as capas potenciais
- São **organizadas**, **sinalizadas** e **monitoradas** as metas
- O que foi matéria própria ou exclusiva
- Fotos tiradas pela equipe, como se fosse um feedback para poder acompanhar.

Cada editoria:

- Acompanha os repórteres.
- Por telefone para quem está na rua.

Fonte: transcrição bruta da entrevista

## Abril/2015 – Visita I

Thaís, Suzana, Medeiros, Edgard, Renon e Vivian

## Correio

Sobre a produção de texto

Registro da produção:

- Não existe um sistema que registre a produção.
- É tudo no grito.

Software para produção de texto:

- Word (primeiramente)
- DateLine:
  - Para compartilhamento de arquivos
- Publica
  - Gerenciador de conteúdo
  - Sistema com o qual a equipe do site trabalha
  - Software de atualização e matéria e de capa
  - Espaço online
  - Onde cadastramos a notícia
  - É um CMS voltado para site.
  - Pode ser usado para qualquer produção de conteúdo.
- Quark
  - Para design da parte textual
  - Software de diagramação, editoração eletrônica.

O conteúdo pode chegar por email e o repórter pode mandar o flash por telefone.

Fonte: transcrição bruta da entrevista



## Abril/2015 – Visita I

Thaís, Suzana, Medeiros, Edgard, Renon e Vivian

## Correio

Observações:

### Sobre a pauta

- Tudo começa na pauta, na reunião de pauta, as 11h.
- Todo dia tem pauta.
- Todos ficam atentos às notícias e assuntos do dia.

Avaliar utilidade para investigação sobre FCS para conversas telefônicas

Dinâmica da pauta (reunião de pauta):

- Diariamente cada editor (economia, política, cidade, cultura, site, Brasil) traz uma pré pauta (que depende do que está acontecendo naquele momento)
- Depois, **aprovam** ou **não** o que vai ser feito
- Dependem dos fatores de alcance da informação, dos fatos do dia.
- Não tem um limite mínimo e máximo de assuntos.
- Depois da **reunião** de pauta fica tudo definido (limite de assuntos etc.)
- Durante o dia o conteúdo é produzido
- À noite é tudo fechado
- Mas se entra um novo fato, uma pauta pode cair.

Se a pauta cair:

- A equipe tenta esquentar a pauta no dia seguinte, atualizar a matéria.
- Evita-se perder totalmente a pauta que caiu devido a algum fato etc.
- Cada pauta é uma pauta, cada assunto exige uma atuação, uma postura e apuração.

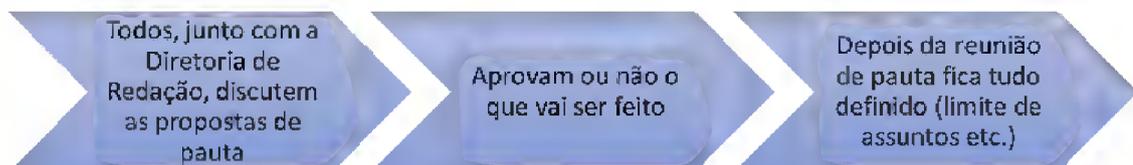
Fonte: transcrição bruta da entrevista

## Abril/2015 – Visita I

Thaís, Suzana, Medeiros, Edgard, Renon e Vivian

## Correio

### Elaboração da Pauta



Fonte: transcrição bruta da entrevista



## Abril/2015 – Visita I

Thaís, Suzana, Medeiros, Edgard, Renon e Vivian

## Correio

### Gestão das várias mídias

- O ideal é que um único repórter produza o mesmo conteúdo tanto para o online quanto para o impresso.
- Um flash resolve, e depois pode ser feita uma matéria mais elaborada para o impresso.
- Eu pego o repórter da web para incrementar a matéria que foi feita pelo impresso.
- É um trabalho conjunto, para enriquecer.
- O repórter vai para a rua, o fato está lá, **passa correndo uma informação rápida, liga ou passa por whatsapp ou tele**, coloca no ar e muda a matéria do site, depois volta e escreve a matéria para o impresso do dia seguinte.

### Sobre a chegada de conteúdo...

- Com internet tudo mudou.
- Não usamos o conteúdo do google.
- **Sempre chega pelo telefone de pessoas que tem fotos e vídeos, e por email ou whatsapp.**
- Conteúdo não falta, das pessoas ou dos repórteres.

Avaliar utilidade para investigação sobre FCS para conversas efetivas

Fonte: transcrição bruta da entrevista

### Sobre fotojornalismo

- Ainda existe fotojornalismo, especialmente no jornal impresso, em função da resolução.

## Abril/2015 – Visita I

Thaís, Suzana, Medeiros, Edgard, Renon e Vivian

## Correio

### Rede social, do network, do jornal, jornalista e sociedade

- Existe um **diálogo**
- O pessoal **colabora e sugere**
- A equipe vai atrás das denúncias
- O repórter tem que **apurar** os fatos

Avaliar utilidade para investigação sobre FCS para conversas efetivas

*As redes sociais têm sido muito úteis para isso, liberdade para fazer denúncia, colaborar com conteúdo, é mais fácil do que quando não existia isso.*

*Os alunos na UnB aprendem técnica de **apuração e confronto**.*

### Organização do conteúdo nos diversos meios

- Os veículos estão se fundindo
- Não há mais tanta distinção entre o que vai para a web ou o que vai para impressão
- A diferença está mais no texto:
  - Texto maior ou mais analítica vai para o impresso.
  - O site fica com matérias enriquecidas sim, cheia de galerias e recursos da internet.
- Não dá para ler páginas no site, pelo celular, no tablet é mais fácil.
- Temos versão online do jornal impresso que vai para o iPad que gera todos os dias a noite e nosso novo site, é um site responsivo, se ajusta em tela de celular ou de tablet, qualquer plataforma, via se ajusta.
- O conteúdo fique cada vez mais voltado para esse leque
- Se vc comprar a edição do dia ou for assinante, pode, inclusive, acessar o jornal impresso em pdf..

Fonte: transcrição bruta da entrevista



## Abril/2015 – Visita I

Thaís, Suzana, Medeiros, Edgard, Renon e Vivian

## Correio

### **Sobre receitas**

- Existem regras para ocupação de espaço pelas partes escrita impressa e comercial.
- Existe um retorno comercial, são duas receitas diferentes.
- É um grupo que as receitas são juntas, de todas as outras mídias também.
- Não tenho números.
- Quem mantém o jornal é o anúncio. Pode ser medida pelo número médio de leitores, para calcular valor dos anúncios.
- Há critérios de medição pela interação, curtidas, comentários, cliques, cada caso é um caso.
- Há diversas formas de analisar o acesso e uso da informação.

*Tudo é um grande desafio para todos os veículos de comunicação, a venda, produção de informação, não tem um único ponto.*

### **Sobre rádio .....**

- Vários vídeos da TV Brasília vão para o site e vice versa.
- Não conheço a agência. Lembro que tinha uma TV, além da TV Brasília, que ia direto para o site estúdio que ainda gravamos vídeo, a gente traz entrevistados para cá.

Fonte: transcrição  
bruta da entrevista

## Abril/2015 – Visita I

Thaís, Suzana, Medeiros, Edgard, Renon e Vivian

## Correio

**Sobre o processo de construção da matéria até a detecção da relevância da matéria dados os fatos atuais, até publicar e lançar para imprimir ou colocar no ar**  
(mapeamento, desenho de como funciona, atividades, responsáveis, subprocessos, entradas e saídas)

- O processo está na prática do dia a dia.
- Não existe uma regra a ser seguida.
- Não existe nada formal.
- O que existe é uma rotina prática de produção.
- Cada pauta é uma pauta, cada assunto exige uma atuação, uma postura e apuração.
- Busca-se fazer com que o conteúdo seja desdobrado e vire notícia.
- Se tivesse apenas as pessoas, não conseguiriam fazer nada.
- O jornal precisa de bons sistemas, depende de tecnologia, de papel
- Não existe um processo ou um documento que organize a gestão
- Cada um faz do seu jeito.
  - Eu levo a pauta por papel e caneta.
  - Dependendo do perfil de cada um, fala a pauta, toda oral.
  - Não manda email, nem nada. No impresso tem um pouco disso.
- Escreve no Word, ou sobe direto para o Publica.

Fonte: transcrição  
bruta da entrevista



## **Abril/2015 – Visita I**

Thais, Suzana, Medeiros, Edgard, Renon e Vivian

## **Correio**

### **Sobre armazenamento e recuperação...**

- Pega no Publica, ele armazena todo o conteúdo.
- Fica armazenado para sempre. Só no Publica.
- O Word não guarda.
- Cada repórter pode querer guardar seu conteúdo, no email.
- Se repórter quiser guardar sua matéria, ela faz.

### **Sobre a representação dos dados no Publica...**

- Representa por título
- Coloca a abertura da matéria, título, o Sutiem, o texto e assinatura do repórter e as tags do online.
- Faz os leitores encontrarem as matérias.
- Eu quero matéria sobre Agnelo, vc digita Agnelo, Correio Braziliense. Pronto. Não tem modelo para as tags.

Fonte: transcrição  
bruta da entrevista



## Abril/2015 – Visita I

Thaís, Suzana, Medeiros, Edgard, Renon e Vivian

## Correio

### **Sobre o sistema “Publica”**

- Dá opção de colocar vídeo, áudio, texto.
- Acessar o arquivo da foto de um determinado jornal e outros bancos de foto, fazendo download.
- É possível acessar um software que armazena fotos e copiar para o Publica. Salva-se em uma pasta e depois importa para o Publica. É como importar foto para qualquer lugar.
- Tem um sistema que acompanha o assunto, como ele evolui durante a semana para dar fechamento da matéria, ve o desempenho da matéria e o que vai desdobrar daquilo.
- As fotos são armazenadas no sistema DA Press.
- Não usa um dicionário para a palavra do título, pois vem d cabeça do autor.
- Coloca as tags. Os vídeos e conteúdo e conteúdo relacionado. Coloca o marcador do Veja Mais, e procura o assunto relacionado. Vai clicando e aparece.
- Tudo é feito manualmente. Essas matérias aqui já foram publicadas. Ela tem um título, sutien, texto e foto. Aqui é como ela aparece no site. Essa é a parte de conteúdo, diagramação. Isso é a arquitetura do site. Nos portlets é onde a gente faz a diagramação do site, a vitrine que o usuário faz. Esse já é o meu template, posso mudar.
- O sistema informa o horário que a matéria entrou. Quando não foi publicada fica em rascunho, significa que não entrou no ar.
- Se uma matéria é switch da outra, não tem como saber pelo sistema.
- O switch é a sequência das matérias só na cabeça do repórter. O sistema não permite que isso. Isso não é um problema.
- Não acreditam que têm problemas de gerenciamento de conteúdo.

Fonte: transcrição  
bruta da entrevista

## Abril/2015 – Visita I

Thaís, Suzana, Medeiros, Edgard, Renon e Vivian

## Correio

### **Sobre o fluxo do “Publica”**

- Usa palavra-chave para colocar informação do lead.
- Atualmente o maior desafio é conseguir sustentar o impresso junto como site pois ambos tem seu peso e importância. Ambas são importante e sempre existirão.
- Depois que preenche a matéria ela aparece na lista e todos têm acesso às matérias em elaboração..
- Se a matéria já vai para o Publica, já vai no ar.... O SubEditor é quem decide.
- Os repórteres informam que colocaram a matéria para o editor.
- Se alguém falta, outra pessoa com o mesmo cargo o substitui.
- Fica tudo no sistema. muda só a matéria.

### **Sobre horário de trabalho**

- Não tem horário de início de trabalho.
- Os editores só ficam até tarde quando necessário. até fechar o jornal: acabaram as notícias, o dá para esperar amanhã.

Fonte: transcrição  
bruta da entrevista



## Abril/2015 – Visita I

Thaís, Suzana, Medeiros, Edgard, Renon e Vivian

## Correio

### Sobre TI...

- O Correio trabalha com uma equipe pequena que dá suporte para marketing e comercial.
- Por trás desse grupo tem em BH 30 funcionários que trabalham na fábrica, analistas de sistemas, designers, desenvolvedores web e mobile, servidores.
- A solução completa, tecnologia própria e de parceiros é gerida pelo próprio grupo
- O site tinha 8 anos e com a virada do acesso móvel, já registraram mais de 55% de acesso móvel no CB hoje, frente ao acesso via PC.
- CorreioWeb é um portal que agrega todos os outros sites do grupo. Semelhante ao UOL.
- A folha é dona, mas o UOL embarca o universo. Os outros sites, blogs devem estar li, parceiros.
- A equipe tem a missão de alimentar o site de audiência, tudo que coloca na capa do correio web joga um volume de audiência grande para o portal.
- O portal correioweb é um site de notícias do correio Braziliense. Existem ajustes de produtos.
- Como consolidou essa história em Brasília, a gente tem problema de marca, o que é correioweb e correio.br. Ex do portal vrumm.
- Hoje os sites estão integrados, mas antes existia uma equipe diferente. O portal não produz conteúdo, quem produz é o Correio Braziliense.
- É necessário ter uma página que concentre audiência. A função do portal é essa.
- As pessoas vão ao portal para se informar, mas é um consumo mais distraído, entretenimento, etc.
- A forma de navegação puxada por interesse do usuário. nem sempre os banners de cima são as zonas mais quentes ficam no meio.

Fonte: transcrição  
bruta da entrevista  
de, as

## Abril/2015 – Visita I

Thaís, Suzana, Medeiros, Edgard, Renon e Vivian

## Correio

### Sobre TI...

- Correio Web e Correio Braziliense são "carne e unha". Padrão visual gráfico é o mesmo.
- A fábrica define nas reuniões de diretoria, stakeholders.
- Padrão segue visão responsiva, padrão de cor, navegação é próximo. Estado de minas e Brasília, e estado de Pernambuco.
- O Front End é uma linguagem para o webdesing, uma prototipação em html css e javascript para uma interface sem funcionalidade. Depois esse código é inserido junto como phyton para gerar a página vertical.
- O Correio trocou o php pelo python. Como o c++ e java e outros, usam o phyton por ser mais leve que conversa com o bd é que é postgree, que é um componente do mysql.
- O pyton conversa com o banco e o frontend conversa com o python.
- O cms é baseado nisso.
- O diferencial é que o Correio tem um robô no Publica:
  - Qdo o jornalista cadastra a matéria, um mecanismo pega a informação do bd e gera um html estático joga para o servidor.
  - Qdo a pessoa acessa o site ela não acessa o bd, economiza recurso de banda, acessa só o ht armazenado, entra numa área que não tem área de programação, um servidor enxuto elevado número de acesso, sem derrubar site.

Fonte: transcrição  
bruta da entrevista



## Abril/2015 – Visita I

Thais, Suzana, Medeiros, Edgard, Renon e Vivian

## Correio

### Sobre TI...

- Atualmente o Correio trabalha uma url para cada segmento, mas todas respeitam um padrão.
- Nada impede de usar um padrão, como a globo faz, com a marca. Alguns projetos são embarcados dentro da marca Correio Braziliense. Alguns são dentro de correio web, exemplo de concursos.
- O Correio está caminhando para a união de vários portais. Exemplo do oix que integra vários segmentos. O admite-se é um portal regionalizado, mas é um site nacional.
- Temos um modelo de negocio que podemos colocar onde quiser, com autonomia de cada praça para alimentar o portal, ser remunerado com publicidade regional, e compartilhar inteligência do jornal com outras praças.
- Por isso as urls são diferentes. Exemplo, o OPopular assina o site admite-se mas tem sua própria url.
- O Correio possui o SEO super bem trabalhado, a busca orgânica.
- O Correio não paga o google. É parceiro do google, com acesso aos engenheiros.
- Mas o resultado de busca é orgânico e mérito da redação e da equipe de TI que construíram um site leve que o responsivo consegue entregar, que o google consegue enxergar.
- Algumas campanhas o Correio paga, pontuais, marketing de performance, não é a produção de conteúdo.
- Tudo que se vê no CB é da redação, cada clique deles, eles configura a matéria para que info seja encontrada. o SEO.
- O SEO, quem usa é o pessoal de TI, está dentro do Publica, do lado das tags.
- O google tá forçando um site responsivo, o acesso de mobile está lá em cima, é sem volta, as telas vão crescendo não é uma tecnologia nova é antigo, mas tem tanta coisa nova, variação de tipos de celular com telas diferentes, monitores, usuários, máquinas diferentes, etc, não tem como atender a todos, pela diversidade de telas.
- O Correio faz um corte. Atende até um ponto. A partir daí recomenda que se atualize.

Fonte: transcrição  
bruta da entrevista

## Abril/2015 – Visita I

Thais, Suzana, Medeiros, Edgard, Renon e Vivian

## Correio

### Sobre desing responsivo ...

- O site tem um algoritmo, um robô, onde rebaixaram todos os sites que não estão responsivos. Rebaixaram na busca. Se eu sou um site responsivo, eu fico no top do ranking. Esse ranqueamento é ativo, a redação produz muito conteúdo compartilhado, e o google vai monitorando isso.
- Se nosso site não fosse responsivo, não ia ser assim.
- Já é realidade a parte de desing responsivo não é novo, há 3 anos com pessoas conversando a respeito. Um exemplo, temos imagens que pesam ara desktop ou TV, para atender alguns recursos de TV temos que dar qualidade de imagem, que é diferente da que vai par ao celular, esse problemas estão sendo resolvidos por meio de protocolo, como o http2 w3c normalizando alguns padrões de desen onde há recursos de imagem a serem melhorados, para disponível móvel ou para TV 4K, alta definição. São problemas que envolvem qq tecnologia. A info de um celular é completamente diferente do celular. Por isso tem alguém responsável pela navegação, experiencia do usuário, e acho que a Internet está se reinventando, os gadgets são equipamentos que vão conversar com vd. Tela de 280X280 pixels e um browser, como transforma uma tela gigante para um dispositivo muito pequeno. qual o tipo de informação que tem que ser entregue. Elas estão em constante levantamento de dúvidas.
- Temos o problema de ter um titulo para table, para TV, e não dá para fazer 5 titulos, é humanamente impossível.
- Cria-se um padrão que vai atender a todo mundo.
- Temos um SEO par atrabalhar máximo de caractere para titulo
- Os titulos da folha são editados, são menores, e a qtd de chamadas é menor. É uma produção diferente de conteúdo mas versões diferentes. é responsivo, que é o fato de se ajeitar a sua tela. é o mesmo conteúdo mas a edição é outra, quem titula e usa a foto é outra equipe. São outros dominimos, ex m.uol.com.br.

Fonte: transcrição  
bruta da entrevista



## Abril/2015 – Visita I

Thaís, Suzana, Medeiros, Edgard, Renon e Vivian

## Correio

### Acesso a conteúdo em diferentes plataformas

- A estratégia do Correio é ter um cms que atende desempenho e segurança e agilidade no meio em que se está.
- O desafio é entregar em qualquer tela. É o maior desafio.
- Acessibilidade é acesso a qualquer pessoa onde estiver com velocidade de acesso a internet.
- O Correio está competindo com qualquer empresa.
- Tem uma briga entre redações para ter a matéria ranqueada pelo google.
- A construção do CB é que ele tenha que se adaptar as telas.
- O mundo perfeito seria ter núcleos pensando no consumidor e onde ele está. Mas não é assim na prática.
- Isso é muito caro, ter um editor mobile, um para tablet, e eles concorrendo entre si com equipes de suporte diferentes.
- Esse trabalho responsivo é o de atender o objetivo da empresa.

Fonte: transcrição  
bruta da entrevista

## Abril/2015 – Visita I

Thaís, Suzana, Medeiros, Edgard, Renon e Vivian

## Correio

### Sobre interatividade...

- Não sei como vai ser a questão da interatividade, eu posso criar meu próprio aplicativo que é referencia de informação que pode ser mais rápido que o correio. como vai ser essa inversão de papel em que a info mais importante virá de outros grupos, ou do próprio leitor.
- Então essa participação de todos, com sugestão de pauta, vídeos, quadros, blocos, exemplo do sem noção, o whatsapp, mas como isso vai ser organizado, eu não sei. Estamos hoje tentando nos adaptar aos tipos de telas, mantendo qualidade e foco no editorial Tentar inovar na medida do possível, trazer cada vez mais o leitor para dentro da gestão.
- Além de celular vc vai conversar com sua geladeira, o que está faltando vai gerar uma lista e vai usar o celular para fazer a lista de compra para ao mercado, eu acho que em peíro até menor a internet vai se reinventar de novo.
- A publicidade já está avançada, o caos da publicidade já veio, as vezes vou p só para ver o que é programático. Ela avançou muito, a geolocalizações, o elargeling, está sendo usado muito, monitorar o leitor, sabe onde está, e consegue entregar o conteúdo dessa forma via personalização. Ela já é um freeboard, site do que eu quero, entrar no correio e apresentar uma cara do que eu quero: aguas claras, unb, etc. O mercado está caminhando para isso, a inteligência flui maior e mais rápido na publicidade que é quem remunera esse negócio. Hoje eu passo na asa sul e recebo um push do google.
- Nossa publicidade já é inteligente. Qdo a gente madureceu junto com o google. Ex do site da Giselle Bundschen, entrou uma vez e o site monitora aquele usuário dali pra frente. RTB - real time build. Ex da campanha da FIAT. Transações de publicidade em temporal. O google e facebook entraram nisso. No Brasil não evoluímos tanto pois não temos infra de rede para isso, não temos wifi. Tem smartphone mas é 3G da lim. Nos EUA anda em... com waze a 10MB.
- Tem sido um desafio trabalhar com a economia da informação.

Fonte: transcrição  
bruta da entrevista



## Abril/2015 – Visita I

Thaís, Suzana, Medeiros, Edgard, Renon e Vivian

## Correio

### Informação e publicidade

- É preciso entender os fatos para fazer a publicidade. exemplos de tipos de acesso e volume de acesso por usuário, primeiro gratuito e depois cobrar por volume de acessos, etc.
- Conteúdo aberto gera mais publicidade. O google é o grande monstro. O CMS temos o código que compramos de uma empresa parceira, usamos essa inteligência. Eu vendo audiência do meu CMS e tenho que usar um gerenciador de publicidade, que é o google, a gente integra o dfc que tem toda essa inteligência embarcada. Qts vezes acessou no celular, etc. é um serviço que a gente paga. é um plugin que gerencia a publicidade. ele tem uma inteligência que lê e faz a seleção.
- A entrega de publicidade é uma ferramenta com inteligência monstruosa.
- Existe o google analytics. O navegador é o maior responsável. O cookie pega vc e o q vc navegou ele te rastreia, qdo usa o site, que ninguém lê o termo de uso, que diz que publicidade vai pegar vc na internet. toda vez que entro no site pois eu não armazeno histórico.

### Sobre busca semântica

- Exemplo, busca sobre "quais países precisam de visto para entrar" foi uma matéria que ficou no topo do ranking pela quantidade de acesso.
- No conteúdo tem a questão do uso do robô, mas e o filtro do editor?
- No Correio, na coluna à direita, temos uma caixa: mais acessadas. Ele faz, busca automaticamente o que foi acessado, mas nem sempre vai ser o melhor, pode ter uma notícia de 2011.
- O robô vai demorar para reconhecer que a notícia está sendo muito acessada e colocá-la no top.
- Robotizar a capa e liberar o jornal vai ser difícil

Fonte: transcrição  
bruta da entrevista

## Abril/2015 – Visita I

Thaís, Suzana, Medeiros, Edgard, Renon e Vivian

## Correio

### Sobre a internet das coisas...

O publica favorece conformidade com o W3c para uso de padrões e ontologias para fazer associação entre conteúdos, para que possam sugerir conjuntos de matérias?

- Permite a interação completa, o CMS está pronto para isso, a gente pode trabalhar inteligência em python para desenvolver um robô para que o browser traga o que vc quer acessar, e pelo histórico do usuário ele pode selecionar

### No sentido de se fazer uma pergunta, complexa, semanticamente associável ou também multilíngue...

- O Publica é de código fonte aberto, periciariamos desenvolver essas funcionalidades para evoluir.
- Isso poderia entrar em uma dessas versões. Hoje não fazemos isso, não é possível hoje.
- Não temos um plugin para fazer essa ontologia.

Fonte: transcrição  
bruta da entrevista



Relatório Visita Técnica ao Correio Brasileiro em Julho/2016 - Visita II

Correio

**Presentes UnB**

Prof. Thaís  
Prof. Suzana  
Prof. Medeiros  
Prof. Edson

**Presentes Brunel University**

Prof. George

**Responsável pela visita no Correio:**

??????

Alexandre Botão (responsável pela edição do site, participa da interface entre o impresso e digital)

**Representante Equipe TI:**

???????

**Objetivo da visita:**

- Atualizar parte das informações levantadas em 2015
- Ver andamento:
  - Das iniciativas de integração das redações
  - Ambiente colaborativo, softwares
  - O que tem dado certo e o que não tem dado certo

Fonte: áudio

**Julho/2016 – Visita II**

Thaís, Suzana, Medeiros, Edson e George

Correio

**Aspectos concretos, técnicos e tecnológicos...**

Deve-se considerar as vantagens e os problemas relacionados a:

- Estrutura existente
- Sistemas utilizados
- Sistemas adquiridos
- Sistemas desenvolvidos internamente:

Importante!

- Existem excelentes sistemas editoriais e operacionais para redação
- Porém, nem todas as empresas têm condições de adquirir esses sistemas
- Então essas empresas partem para:
  - Pegam licenças de sistemas mais modestos
  - Passam a desenvolver esses sistemas, especialmente os de edição de texto internamente

Sobre sistemas desenvolvidos internamente, exemplo:

- Sistema editorial Dateline (para edição de texto)
- Sistema Publica (muito adaptado para a realidade do Correio) é o responsável por alimentar o site do Correio,

Fonte: áudio



## Julho/2016 – Visita II

Thaís, Suzana, Medeiros, Edson e George

## Correio

### Aspectos relacionados à cultura digital...

Fenômeno da adaptação de uma redação de jornal para uma realidade digital

- O esforço é para que o jornal consiga dar as melhores respostas possíveis dentro da realidade digital
- Sem abrir da realidade do impresso (especialmente devido ao aspecto financeiro)

Sustentabilidade financeira e o negócio digital:

- Possui muita demanda.
- Porém, **receita mais restrita**.
- Logo, ainda possui uma difícil e complexa equação financeira.
- A indústria da informação no geral tem dificuldade para gerar receita em relação aos negócios digitais.
- Com exceção do The New York Times, os demais jornais não têm tido aumento de assinaturas digitais.
- Os jornais ainda não encontraram uma equação financeira para equilibrar os custos e as receitas de cada um dos negócios.

Advento do trabalho híbrido, o jornalista precisa se dedicar:

- Ao formato impresso, papel.... toda a lógica industrial
- Mas tb precisam se adequar à realidade digital

Resumindo, trata-se de dois pontos:

- Estrutura (com seus avanços e problemas)
- Cultura e perfil dos profissionais do jornalismo

Fonte: áudio

## Julho/2016 – Visita II

Thaís, Suzana, Medeiros, Edson e George

## Correio

### Sobre estrutura, softwares, licenças...

Deve-se considerar as vantagens e os problemas relacionados a:

- Estrutura existente
  - Sistemas utilizados
  - Sistemas adquiridos
  - Sistemas desenvolvidos internamente
- 
- Utilizam um software chamado algo como **publicação**, não publica, é publicado em português que é Publica.
  - Que eles usam no outro jornal que temos em Minas Gerais, que está no estado de Minas.
  - Um software que integra o papel impresso com o digital. É bom. Foi bom porque, quando tivemos que levar a história e levá-los à internet, seria mais fácil. Então, os caras que trabalham com o design podem fazer o mesmo trabalho. Mas isso não funciona mais para nós porque não temos apenas as histórias no papel
  - Estamos tentando mudar para outro software - **wordpress** e fazer tudo no correio neste software
  - É muito difícil porque é uma grande quantidade de dados.
  - Wordpress não é tão seguro quanto Publica.
  - Temos que pensar em segurança e temos que pensar sobre a migração.
  - Estamos trabalhando nisso agora.
  - Esse é nosso principal objetivo e nosso principal desafio agora. Porque é realmente complicado fazer isso
  - É um processo que não é muito rápido porque diz respeito à tecnologia, preocupa negócios e também respeito ao cultural.

Fonte: áudio



## Julho/2016 – Visita II

Thaís, Suzana, Medeiros, Edson e George

## Correio

### **Sobre os dois pontos: cultural e técnico**

- O maior desafio atual é o técnico porque é preciso mais tempo.
- A tecnologia sempre avançará, as mudanças tecnológicas são sempre muito rápidas, e é muito difícil, especialmente agora, que a indústria esteja próxima ... você mencionou FB, FB é uma coisa totalmente diferente porque o FB não faz trabalho com notícias. É uma plataforma muito especializada em comunicação, mas a indústria usa diferentes significados.
- O problema é que devemos relatar em conjunto com tecnologia e pessoas.
- Estamos tentando agora com essa mudança no software, estamos tentando melhorar nosso índice do google. Nosso índice de mecanismos de pesquisa, porque nosso software atual não é bom para tomar as coisas diferentes. Portanto, não podemos fazer os básicos.
- É preciso tempo para que não é um nativo digital.
- Você tem o desafio de sempre tentar atualizar as mudanças tecnológicas e ... .. essa é a primeira.
- O segundo é que você precisa se adaptar à realidade que está mudando todos os dias.
- E as mudanças virão cada vez mais e mais rápido. A realidade mudará em 6 meses. Então, temos que nos preparar, e esse é o principal desafio.
- Para mudar as pessoas leva tempo. Mas mudar uma empresa leva mais tempo.

Fonte: áudio

## Julho/2016 – Visita II

Thaís, Suzana, Medeiros, Edson e George

## Correio

### **Ainda sobre softwares...**

- Existem algumas diferenças entre TV digital e rádio.
- Não pode se comparar com NYTimes nunca. Não CB, não BBC, não Folha de SP ... porque é totalmente diferente, é o único papel que tem esse tipo de dinheiro, pode consumir a notícia rápida com a adoção precoce de tecnologia, que não podemos ter no Brasil, na Europa. Eles pensam digital desde o início dos dias, desde 1994, isso é um pensamento digital longo, e nós não somos. Nem mesmo The Guardian, um jornal da Inglaterra.

### **Sobre a participação do público...**

- É preciso sempre verificar o fato.
- Eles (o público) estão trabalhando para nós, mas eles também estão trabalhando contra nós.

Fonte: áudio



## Julho/2016 – Visita II

Thaís, Suzana, Medeiros, Edson e George

## Correio

### **Sobre a empresa...**

- O Correio é uma empresa privada. É um lucro. Foi durante o último século, o
- CB fazia parte de um grupo, um grupo de comunicação, grupo de mídia chamado Diários Associados.
- Nos anos 20, 30, 40 e 40 foi o maior grupo de mídia do Brasil.
- Diários Associados tem 85 anos.
- O CB foi criado na mesma época em que Brasília 1960, portanto, tem 56 anos, os outros jornais também participariam desse grupo em Minas, BH, Diário de Pernambuco, Diário do Comércio no Rio.
- É uma empresa como a BBC ou o Guardião. Mas, uma empresa privada com lucros.

### **Sobre métricas de sucesso...**

- Começaram no FB, onde começaram com 4 mil, agora temos mais de 600 mil.
- Há também um tipo de sucesso que é difícil de medir qual é a credibilidade. Embora seja difícil identificar esse cred em entorpecimento, mas você pode ver quando você vai para outras cidades, você diz que trabalha em CB, e as pessoas dizem OH! Isso não é medido em termos de dinheiro.

*Geram em torno de 50 mil cópias de jornais por semana.*

Fonte: áudio

## Julho/2016 – Visita II

Thaís, Suzana, Medeiros, Edson e George

## Correio

### **Sobre softwares...**

- Falam sobre trabalhar integrado e com várias mídias....
- As maiores notícias possuem o próprio CMS, não precisa ser agora, mas precisam migrar.
- Longas histórias requerem um CMS diferente, com infográficos melhor do que WordPress.
- O leitor vai ler CB aqui. Então, temos que ter um CMS diferente

### **Sobre requisitos para CMS...**

- Você deve considerar seriamente, o primeiro celular bc é uma realidade no Brasil, especialmente no BSB, então, se você quer ser um líder em BSB, é necessário ter uma plataforma digital muito eficiente e boa para o celular.
- Este é o desafio que você tem que treinar, desenvolver, convencer as pessoas que têm que trabalhar assim.
- Certamente, o celular é um dos principais pontos.
- Porém, quando você está discutindo o momento na indústria é "Mobile primeiro" você tem que dizer aos jornalistas que eles precisam se preocupar com o lalalal, mas antes de tudo, o celular.

### **Sobre experiências com versões digitais...**

- Não fazem experiências como na BBC..... que pode mover o conteúdo lá e ver.

Fonte: áudio



## Julho/2016 – Visita II

Thais, Suzana, Medeiros, Edson e George

## Correio

### Visita ao ambiente da redação

- Mesmo com a distribuição física das pessoas, a produção de informação é feita de forma integrada
- Diagramadores são separados por editoria
- Fotógrafo são os mesmos para todas as editorias
- A redação normalmente apresenta suas demandas para a TI e a TI apresenta o que é possível fazer, como, quando etc.
- No geral, a equipe de redação do Correio se sente à vontade para usar redes sociais e demandar tecnologias.
- De qqer modo, a equipe sente falta de ferramentas mais modernas para produção de notícia.

*Importante saber separar as responsabilidades dos "gestores de conteúdo" e dos "produtores de conteúdo"*

Fonte: áudio

## Correio

Visita Técnica ao Correio Braziliense em Junho/2017 - Visita III

### Presentes UnB

Érica  
Medeiros

### Objetivo da visita:

- Tratar especificamente sobre o processo de elaboração e produção da notícia.

Fonte: áudio



## Junho/2017 – Visita III

Érica e Medeiros

## Correio

### Elaboração e produção da notícia

Discutiram:

- Como o assunto chega, fonte
- Uso de agências que produzem notícia (compra de notícias internacionais, por exemplo)
- Processo de confecção da pauta:
  - Quem participa: repórteres, editores, subeditores, motoristas, leitores etc.
  - Reunião de pauta (diária) entre os editores, mas aberta para os demais
  - Importância da apuração
- Participação dos leitores na preparação do conteúdo e qualidade do conteúdo
- Diferenças entre o online e o impresso

Avaliar utilidade para investigação sobre FCS para conversas eletrônicas

*"Entendem que o impresso não irá morrer, mas se transformará em algo mais precioso, mais caro, com muita análise e para um público que se interessa e pode pagar."*

Avaliar utilidade para investigação sobre FCS para conversas eletrônicas

Deixaram aberta a possibilidade da equipe do Projeto MDM participar da **reunião de pauta** (pela manhã) e da **reunião de distribuição** (pela tarde) – agendar com a Ana

Fonte: áudio

## Junho/2017 – Visita III

Érica e Medeiros

## Correio

### Sobre as redações

- As redações diminuíram de tamanho
- Internet, fotografia, vídeo etc.... ficaram todos juntos
- Cita "Manual ..... para mídias convergentes"
- Desejo dos profissionais que estão começando:
  1. Concurso público
  2. Assessoria de imprensa
  3. Redações
- Compromisso do Correio com a "CONFIANÇA"

Avaliar utilidade para investigação sobre FCS para conversas eletrônicas

*"Redações cada vez mais enxutas."*

*"Tendo em vista as mudanças na profissão do jornalista, é importante que o repórter seja multimídia e esteja cada vez mais preparado e atualizado nos diferentes assuntos."*

Fonte: áudio



## Correio

Visita Técnica ao Correio Braziliense em Julho/2017 - Visita IV

Presentes UnB  
Érica

Representante no Correio:  
Ana Dubeux (Editora Chefe)  
Vicente Nunes (Editor Executivo)

Objetivo da visita:

- Tratar especificamente sobre o fluxo (passo a passo) de produção da notícia.

Fonte: áudio

## Julho/2017 – Visita IV

Érica

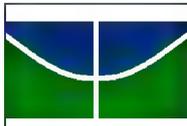
## Correio

### Fluxo de produção da notícia...

Discutiram:

- O processo (fluxo da informação) que fornece subsídios para a construção de uma **ferramenta para transformar a integração entre as áreas, apoiando para que a convergência aconteça de forma muito mais rápida e eficaz.**
- Importância de desenhar o processo de forma simplificada
- Atividades, papéis e responsabilidades presentes no fluxo da informação:
  - Editores, subeditores, repórteres, fotógrafos...
  - Matéria, fonte
  - Pauta
  - Diagramação
  - Jornal impresso
  - Compartilhamento do trabalho com o site
- Diferenças entre o site o impresso

Fonte: áudio



## APÊNDICE C: INSTRUMENTO DE ANÁLISE DOS DADOS

### Instrumento de análise dos dados

#### Etapa I – Seleção dos achados primários

Seleção de trechos das entrevistas que abordam a realização de compromissos pelas equipes responsáveis pela produção da notícia.

| Jornal<br>(Data da<br>Visita) | Trechos sobre coordenação de ações para produção da notícia extraídos das entrevistas                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|-------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Jornal 1<br>(Data ...)        | <p><i>Exemplo:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Não temos nenhum processo de trabalho desenhado. Cada um faz à sua maneira.</li> <li>• O espaço físico não favorece a integração das pessoas.</li> <li>• Nossa filosofia editorial é que é melhor chegar atrasado do que estar errado.</li> <li>• ...o infografista, o desenhista, os fotógrafos, participam das reuniões, mas não dão ideias, não dizem nada.</li> <li>• Quando ocorre um ataque terrorista, tudo aqui acontece no grito.</li> </ul> |
| Jornal N<br>(Data...)         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |

#### Etapa II – Questionário

##### 1ª Parte: Perguntas Genéricas

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Não observado | Raras vezes | Algumas vezes | Frequentemente |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|-------------|---------------|----------------|
| Com que frequência foi observado o coordenador da reunião de pauta (ou de reunião similar) abrir <b>espaço para a exposição</b> de ideias/sugestões/comentários?                                                                                                                                                                                                                                   |               |             |               |                |
| Deu para observar se há clima de <b>confiança</b> e <b>liberdade</b> para a <b>exposição</b> de ideias e sugestões entre todos os participantes da reunião de pauta ou de outros espaços de conversas para produção da notícia?                                                                                                                                                                    |               |             |               |                |
| Poder-se-ia dizer que, quando observada, durante as reuniões de pauta ou reuniões similares, as exposições revelam algum padrão de <b>exposição produtiva</b> ? (Por exemplo: (a) reconhecimento por parte do coordenador da reunião das contribuições / sugestões / ideias apresentadas ou (b) <i>check</i> de entendimento por parte do expositor se os demais compreenderam o que foi exposto). |               |             |               |                |
| Poder-se-ia dizer que, quando observada, durante as reuniões de pauta ou reuniões similares, as indagações revelam algum padrão de <b>indagação produtiva</b> ? (Por exemplo: reconhecimento por parte do grupo das contribuições / sugestões / ideias apresentadas).                                                                                                                              |               |             |               |                |
| Foi observada a existência de situações de <b>conflito</b> entre Grupo e Coordenador de reunião?                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |               |             |               |                |
| No caso de ocorrência de situações de <b>conflito</b> , elementos do Grupo revelam se sentir à vontade para expressar sua insatisfação para o Coordenador?                                                                                                                                                                                                                                         |               |             |               |                |
| Poder-se-ia dizer que, nos ambientes da redação observada, predomina um <b>clima amigável</b> , de <b>boa vontade</b> e de <b>cooperação mútua</b> na busca de soluções conjuntas de situações-problema?                                                                                                                                                                                           |               |             |               |                |

##### 2ª Parte: Perguntas Específicas

Perguntas baseadas na tríade T-R-I, no ciclo de coordenação de ações e no conceito de conversas efetivas em ambientes de redações jornalísticas trabalhado no artigo.

O roteiro, a seguir, visa observar as informações sobre as conversações das redes de compromissos responsáveis pela produção da notícia, extraídas dos achados primários, podendo ser utilizado para orientar as conversas em reuniões de redações jornalísticas, buscando-se a sua efetividade (eficácia, eficiência e sustentabilidade).

a) **(Em nível de Princípios e Diretrizes):** Valores individuais / valores institucionais (retratados pelas equipes).



|   |                                                                                                                       | Não observado | Sim | Não | Dúvidas |
|---|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|-----|-----|---------|
|   | Estão claros para todos, os princípios e diretrizes gerais estabelecidos pelo nosso "Jornal" (ou agência de notícia), |               |     |     |         |
| T | No que se refere aos requisitos de nossa(s) <b>Tarefa(s)</b> ?                                                        |               |     |     |         |
| R | No que se refere às nossas <b>Relações</b> , entre nós mesmos e com nosso público?                                    |               |     |     |         |
| I | No que se refere a nossos <b>Valores</b> individuais e institucionais?                                                |               |     |     |         |

- b) **(Em nível de Preparação):** Apresentação, negociação e elaboração conjunta dos termos de acordo, tendo em vista, particularmente, os **critérios de satisfação** a serem observados no cumprimento dos compromissos assumidos.

|   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Não observado | Sim | Não | Dúvidas |
|---|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|-----|-----|---------|
| T | No que se refere aos requisitos de nossa(s) <b>Tarefa(s)</b> , todos se consideram <u>bem informados</u> em relação ao contexto em que se inserem os compromissos assumidos? Estão claros para todos os <b>critérios de satisfação</b> (ex.: tempo, prazo de entrega, qualidade de indicadores a serem observados) que deverão ser garantidos devido aos novos compromissos? |               |     |     |         |
| R | No que se refere às nossas <b>Relações</b> , nossa rede relacional está bem conformada, para fins de realização / cumprimento de novos compromissos? Há algum ator-chave com quem, excepcionalmente, precisemos nos relacionar neste caso?                                                                                                                                   |               |     |     |         |
| I | Estamos todos alinhados em relação a <b>Valores</b> individuais e institucionais diante de novos compromissos?                                                                                                                                                                                                                                                               |               |     |     |         |

- c) **(Em nível de Execução):** Realização ordinária das atividades necessárias para a execução das ações acordadas sem as quais não se cumprirão os compromissos assumidos.

|   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | Não observado | Sim | Não | Dúvidas |
|---|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|-----|-----|---------|
| T | No que se refere aos requisitos de nossa(s) <b>Tarefa(s)</b> , todos se consideram <u>bem informados (e competentes)</u> em relação ao contexto em que se insere o compromisso em pauta? Estão claros para todos os <b>critérios de satisfação</b> (ex.: tempo, prazo de entrega, qualidade de indicadores a serem observados) que deverão ser garantidos ao assumirmos compromisso(s) com esta pauta?                                                   |               |     |     |         |
| R | No que se refere às nossas <b>Relações</b> , nossa rede relacional está bem conformada, para fins de realização / cumprimento de novos compromissos que estamos em vias de assumir? Há algum ator-chave com quem, excepcionalmente, precisemos nos relacionar? Se tivermos que terceirizar a execução de alguma(s) parte(s) da Tarefa, sabemos a quem recorrer, a priori? Temos as condições necessárias para garantir com prontidão essa possibilidade? |               |     |     |         |
| I | Estamos todos alinhados em relação ao que queremos que aconteça com a realização destes compromissos, de forma tal a garantirmos nossa integridade ( <b>coerência</b> entre nossas intenções e ações) e dignidade na realização do mesmo? Estamos bem equipados em termos de competências individuais e de equipe?                                                                                                                                       |               |     |     |         |

- d) **(Em nível de Reflexão):** Avaliação conjunta realizada periodicamente, com vistas à identificação de espaços de aprendizagem observados na dinâmica da gestão de compromissos assumidos e realizados pelas equipes da redação). Nessa etapa, a pergunta básica é:  
 Os **Resultados** da(s) conversa(s) batem com **Objetivos** e **Metas** assumidos com o(s) compromisso(s) estabelecido(s) nas reuniões das equipes de redação?

( ) Sim.... (temos uma equipe conversacionalmente competente! Celebra!

( ) Não. Onde furou?

a) Na execução? (volta / aprendizado nível 1 / 1ª ordem)

b) Na preparação? (volta / aprendizado nível 2 / 2ª ordem)

c) Nos princípios / valores - modelos mentais? (volta / aprendizado nível 3 / 3ª ordem)



## APÊNDICE D: VERSÃO 2.0 DA CONSOLIDAÇÃO DOS ACHADOS PRIMÁRIOS

### (ORIUNDOS DA ETAPA I DO INSTRUMENTO DE ANÁLISE DOS DADOS)

| Jornal                  | Pessoal                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Coordenação de Ações e Uso de Tecnologias                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Pauta e Produção da Notícia                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Diversos                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Redação                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Parcerias                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Situações graves e imprevisíveis (ex. Ataque terrorista)                                                                                                                                                                                         | Diversos                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | -----                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|-------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Reuters<br>(junho/2017) | <p><b>Pessoal</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Devido a multiplicidade dos trabalhos desenvolvidos, possuem um TIPO bastante COMPLEXO DE PERFIS DE PROFISSIONAIS.</li> <li>O Reuters tem <b>PROFISSIONAIS MUITO BONS DE TODAS AS DIFERENTES DISCIPLINAS</b>, eles estão em um momento de grande transformação e <b>as pessoas estão prontas</b> e quem está interessado segue as mudanças.</li> <li>As vezes e necessário lidar com as pessoas que permanecem relutantes para mudar.</li> <li>Existem <b>pessoas interessadas, mas que não estão prontas</b>.</li> <li>Eles têm um <b>PROGRAMA DE TREINAMENTO</b> para tomar as PESSOAS INTERESSADAS PRONTAS para as mudanças.</li> <li>A ideia é que todos sejam <b>multi-task repórter</b> (repórter que faz mais de uma coisa, tem mais de uma habilidade)</li> <li>Isso ajuda a <b>COORDENAR AS ACOES</b> entre as pessoas, pois cada um <b>PODE SER MUITO BOM EM MAIS DE</b> alguma coisa</li> <li>Com isso, com essas multi habilidades, as pessoas estão <b>aproveitando melhor</b> os N tipos de mídias e <b>EXPLORANDO MELHOR AS OPORTUNIDADES</b>, inclusive em momentos do dia a dia em que surgem uma oportunidade.</li> <li>O importante é <b>TER CERTEZA</b> que <b>QUEM CHEGAR PRIMEIRO AO FATO PODE</b> fotografar, fazer vídeos e mandar para hub central (confiança)</li> </ul> | <p><b>Tecnologia e conteúdo (fotos, vídeos, textos)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Para eles <b>PLANEJAMENTO E ESSENCIAL</b>. Problemas com metadados e tags, por exemplo, podem ser evitados ou solucionados com PLANEJAMENTO.</li> <li>Existe PLANEJAMENTO de toda mídia olhando para agora e para o futuro.</li> <li>Sincronizam tecnologia (o aplicativo) e as pessoas que estão gerenciando o conteúdo para se ter uma <b>única coordenação interna</b> que funciona muito bem.</li> <li>Tem editores para trabalhar no planejamento. Possuem <b>uma agenda de trabalho</b>.</li> </ul> | <p><b>Sobre a pauta (decisão sobre o que será publicado, em qual meio e qdo)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>A equipe de editores responsáveis pela pauta conversa sobre o que está acontecendo, onde, quem pode ir para qual lugar etc.</li> <li>Sobre prioridades (internet, mobile, impressão...).</li> <li>E muito importante <b>COORDENAR</b> a entrega dos diferentes tipos de mídias diferentes ANTES DA ENTREGA para os clientes. (fotos e vídeos sempre dependem de uma história - texto)</li> <li>São diferentes de outros jornais porque são híbridos, são bastante complexos.</li> <li>No Reuters e possível trabalhar através dos diferentes setores: texto, vídeos, imagens, gráficos.</li> </ul> | <p><b>Trabalho em equipe</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Sempre será necessário <b>TER ESPECIALISTAS</b>.</li> <li>Mas algumas partes do papel de cada setor (que não depende de um especialista) pode ser feita <b>EM CONJUNTO COM OUTRO</b> setor. Isso pode dar mais rapidez e produtividade.</li> <li>Pessoas de uma área estão procurando aprender sobre outras áreas. Isso contribui para:       <ul style="list-style-type: none"> <li>Explorar melhor o trabalho dos próprios especialistas.</li> <li>Ganho de tempo, pois <b>AO INVES DE SOLICITAR ALGO</b> que está em um repositório para uma outra área. Em parte dos casos, a própria pessoa pode obter o que deseja. Da mais <b>AUTONOMIA</b>.</li> </ul> </li> </ul> | <p><b>Redação - características:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Possui a <b>MAIOR</b> sala de redação do mundo.</li> <li>Cerca de 400 pessoas em Londres.</li> <li>Mais de 200 escritórios em mais de 100 países.</li> <li>No máximo 40% dos jornalistas tem o inglês como sua primeira língua.</li> <li>Possui pessoas que editam para diversos lugares e pessoas que editam especificamente para a Grã-Bretanha e Reino Unido.</li> <li>Possuem uma <b>MISTURA</b> de televisão, fotos, texto e gráficos.</li> <li>Dentro do vídeo, possuem uma diferença entre a agência para os organismos de radiodifusão, a agência para o digital e a agência para os consumidores.</li> </ul> <p><b>Redação - problemas no layout:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Todos sentam-se ao lado de todos.</li> <li>Não é possível sentar-se em uma esfera tridimensional.</li> <li>Com 2 bases de clientes diferentes mais consumidor... tem financeiro, mídia, consumidor.</li> <li>Normalmente trabalhavam com televisão de um lado e texto de outro....</li> <li>Agora, o que fazemos?</li> <li>Como trazer os dois muito mais juntos? Em torno do assunto? Porque os clientes de mídia também querem saber sobre negócios, tecnologia e finanças.</li> <li>Como mover repórteres da televisão para se sentar com repórteres de texto?</li> <li>E os esportes, obviamente, precisam se sentar juntos e o entretenimento fica juntos.</li> <li>... é bastante complicado.</li> <li>A mudança da redação acontecerá este ano.</li> </ul> | <p><b>Parceria</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Possuem produtores e cinegrafistas <b>EM TODO O MUNDO</b>.</li> <li>Possuem <b>PARCEIROS</b> em imagens das últimas notícias.</li> <li>No Reino Unido, a Reuters <b>SE JUNTOU</b> a BBC para ter acesso às imagens da BBC de grandes histórias ou histórias peculiares que simplesmente não tem a mão-de-obra para conseguir.</li> <li>Possuem um papel bastante tradicional e de transmissão. Isso novamente uma vez que a solução da nuvem vai mudar muito. Mas temos consumo e saída típicos. Intake: para edição de notícias, entendendo o que <b>TEM DE DIFERENTES AGÊNCIAS</b>. Saída: Verificando a produção durante a edição e envio de imagens.</li> <li>Estão fazendo uma quantidade cada vez maior ao vivo. Tanto de suas próprias câmeras <b>PARCEIRAS</b>.</li> </ul> | <p><b>Em situações graves e imprevisíveis (ex. Ataque terrorista)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li><b>CONFIAM</b> no "velho" telefone. (risos)</li> <li>Em uma certa etapa <b>você SÓ PRECISA FALAR COM AS PESSOAS</b>.</li> </ul> | <p><b>Trabalho em equipe</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Não e só ter ferramenta, e importante ter os protocolos de utilização dessas ferramentas (UM ACORDO). Caso contrário, um super software por ser subutilizado.</li> <li>Cada caso (em países diferentes por exemplo) <b>PODE ADOTAR AQUILO QUE FOR MELHOR</b> para eles.</li> <li>Busca-se <b>INTEGRAR</b> diferentes lugares da sala de redação.</li> <li>Procura-se fazer com que as <b>PESSOAS SE CONHECAM, TRABALHEM JUNTAS E COOPEREM</b> entre si.</li> <li>Ex.: usar fotografia de um setor em outro.</li> <li>Estão tentando <b>JUNTAR</b> os diferentes setores.</li> <li>Algumas partes do papel de cada setor (que não depende um especialista) pode ser feita <b>EM CONJUNTO COM OUTRO</b> setor. Isso pode dar mais rapidez e produtividade.</li> </ul> <p><b>Tecnologia e conteúdo (fotos, vídeos, textos)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Com tantos profissionais em tantos lugares e linguas diferentes e difícil conseguir que todos coloquem as "tags" de forma padronizada.</li> <li>Procuram <b>UTILIZAR A TECNOLOGIA</b> para ajudar o <b>TRABALHO INTEGRADO</b> entre a redação (independentemente de onde estiverem) e os clientes.</li> </ul> | <p>“Com crescente preocupação com as notícias falsas, mais e mais consumidores estão se voltando para os sites digitais que eles confiam para atualizações de notícias precisas. A Reuters criou sua reputação na entrega de notícias imparciais e credíveis, e esses resultados confirmam a nossa escala incomparável no alcance do público afluente e influente - com nosso alcance digital mensal excedendo todas as outras marcas na pesquisa”, disse Munira Ibrahim, Reuters SVP para Sales and Content Solutions .</p> <p><b>Pessoal</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Estão tentando aumentar as <b>HABILIDADES</b> das pessoas <b>DENTRO DO QUE FAZ SENTIDO PARA CADA PESSOA</b>.</li> <li>As habilidades têm que <b>FAZER SENTIDO</b> para o <b>PROFISSIONAL</b>, e para a <b>ORGANIZACAO, Espírito Reuters</b></li> <li>Notícias <b>rápidas</b> (velocidade)</li> <li>Notícias <b>corretas</b> (precisão)</li> <li>Notícias <b>imparciais</b> (imparcialidade)</li> </ul> |



| Jornal                 | Pessoal                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Coordenação de Ações e Uso de Tecnologias                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | Pauta e Produção da Notícia | Diversos | Redação                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Parcerias                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Situações graves e imprevisíveis (ex. Ataque terrorista)                                                                                                                                                                      | Diversos                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | -----                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|----------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| BBC<br><br>(Maio/2016) | <p><b>Pessoal</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Ainda há um único <b>ponto de falha</b> em que uma <b>pessoa vai de férias</b>, ou <b>ganha a loteria</b> ou o que quer que seja.</li> <li>Eu acho que há uma <b>sensação ligeiramente acadêmica</b> sobre este lugar, um campus caiu para ele.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Usam aplicativos de gerenciamento de projetos para gerenciar suas tarefas.</li> <li>O problema da VELOCIDADE DA TRANSMISSÃO de informações está <b>no processo de VALIDAÇÃO</b>.</li> <li>Não há nenhuma espécie de orientação de como a BBC gerencia o <b>risco</b>, <b>compartilhamento de informações</b> ou <b>colaboração</b>.</li> <li>Todos nós <b>só esperamos que funcionem bem juntos</b>, em qualquer forma.</li> <li>Muito me impressionou quando cheguei aqui sobre como eu deveria interagir com as pessoas, então <b>you're apenas achou seu próprio caminho</b>.</li> <li>É tudo <b> muito ad hoc, nada sistemático</b>...</li> <li>Não há nada de central.</li> <li>Quero dizer, eu sei que muitas empresas teriam bibliotecários, por exemplo, que cuidariam de informações em todos os temas e exigem que certos padrões e formatos sejam usados.</li> <li><b>Não há nem um documento</b>, uma loja de modelo de documento central, nem qualquer coisa assim. Quero dizer, você não recebe papel timbrado, a menos que você os solicite. Na verdade, <b>não é padronizado</b>.</li> <li><b>Todos cuidam de si mesmos</b></li> </ul> <p><b>Tecnologia e conteúdo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>"Somos um tipo de outliers na medida em que a maioria dos funcionários desta organização tem empregos muito específicos e receberão treinamento e assistência que eles exigem para seus empregos"</li> <li>Nós tendemos a ter uma <b>visão mais ampla das coisas</b> e uma sede de conhecimento.</li> <li>Nós <b>somos horizontais</b>. Penso que, para a maioria dos funcionários, <b>seus papéis estão bastante bem definidos</b>, ou mesmo manchados e receberão o treinamento necessário para as ferramentas que eles têm que usar.</li> <li>De certa forma, o <b>PROCESSO DE COLABORAÇÃO</b> é bastante <b>antiquado</b>.</li> </ul> |                             |          | <p><b>Sala de redação (problema)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Comunicação indireta</li> <li>Perguntas/respostas ao mesmo tempo e o tempo todo</li> </ul> <p><b>Sobre UCG</b> (conteúdos gerados pelos usuários):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Aceitam <b>contribuições de e-mail, whatsapp, tweets, historias</b>....</li> <li>Convidam os usuários para contribuir</li> </ul> | <p><b>Sobre parcerias</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>O esforço internacional tem muitos aspectos diferentes. Ex.: políticas, línguas, tradução etc.</li> </ul> <p><b>Tecnologia e conteúdo</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>O <b>compartilhamento de conhecimento é um problema</b>.</li> <li><b>Não faltam esforços</b> para isso.</li> <li>Porém, <b>não há nenhum tipo de índice central</b> por isso.</li> <li>"A única maneira que você pode fazer qualquer tipo de aprendizagem real sobre é agarrando uma pessoa - se você não sabe quem é, descubra quem é - compre-lhes um café, sente-se e fale sobre coisas e, em seguida, eles podem enviar-lhe algum conteúdo extra, se o tiverem. Não há quase nenhuma aprendizagem autodirigida possível quando se trata do lado do texto das coisas, quando você quer entender como algo funciona ou como você pode trabalhar com ela. Então, de certa forma, é brilhante porque você interage com pessoas corretamente, você faz relacionamentos mais rápido e você obtém a versão real do que está acontecendo e a versão mais recente do que está acontecendo. Mas, ao mesmo tempo, não consegui fazer muita leitura por conta própria, de modo que esse tipo de compartilhamento de conhecimento. Você sempre descobrirá mais tarde que todo mundo..."</li> <li>Mas é sempre muito bom <b>tomar um café e conversar</b> porque você acaba <b>construindo relacionamentos</b>.</li> </ul> | <p><b>Em situações graves e imprevistas (ex. Ataque terrorista)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Amontoado de pessoas tentando fazer um cronograma de boletins</li> <li>Grande e frenética discussão</li> </ul> | <p><b>Sobre o trabalho virtual</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Ainda somos animais, então precisamos trabalhar junto, interagir.</li> <li>Se for bom o suficiente, o trabalho virtual será possível daqui duas gerações.</li> <li>No modelo mental atual é preciso estar perto para as pessoas se relacionarem bem.</li> <li>Para isso, o trabalho virtual precisará dar a possibilidade das pessoas se sentirem juntas.</li> </ul> | <p>Filosofia editorial é que é <b>melhor chegar atrasado do que estar errado</b>.</p> <p><b>Sobre SEMÂNTICA DO Ciberjornalismo:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>O propósito da BBC: "<b>Construir consistência</b>" significa, de acordo com Scott, encontrar tudo o que a BBC publicou em seu site em um determinado tópico <b>segundo uma linha semântica particular</b>.</li> </ul> <p>A <b>BBC</b>:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Tem como orientação: informar, educar e entreter como uma organização.</li> <li>Faz um pouco de jornalismo investigativo, <b>mas essa não é a primeira e principal missão</b> da BBC</li> <li>Tem como primeira e principal missão tomar <b>as notícias acessíveis</b> para as pessoas.</li> </ul> <p><b>Sobre confiança</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>O público americano, quando se trata de histórias internacionais: <ul style="list-style-type: none"> <li>Desconfiam da sua própria CNN</li> <li>Colocam mais <b>validade</b> quando a BBC Worldwide relata algo.</li> </ul> </li> <li>O público muitas vezes ouvirá uma história em outra fonte e então <b>virá para a BBC para verificar se é verdade</b>.</li> <li>Existe uma <b>desconfiança saudável</b> de notícias existentes em uma pluralidade de mídias.</li> <li>Em uma época de mídias digitais, a <b>BBC é usada como fonte de verificação</b>.</li> </ul> |



| Jornal                                     | Pessoal                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Coordenação de Ações e Uso de Tecnologias                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Pauta e Produção da Notícia                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | Diversos                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Redação                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Parcerias                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Situações graves e imprevisíveis (ex. Ataque terrorista) | Diversos                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|--------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|----------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>La Nación</b><br/>(Janeiro/2016)</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Precisamos levar como cultura organizacional, como fluxo de trabalho; a que toda redação tenha um pensamento de "digital first" e para que em vez de que seja do impresso para o digital, seja também do online para o impresso; o que acontece é que isso requer um trabalho, na verdade, um trabalho de (inaudível) muito forte, requer ter um trabalho de cultura, de organização de cargas, também de perfilar as habilidades da redação, para alcançar isso.</li> <li>O jornalista precisa ser proativo e sugerir temas de notícias.</li> <li>Ha duas coisas com o tema da idade. Neste ambiente, a idade é sinal de experiência, em termos jornalísticos, a pessoa maior não é ... são pessoas que têm mais experiência em termos jornalísticos.</li> <li>Algumas personalidades não souberam se adaptar ao digital, custou um pouco mais a conviver com a mudança.</li> </ul> | <p><b>Mudanças resultantes da convergência e das redes sociais:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>permitiram que o <b>receptor se tornasse também emissor</b>, acabando com o monopólio de fornecimento de informação;</li> <li>ampliaram e potencializaram a <b>distribuição</b> e a <b>circulação</b> de notícias. Tais mudanças levaram as empresas jornalísticas a <b>repensar suas estruturas e rotinas</b>, chegando a criar um novo cargo dentro das redações, o Editor de Mídias Sociais.</li> </ul> <p><b>Sobre coordenação</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Tem reunião todos os dias para fazer o alinhamento da semana. Antes dessa reunião dos editores há uma reunião de cada editor com seus repórteres.</li> <li>As reuniões são importantes para saber quanto recurso precisa, qual o material de apoio necessário, recursos humanos...</li> <li>Temos problema de "publicidade" (transparência) e falta de comunicação. Acontece de às vezes um mesmo tema/pauta estar sendo processado por dois jornalistas, ao mesmo tempo. "<b>FALTA COMUNICAÇÃO, FALTA COORDENAÇÃO</b>".</li> <li>Precisamos verificar se os frutos são produtivos ou não produtivos. O destino do que escrevemos, estamos escrevendo bem? Estamos nos fazendo entender? ... Para quem estamos escrevendo?</li> <li>Precisamos decidir melhor sobre "oferecer experiência multiplataforma, oportuna, de interesse, útil para as pessoas" Creio que temos que entrar num consenso de publicar notícias, mas antes oferecer experiências informativas, visuais, auditivas, multiplataforma</li> <li>Grupos de impresso, de digital, marcam diferenças que já não deviam existir, todos deveríamos ser jornalistas digitais ou multiplataformas"</li> </ul> | <p><b>Sobre a pauta (decisão sobre o que será publicado, em qual meio e qdo)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Reuniões diárias, nove da manhã para ver agenda; um editor digital conta os temas e realimenta sobre temas q ficaram e pq ficaram...</li> <li>Se reúnem uma vez na semana com jornalistas e editores de área; e o editor faz uma escolha dos temas mais interessantes; e todo dia há reunião de mesa, com os cinco editores; e aí temos a agenda de toda a semana;</li> <li>Uma agenda dura, mas flexível (se algo mais importante acontece, as pautas podem cair)</li> </ul> <p><b>Sobre a produção da notícia</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Tudo começa pelo redator/jornalista.</li> <li>Ele que no final, apresenta o tema ao seu editor. A decisão vai avançando conforme avança a notícia. Se há muita informação o conteúdo pode ser profundo e distribuído para o impresso ou para a web.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Nosso problema hoje é <b>que tipo de periódico queremos ser</b>. A resposta por agora é muito econômica.</li> </ul> <p>Temos consciência da necessidade de mudanças.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Existem várias iniciativas destinadas a aumentar a participação do público na produção de notícias.</li> <li>Ainda pairam <b>incertezas e dúvidas</b> no processo e quanto ao modelo de negócios atual e futuro.</li> </ul> | <p><b>Redação</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Redação dividida em quatro Mesas: atualidades, entretenimento: economia, desportos e áreas serviços de apoio: infografia, vídeo, foto... e duas áreas novas.</li> <li>Temos uma mesa central onde sentam todos os editores;</li> <li>Em 2007 iniciou o processo de integração, mas só completamos a integração em 2013. A integração foi por partes.</li> <li>Os jornalistas de esportes foram os mais difíceis de integrar; os jornalistas de esportes não queriam .... rivalidade com fontes, informação, as exclusivas.</li> <li>Jornal construiu um prédio para fazer a integração de redações, tentou usar o modelo do innovation e agora o está "tropicalizando", ou seja, fazendo adaptações ao contexto e à sociedade.</li> <li>Julgam ser positivo o fato de estarem todos no mesmo prédio; "uma competência física", mas falta uma convergência humana, de colaboração, os meios são ao mesmo tempo bastante independentes;</li> </ul> | <p><b>Sobre coordenação</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Falta integrar mais a equipe de apoio, " nos falta fortalecer um pouco mais a integração proativa da equipe de apoio, pq hoje, o Infografista, o desenhista, os fotógrafos, participam das reuniões mas <b>não</b> dão ideias, <b>não</b> dão aportes... <b>não</b> dizem nada. "Falta que eles aportem e enriqueçam a oferta da gama de conteúdos"</li> <li>Não estamos inclinados a compartilhar agenda.</li> <li>Criaram feudos, "há que rompê-los"; (rádio, revista)</li> <li>Tem q contratar pessoas externas quando alguém precisa ser substituído temporariamente. O entrevistado acredita que deveria haver uma capacidade de jornalistas da empresa fazerem a substituição. Dificultada pq cada um tem um horário de trabalho;</li> <li>Os jornalistas trabalham na empresa e não em casa.</li> </ul> <p><b>Mudanças resultantes da convergência e das redes sociais:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Intensificaram a <b>interação jornalistas/ públicos</b>; e</li> <li>Ampliaram e potencializaram a <b>distribuição</b> e a <b>circulação</b> de notícias.</li> <li>Tais mudanças levaram as empresas jornalísticas a <b>repensar suas estruturas e rotinas</b>, chegando a criar um novo cargo dentro das redações, o Editor de Mídias Sociais.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li></li> </ul>       | <ul style="list-style-type: none"> <li></li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>O jornal está passando por uma crise de identidade pq está entre duas plataformas.</li> <li>O que necessitamos é que nos ajudem a <b>esclarecer se somos um periódico digital, misto ou se somos impresso</b>. A partir do momento em que um meio de comunicação define o caminho, a filosofia...</li> <li>Qualidade ... é um trabalho de muita relevância, de profundidade e análise. Porém também tem que se converter para o meio no digital, onde também se requer qualidade, profundidade, análises...</li> <li>O conteúdo digital não tem o controle de qualidade que tem o conteúdo impresso; o jornal impresso tem uma "mesa" que revisa o conteúdo, e son 2 até 4 pessoas. Na web só há uma pessoa e tem que ser rápido, tem que editar rápido.</li> <li>"Então estamos tendo problema com a qualidade porque cometemos erros, porque tem falhas ortográficas e os leitores castigam muito essas nossas falhas".</li> </ul> <p><b>Sobre convergência na América Latina</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Sentem que estão melhor que uns e iguais/melhores que outros.</li> <li>Há muitas inquietudes na indústria. Sinto "O Globo" um ou dois passos à nossa frente, pq eles já resolveram essa questão do valor agregado, nós não. Eles estão caminhando melhor que nós.</li> <li>Qual a inserção da inovação para ser uma inspiração?</li> <li>Inovation aqui é uma palavra ruim. O povo não crê em innovation</li> </ul> |



| Jornal                                                                | Pessoal                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Coordenação de Ações e Uso de Tecnologias                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Pauta e Produção da Notícia                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Diversos                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | Redação                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Parcerias | Situações graves e imprevisíveis (ex. Ataque terrorista) | Diversos |                                                                                              |  |
|-----------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|----------------------------------------------------------|----------|----------------------------------------------------------------------------------------------|--|
| <p><b>O Globo</b><br/>(Janeiro/2016, Outubro/2015, Setembro/2015)</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Trabalham com jornalistas de perfis e especialidades diversas.</li> <li>Comentam sobre "atitude investigativa" do repórter que:             <ul style="list-style-type: none"> <li>Não recebe os dados passivamente</li> <li>Não atua como um mero mediador da informação</li> <li>O repórter vai em busca do dado</li> <li>Vai atrás da base de dados, estrutura a base de dados</li> <li>Depois passa para a parte argumentativa que implica em fazer a análise dos dados (busca compreender as relações entre variáveis), estatísticas, correlações etc...</li> <li>Depois produz integrações entre o que foi trabalhado</li> </ul> </li> <li>Trata-se de <b>competências que não necessariamente são encontradas no jornalista</b> competências: investigativa (que envolve organização de dados), analítica e comunicativa.</li> <li>O jornalismo de dados incorpora competências: investigativa, analítica etc</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Ressaltam a importância de metodologia de gestão de mudança de cultura.</li> <li>Consideram importante investirem em: senso de urgência, time de coalisão (pessoas capazes de disseminar cultura), seleção de pessoal, instrumentalização e capacitação do time.</li> <li>Precisam <b>mudar processos de trabalho</b> e entregar vitórias de curto prazo.</li> <li>Discutem sobre a importância de alinhamento entre academia e setor privado para <b>desenvolver pesquisa na área</b>.</li> <li>Do ponto de vista conceitual, fazem reuniões etc, mas na prática, <b>os instrumentos não são suficientes</b>.</li> <li>Necessário voltar a investir em SEMÂNTICA e ONTOLOGIAS.</li> <li>Conversam sobre a mudança de cultura no jornalismo: Crise &amp; Oportunidade</li> <li><b>DEPENDEM FORTEMENTE DE TECNOLOGIA</b></li> <li>Precisam aprender a gerar visualizações</li> <li>Chamam atenção para dois pontos:             <ol style="list-style-type: none"> <li>Necessidade de qualificação de pessoal</li> <li>Patrocínio da organização para a ideia de valorização do uso do conhecimento no jornalismo</li> </ol> </li> </ul> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>Sobre como lidam com a Web 3.0 e como estão migrando para a Web 4.0:             <ul style="list-style-type: none"> <li>Declara que estão bastante atrasados.</li> <li>Embora estejam investindo, as dificuldades de implementação dessa tecnologia prejudicam o desenvolvimento da cultura do jornalista nesse sentido.</li> </ul> </li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Estão investindo em redesenho de site, criação de revista, reestruturação de redação (fundiram as redações, aumentaram o contato visual), fizeram uma revisão do ciclo da notícia (a forma de selecionar o fato, agregação de valor a um fato etc.)</li> <li>A "produção de conteúdo" deve ser distribuída em diferentes formatos.</li> </ul> |           |                                                          |          |                                                                                              |  |
| Jornal                                                                | Pessoal                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Coordenação de Ações e Uso de Tecnologias                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Pauta e Produção da Notícia                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Diversos                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | Redação                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Parcerias | Situações graves e imprevisíveis (ex. Ataque terrorista) | Diversos |                                                                                              |  |
| <p><b>Correio</b><br/>(Junho/2017 e Julho/2017)</p>                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Tendo em vista as mudanças na profissão do jornalista, é importante que o repórter seja multimídia e esteja cada vez mais preparado e atualizado nos diferentes assuntos.<br/><b>Porém.....</b></li> <li>Desejo dos profissionais que estão começando:             <ol style="list-style-type: none"> <li>Concurso público</li> <li>Assessoria de imprensa</li> <li>Trabalhar em redações (por último)</li> </ol> </li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Importante desenhar o processo de produção da notícia de forma simplificada</li> <li>Atividades, papéis e responsabilidades presentes no fluxo da informação:             <ul style="list-style-type: none"> <li>Editores, subeditores, repórteres, fotógrafos...</li> <li>Matéria, fonte</li> <li>Pauta</li> <li>Diagramação</li> <li>Jornal impresso</li> <li>Compartilhamento do trabalho com o site</li> </ul> </li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>O assunto chega de N formas diferentes. De qualquer fonte ou lugar.</li> <li>Usam agências que produzem notícia (compra de notícias internacionais, por exemplo)</li> <li>Processo de confecção da pauta:             <ul style="list-style-type: none"> <li>Quem participa: repórteres, editores, subeditores, motoristas, leitores etc.</li> <li>Reunião de pauta (diária) entre os editores, mas aberta para os demais</li> <li>Importância da apuração</li> </ul> </li> <li>Leitores tb participam da preparação do conteúdo e qualidade do conteúdo</li> <li>Existem diferenças entre o online e o impresso</li> </ul> | <p>Entendem que o impresso não irá morrer, mas se transformará em algo mais precioso, mais caro, com muita análise e para um público que se interessa e pode pagar.</p>                                                                                                                                                                                                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>As redações diminuíram de tamanho.</li> <li>Estão cada vez mais enxutas</li> <li>Internet, fotografia, vídeo etc.... ficaram todos juntos</li> </ul>                                                                                                                                                                                          |           |                                                          |          | <ul style="list-style-type: none"> <li>Compromisso do Correio é com a "CONFIANÇA"</li> </ul> |  |



|                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                    |
|---------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------|
| <p>Correio<br/>(Julho/2016)</p> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | <p><b>Fenômeno da adaptação de uma redação de jornal para uma realidade digital</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>O esforço é para que o jornal consiga dar as melhores respostas possíveis dentro da realidade digital</li> <li>Sem abrir da realidade do impresso (especialmente devido ao aspecto financeiro)</li> </ul> <p><b>Sustentabilidade financeira e o negócio digital:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Possui muita demanda.</li> <li>Porém, receita mais restrita.</li> <li>Logo, ainda possui uma difícil e complexa equação financeira.</li> <li>A indústria da informação no geral tem dificuldade para gerar receita em relação aos negócios digitais.</li> <li>Com exceção do The New York Times, os demais jornais não têm lido aumento de assinaturas digitais.</li> <li>Os jornais ainda não encontraram uma equação financeira para equilibrar os custos e as receitas de cada um dos negócios.</li> </ul> <p><b>Advento do trabalho híbrido, o jornalista precisa se dedicar:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Ao formato impresso, papel... toda a lógica industrial</li> <li>Mas tb precisam se adequar à realidade digital</li> </ul> <p><b>Resumindo, trata-se de dois pontos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Estrutura (com seus avanços e problemas)</li> <li>Cultura e perfil dos profissionais do jornalismo</li> </ul> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | <p><b>Sobre métricas de sucesso...</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Começaram no FB, onde começaram com 4 mil, agora temos mais de 600 mil.</li> <li>Há também um tipo de sucesso que é difícil de medir qual é a credibilidade. Embora seja difícil identificar esse cred em entorpecimento, mas você pode ver quando você vai para outras cidades, você diz que trabalha em CB, e as pessoas dizem OH! Isso não é medido em termos de dinheiro.</li> </ul>                                                                                                                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>Mesmo com a distribuição física das pessoas, a produção de informação é feita de forma integrada</li> <li>Diagramadores são separados por editoria</li> <li>Fotógrafo são os mesmos para todas as editorias</li> <li>A redação normalmente apresenta suas demandas para a TI e a TI apresenta o que é possível fazer, como, quando etc.</li> <li>No geral, a equipe de redação do Correio se sente à vontade para usar redes sociais e demandar tecnologias.</li> <li>De qqer modo, a equipe sente falta de ferramentas mais modernas para produção de notícia.</li> </ul> | <p><b>Sobre a participação do público...</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>É preciso sempre verificar o fato.</li> <li>Eles (o público) estão trabalhando para nós, mas eles também estão TRABALHANDO CONTRA NÓS.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | <ul style="list-style-type: none"> <li></li> </ul> | <p><b>Sobre os dois pontos: cultural e técnico</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>O maior desafio atual é o técnico porque é preciso mais tempo.</li> <li>A tecnologia sempre avançará, as mudanças tecnológicas são sempre muito rápidas, e é muito difícil, especialmente agora, que a indústria esteja próxima ... você mencionou FB, FB é uma coisa totalmente diferente porque o FB não faz trabalho com notícias. É uma plataforma muito especializada em comunicação, mas a indústria usa diferentes significados.</li> <li>O problema é que devemos relatar em conjunto com tecnologia e pessoas.</li> <li>Estamos tentando agora com essa mudança no software, estamos tentando melhorar nosso índice do google. Nosso índice de mecanismos de pesquisa, porque nosso software atual não é bom para tomar as coisas diferentes. Portanto, não podemos fazer os básicos.</li> <li>É preciso tempo para que não é um nativo digital.</li> <li>Você tem o desafio de sempre tentar atualizar as mudanças tecnológicas e ... essa é a primeira.</li> <li>O segundo é que você precisa se adaptar à realidade que está mudando todos os dias.</li> <li>E as mudanças virão cada vez mais e mais rápido. A realidade mudará em 6 meses. Então, temos que nos preparar, e esse é o principal desafio.</li> <li>Para mudar as pessoas leva tempo. Mas mudar uma empresa leva mais tempo.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li></li> </ul> |
| <p>Correio<br/>(Abril/2015)</p> | <p><b>Área do site:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>É uma produção de conteúdo homogênea</li> <li>Todos trabalham juntos</li> <li>Os repórteres fazem juntos o correio web e conteúdo do site</li> <li>Ambas equipes trabalham em conjunto.</li> </ul> <p><b>Sobre horário de trabalho</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Não tem horário de início de trabalho.</li> <li>Os editores só ficam até tarde quando necessário. até fechar o jornal: acabaram as notícias, o que ficou dá para esperar amanhã.</li> </ul> | <p><b>Sobre o processo de construção da matéria até a detecção da relevância da matéria dados os fatos atuais, até publicar e lançar para imprimir ou cotocar no ar</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>O processo está na prática do dia a dia.</li> <li>Não existe uma regra a ser seguida.</li> <li>Não existe nada fomal.</li> <li>O que existe é uma rotina prática de produção.</li> <li>Cada pauta é uma pauta, cada assunto exige uma atuação, uma postura e apuração.</li> <li>Busca-se fazer com que o conteúdo seja desdobrado e vire notícia.</li> <li>Se tivesse apenas as pessoas, não conseguiriam fazer nada.</li> <li>O jornal precisa de bons sistemas, depende de tecnologia, de papel</li> <li>Não existe um processo ou um</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | <p><b>Observações:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Tudo começa na pauta, na reunião de pauta, as 11h.</li> <li>Todo dia tem pauta.</li> <li>Todos ficam atentos às notícias e assuntos do dia.</li> </ul> <p><b>Dinâmica da pauta (reunião de pauta):</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Diariamente cada editor (economia, política, cidade, cultura, site, Brasil) traz uma pré pauta (que depende do que está acontecendo naquele momento)</li> <li>Todos, junto com a Diretoria de Redação, discutem as propostas de pauta, qtd de páginas por editoria etc.</li> <li>Depois, aprovam ou não o</li> </ul> | <p><b>Registro da produção:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Não existe um sistema que registre a produção.</li> <li>É tudo <b>NO GRITO</b>.</li> <li>O conteúdo pode chegar por email e o repórter pode mandar o flash por telefone</li> </ul> <p><b>Gestão das várias mídias</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>O ideal é que um único repórter produza o mesmo conteúdo tanto para o online quanto para o impresso.</li> <li>Um flash resolve, e depois pode ser feita uma matéria mais elaborada para o impresso.</li> <li>Eu pego o repórter da web para incrementar a</li> </ul> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | <p><b>Sobre a chegada de conteúdo...</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Com internet tudo mudou.</li> <li>Não usamos o conteúdo do google.</li> <li>Sempre chega pelo telefone de pessoas que tem fotos e vídeos, e por email ou whatsapp.</li> <li>Conteúdo não falta, das pessoas ou dos repórteres.</li> </ul> <p><b>Rede social, do network, do jornal, jornalista e sociedade</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Existe um diálogo</li> <li>O pessoal colabora e sugere</li> <li>A equipe vai atrás das denúncias</li> <li>O repórter tem que apurar os fatos</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li></li> </ul> | <p><b>Acesso a conteúdo em diferentes plataformas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>A estratégia do Correio é ter um CMS que atende desempenho e segurança e agilidade no meio em que se está.</li> <li>O desafio é entregar em qualquer tela. É o maior desafio.</li> <li>Acessibilidade é acesso a qualquer pessoa onde estiver com velocidade de acesso a internet.</li> <li>O Correio está competindo com qualquer empresa.</li> <li>Tem uma briga entre redações para ter a matéria ranqueada pelo google.</li> <li>A construção do CB é que ele tenha que se adaptar as telas.</li> <li>O mundo perfeito seria ter núcleos pensando no consumidor e onde ele está.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li></li> </ul> |



|  |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |  |  |  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |  |
|--|--|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
|  |  | <p>documento que organize a gestão</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cada um faz do seu jeito.       <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Eu levo a pauta por papel e caneta.</li> <li>◦ Dependendo do perfil de cada um, fala a pauta, toda oral.</li> <li>◦ Não manda email, nem nada. No impresso tem um pouco disso.</li> </ul> </li> <li>• Escreve no Word, ou sobe direto para o Publica</li> </ul> <p><b>Organização do conteúdo nos diversos meios</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Os veículos estão se fundindo</li> <li>• Não há mais tanta distinção entre o que vai para a web ou o que vai para impressão</li> <li>• A diferença está mais no texto:       <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Texto maior ou mais analítica vai para o impresso.</li> <li>◦ O site fica com matérias enriquecidas sim, cheia de galerias e recursos da internet.</li> </ul> </li> <li>• Não dá para ler páginas no site, pelo celular, no tablet é mais fácil.</li> <li>• Temos versão online do jornal impresso que vai para o iPad que gera todos os dias a noite e nosso novo site, é um site responsivo, se ajusta em tela de celular ou de tablet, qualquer plataforma, via se ajustar.</li> <li>• O conteúdo fique cada vez mais voltado para esse leque</li> <li>• Se vc comprar a edição do dia ou for assinante, pode, inclusive, acessar o jornal impresso em pdf.</li> </ul> <p><b>Sobre receitas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Quem mantém o jornal é o anúncio. Pode ser medida pelo número médio de leitores, para calcular valor dos anúncios.</li> <li>• Há critérios de medição pela interação, curtidas, comentários, cliques, cada caso é um caso.</li> <li>• Há diversas formas de analisar o acesso e uso da informação.</li> </ul> | <p>que vai ser feito</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dependem dos fatores de alcance da informação, dos fatos do dia.</li> <li>• Não tem um limite mínimo e máximo de assuntos.</li> <li>• Depois da reunião de pauta fica tudo definido (limite de assuntos etc.)</li> <li>• Durante o dia o conteúdo é produzido</li> <li>• À noite é tudo fechado</li> <li>• Mas se entra um novo fato, uma pauta pode cair.</li> </ul> <p><b>Se a pauta cair:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• A equipe tenta esquentar a pauta no dia seguinte, atualizar a matéria.</li> <li>• Evita-se perder totalmente a pauta que caiu devido a algum fato etc.</li> <li>• Cada pauta é uma pauta, cada assunto exige uma atuação, uma postura e apuração.</li> </ul> <p><b>Sala de reuniões:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reunião de pauta entre 11 ou 12h</li> <li>• Nova reunião no final da tarde para fechar o jornal: site e impresso</li> </ul> <p><b>Painel da sala de reuniões:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilizado para tratar da pauta para o jornal impresso</li> <li>• São colocadas as capas potenciais</li> <li>• São organizadas, sinalizadas e monitoradas as metas</li> <li>• O que foi matéria própria ou exclusiva</li> <li>• Fotos tiradas pela equipe, como se fosse um feedback para poder acompanhar.</li> </ul> <p><b>Cada editoria:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Acompanha os repórteres.</li> <li>• Por telefone para quem está na rua.</li> </ul> | <p>matéria que foi feita pelo impresso.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• É um trabalho conjunto, para enriquecer.</li> <li>• O repórter vai para a rua, o fato está lá, passa correndo uma informação rápida, liga ou passa por whatsapp ou tele, coloca no ar e muda a matéria do site, depois volta e escreve a matéria para o impresso do dia seguinte.</li> </ul> |  |  |  | <p>Mas não é assim na prática.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Isso é muito caro, ter um editor mobile, um para tablet, e eles concorrendo entre si com equipes de suporte diferentes.</li> <li>• Esse trabalho responsivo é o de atender o objetivo da empresa.</li> </ul> <p><b>Sobre interatividade...</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Não sei como vai ser a questão da interatividade, eu posso criar meu próprio aplicativo que é referência de informação que pode ser mais rápido que o correio, como vai ser essa inversão de papel em que a info mais importante virá de outros grupos, ou do próprio leitor.</li> <li>• Então essa participação de todos, com sugestão de pauta, vídeos, quadros, blocos, exemplo do sem noção, o whatsapp, mas como isso tem que se organizar.</li> <li>• Tentar inovar na medida do possível, trazer cada vez mais o leitor para dentro da gestão.</li> <li>• O mercado está caminhando para a inteligência fluir maior e mais rápido na publicidade que é quem remunera esse negócio. Hoje eu passo na asa sul e recebo um push do google.</li> <li>• Tem sido um desafio trabalhar com a economia da informação.</li> </ul> |  |
|--|--|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|





## 1. INTRODUÇÃO

Em ambientes de redações jornalísticas, assim como em qualquer outro ambiente, os processos de comunicação nas cadeias de compromissos, indubitavelmente, envolvem aspectos ontológicos determinantes para o seu sucesso. No contexto desta pesquisa, o termo ontologia refere-se à Ontologia da Linguagem, uma concepção pós-moderna e integradora do fenômeno humano que estuda o “ser”, mais especificamente, a natureza do “ser” humano e questões relacionadas às novas formas de convivência (ECHEVERRÍA, 2011. p. 11-13).

De acordo com Flores (2015), Echeverría (2011) e Kofman (2002), compromissos são oriundos de promessas, onde quem promete declara seu compromisso de satisfazer certas condições futuras (resultados). Ao fazer uma promessa, uma cadeia de compromissos é estabelecida e, dessa forma, cada promessa torna-se um elo da cadeia de compromissos que sustenta o funcionamento de qualquer projeto ou organização. Toda essa dinâmica acontece por meio das conversas.

Este artigo é parte de um estudo exploratório que investiga as conversações e considera suas características universais e gerais. Universais porque em qualquer lugar do mundo, independentemente do idioma, as pessoas conversam. Gerais porque ainda que pedidos, ofertas e promessas sejam feitos em locuções diferentes (eg., idiomas diferentes), ilocucionariamente, possuem o mesmo sentido (eg., pedir, oferecer, negar, aceitar). Ao tratar dos domínios básicos de realização humana, Lucena et al. (2004, p. 8), também trabalha com a características “universais (ie., válidas em qualquer região do planeta) e gerais (ie., válidas para qualquer ser humano, independentemente de credos, etnias ou classes sociais)” destes domínios.

Partindo destas características e considerando a importância das conversas no processo de coordenação de ações para a produção da notícia, este artigo apresenta a análise das entrevistas realizadas no âmbito do Projeto MDM (Mídia Digital Multimodal) que foi a campo e, ao visitar redações jornalísticas, colheu informações que manifestam aspectos de realidade criados por meio da linguagem. A análise das entrevistas permitiu observar a existência de fenômenos conversacionais – ontologicamente humanos – que abrem espaço para diferentes campos de investigação.



Assim, além de analisar as gravações das entrevistas, este artigo tem como objetivo investigar que competências conversacionais é possível constatar nos ambientes de redações jornalísticas observados e seus impactos nos processos (ciclos de coordenação de ações) de produção da notícia. Sua relevância está no potencial de contribuição para a eficácia das rotinas de produção da notícia, em especial, pela análise das estruturas de compromissos realizados por meio das conversas, profundamente modificadas e vulnerabilizadas pelas novas formas de configuração das redes de colaboração e seus novos meios e suportes de comunicação digital multimodal.

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Influenciado pelas contribuições de Nietzsche, Wittgenstein, Heidegger, Maturana e Flores, Echeverría (2011, p. 11) propõe uma articulação específica e particular das contribuições desses autores e, apoiado por elas, oferece uma nova concepção integradora do fenômeno humano, denominada Ontologia da Linguagem.

De acordo com Echeverría (2011, p. 12 e 20), “a Ontologia da Linguagem representa um esforço para oferecer uma nova interpretação do que significa ser humano” e possui três postulados: I) a interpretação dos seres humanos como seres linguísticos; II) a interpretação da linguagem como geradora; e III) o entendimento de que os seres humanos se desenvolvem na linguagem e por meio dela. Castilho et al. (2008, p. 299), enfatizam os seguintes aspectos destes postulados:

- I. É a linguagem que faz os seres humanos serem da maneira particular que são.
- II. A linguagem não apenas descreve, mas também cria realidades. A linguagem é, portanto, ação, moldando o futuro, a identidade e o mundo em que vivemos
- III. O ser humano não é uma forma determinada e permanente de ser: é um espaço de possibilidades que cria e recria por meio da linguagem.

Para embasar o desenvolvimento deste artigo, algumas abordagens e relações temáticas entre conceitos relevantes para a compreensão do significado de conversas efetivas, no âmbito da Ontologia da Linguagem, são descritos nas seções a seguir.



## 2.1 Organizações como redes de compromissos

“... uma empresa é um sistema linguístico.... tudo o que acontece dentro dela pode ser examinado na perspectiva de suas conversas.”  
(ECHEVERRÍA, 2011, p. 148)

Na década de 80, Winograd e Flores (1988) já trabalhavam com a ideia, posteriormente reforçada por autores como Echeverría (2011, 2002, 1998) e Flores (2015, 1997, 1994), de que organizações existem como redes de compromissos diretivas. Segundo os autores, o fluxo organizacional acontece por meio das conversas realizadas pelas pessoas que fazem isso, emitindo enunciados, por meio da fala ou da escrita (WINOGRAD e FLORES, 1988, p. 157). Essa proposta considera que as pessoas participam da criação e manutenção do processo de comunicação permanente das empresas.

As diretrizes (que incluem pedidos, ofertas, solicitações e consultas) e os compromissos (que incluem promessas, aceitações e rejeições) ora citados, são os responsáveis pela realização das tarefas e, conseqüentemente, pela obtenção dos resultados individuais e organizacionais. Tais diretrizes e compromissos são constituídas por atos de fala (também chamados de atos linguísticos) e correspondem ao núcleo de todo o processo de trabalho realizado nas organizações por meio das conversações (WINOGRAD e FLORES, 1988, p. 157).

De acordo com Echeverría (2011, p. 43), falar nunca é um ato inocente. “Toda vez que executamos um ato linguístico, adquirimos um compromisso e devemos aceitar a responsabilidade social do que dizemos.” Para o autor, cada ato linguístico é caracterizado por diferentes compromissos sociais.

Assim, organizações são unidades construídas a partir de conversas específicas, baseadas na capacidade dos seres humanos de assumirem compromissos mútuos. “Organizações são fenômenos linguísticos” (ECHEVERRÍA, 2011).



## 2.2 Compromissos conversacionais, confiança e promessas

“Ao realizar um ato linguístico, uma pessoa está se comprometendo sobre como ele e seus ouvintes irão coordenar suas ações no futuro.” (FLORES, 1997, p. ???)

Conforme apresentado por Kofman (2002, v. II, p. 202), um indivíduo ou uma equipe evidencia sua capacidade de cumprir compromissos na efetividade com que realiza suas tarefas, estabelece relações de confiança necessárias para cumpri-las e investe na garantia da identidade das pessoas, grupos ou organizações envolvidas nesses relacionamentos e tarefas.

Estas três dimensões – Tarefa (T), Relação (R) e Identidade (I) – formam a tríade que, segundo o autor, caracterizam os compromissos conversacionais. A seguir, uma descrição de cada parte da tríade.

- T => o objetivo é coordenar ações para obter os resultados desejados. Refere-se àquilo com que o indivíduo ou grupo se compromete. Preocupa-se com a qualidade dos resultados oriundos das tarefas realizadas.
- R => o objetivo é gerar o vínculo de confiança, a fim de possibilitar coordenações efetivas de ações futuras. Simples ou complexas, as relações são necessárias para a realização das tarefas. Preocupa-se com a qualidade dos relacionamentos entre as pessoas que participam dessa rede de compromissos.
- I => o objetivo é agir com integridade e dignidade. Preocupa-se com a coerência entre os compromissos, intenções e ações de um indivíduo e com a sua dignidade.

De acordo com Lucena (2012, p. 157), ao coordenar ações para realizar tarefas, os indivíduos comprometem, não apenas suas habilidades técnicas, mas também suas vontades e intenções de gerar resultados eficazes, sustentáveis e balanceados ou equilibrados na tríade (T-R-I). Além disso exercitam suas habilidades de se relacionar dentro de uma ética baseada no respeito por si mesmo e pelos outros envolvidos no compromisso.

Na perspectiva da Ontologia da Linguagem, os compromissos conversacionais correspondem a uma dança de coordenação de ações, onde todo compromisso é uma estrutura (T-R-I) e é também a condição-chave para que os resultados,



individuais e organizacionais, sejam alcançados (KOFMAN, v. II, p. 202). Para Kofman (v. II, p. 186), “a capacidade de receber e fazer compromissos é uma das características que definem as pessoas”.

O autor ainda acrescenta outros elementos ao afirmar que pedidos, ofertas e promessas – presentes nas conversas para ações – compartilham a seguinte estrutura constitutiva comum: responsável-emissor, mensagem, verbo (peço, ofereço, prometo), ouvinte-receptor, condições de satisfação (incluindo o tempo), interesses subjacentes e contexto. Conversas nas quais se negociam compromissos devem ter como objetivo a clareza sobre “quem se compromete a fazer o que, para quando, com qual propósito e para a satisfação de quem” (KOFMAN, 2002, v. II, p. 198 e 202).

Este estudo assume alguns aspectos com relação às três dimensões que caracterizam um compromisso e que devem ser observados. O primeiro está no fato de que as dimensões tarefa, relacionamentos e identidade não funcionam isoladamente. Logo, dependem uma da outra. O segundo aspecto é que a tríade T-R-I pode ser observada tanto de forma mais ampla (considerando a tarefa, os relacionamentos e a identidade do compromisso como um todo), quanto de forma mais específica (considerando as tarefas, relacionamentos e identidades presentes em cada etapa de uma conversa). O terceiro e último aspecto é que a tríade T-R-I pode ser observada tanto no nível do indivíduo, quanto da equipe ou da organização. Assim, a dimensão tarefa (T) pode tratar da tarefa do indivíduo, do grupo ou da empresa; a dimensão relacionamento (R) pode tratar das relações entre pessoas, equipes ou organizações; e a dimensão integridade (I) pode tratar da integridade de cada indivíduo, da integridade de uma equipe ou da integridade da instituição como um todo.

Com relação ao primeiro item observado, de acordo com Lucena et al. (2012, p. 156), a dança dos compromissos dentro de uma organização flui à medida que existe um equilíbrio eficaz entre as dimensões T-R-I. Dessa forma, a quebra ou desequilíbrio em uma das dimensões da tríade compromete o resultado final do compromisso estabelecido. Entretanto, além dos atos linguísticos e da tríade T-R-I, outros fatores são necessários para a efetividade das conversas onde compromissos são estruturados e executados. Dentre esses fatores, a confiança é parte essencial dessa dinâmica.



A forma como nos comportamos pode aumentar ou diminuir a confiança que os outros têm em nós, também pode contribuir para a construção do espaço de compartilhamento de inquietudes existente (lugar em que os interlocutores das redes de compromissos conversacionais expõem e discutem suas preocupações e ansiedades) e, assim, impactar em relacionamentos futuros (ECHEVERRÍA, 1998, p. 22).

Para Kofman (2002), Echeverría (2002) e Flores (1994), a construção da confiança é realizada a partir de três domínios: sinceridade, competência e responsabilidade. Ao fazer uma promessa, as pessoas se comprometem nesses três domínios Echeverría (2002, p. 11, 22 e 25). Nosso desempenho e julgamento público sobre nosso desempenho, em cada um destes domínios é uma das maneiras básicas pelas quais construímos nossa identidade pública (FLORES, 1994, p. 9).

Promessas são ações linguísticas por excelência da coordenação de ações entre indivíduos. Correspondem a um fenômeno complexo que inclui diversas ações concatenadas denominadas como “ciclo da promessa” ou “ciclo de coordenação de ações” (ECHEVERRÍA, 1998, p. 3).

Ao explorar os elementos básicos (etapas) dos ciclos de coordenação de ações, Flores (2015, p. 101), afirma que ao fazermos uma promessa, estamos dizendo a outra pessoa que somos capazes de cumprir as condições estabelecidas para o compromisso. Porém, as promessas não são fixas, vivem na linguagem de acordos entre duas pessoas. Assim, quando tomamos nossas promessas a sério, aceitamos que mudar uma promessa não será sem consequências para os resultados esperados. Dessa forma, ao fazer uma promessa, devemos nos perguntar: Estamos sendo sinceros ao fazer essa promessa? Temos tempo? Temos a capacidade de executá-la?

A reflexão sobre essas e outras perguntas no ato da promessa são fundamentais para a obtenção dos resultados desejados com os compromissos. A ausência dessas reflexões promove uma coordenação deficiente nos compromissos estabelecidos, deficiência esta que vai se revelar:

- Numa execução de baixa qualidade na(s) tarefa(s) envolvida(s), o que, inevitavelmente, leva a uma baixa qualidade dos resultados produzidos e,

por conseguinte, insatisfação, necessidade de retrabalho, possíveis desperdícios;

- Em possíveis danos na(s) relação(ões) entre as partes envolvidas; e
- Em desconfortos pessoais em cada uma das partes (pessoas) envolvidas no(s) compromisso(s) em foco.

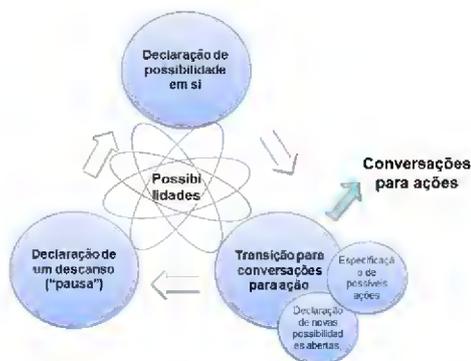
### 2.3 Conversas efetivas

“... a eficácia de qualquer trabalho ou processo empresarial depende diretamente da eficácia da maneira como seus vários ciclos de promessas são executados” (ECHEVERRÍA, 1998, p. 5).

De acordo com Echeverría (2011, p. 22), em seu núcleo básico a Ontologia da Linguagem repousa na modificação do significado de três termos: seres humanos, linguagem e ação. A ênfase dada neste artigo está na necessidade de reinterpretar o que entendemos por linguagem e abrir-nos, conforme proposto pelo autor, a uma compreensão que a concebe como generativa e que postula que a linguagem é ação.

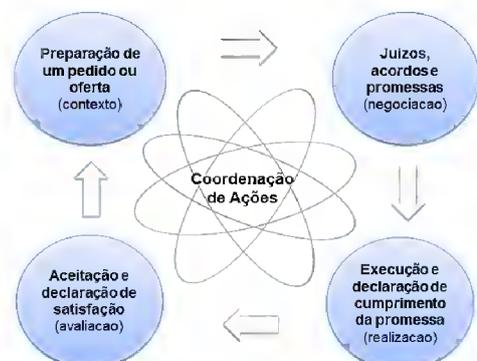
Com base neste postulado e compreendendo que as organizações realizam suas ações por meio das conversações, as Figuras 1 e 2, a seguir, apresentam os elementos básicos (etapas) – compostos por atos linguísticos – que constituem as “conversas para possibilidades”, Flores (2015, p. 53-57), e as “conversas para ações”, Flores (2015, 1997 e 1994) e Echeverría (2002 e 1998), presentes em qualquer organização.

**Figura 1: Elementos básicos (etapas) de uma “Conversação para Possibilidades”**



Fonte: Elaborado com base em Flores (2015)

**Figura 2: Elementos básicos (etapas) de uma “Conversação para Ação”**



Fonte: Elaborado com base em Flores (2015, 1997, 1994) e Echeverría (2002 e 1998)



As “conversações para possibilidades” declaram um domínio que possibilita inventar e cumprir oportunidades mediante as “conversações para ações”. Estas, por sua vez, permitem a descoberta de fontes de perdas e a criação de maneiras mais eficazes de trabalhar (agir) em conjunto; sendo, portanto, onde as pessoas coordenam suas ações (FLORES, 2015, p. 6 e 54).

Rigorosamente, tal como apresentado nas Figuras 1 e 2, as conversas de possibilidades e as conversas para ações possuem, respectivamente, três e quatro etapas compostas por diferentes atos linguísticos. Todavia, dado o foco deste estudo, estas etapas não serão detalhadas neste documento.

Especificamente com relação à Figura 2, tanto Flores (2015, 1997, 1994), quanto Echeverría (2002, 1998) tratam de dois estágios das conversas para ações – também chamadas de “ciclo da promessa” ou “ciclo de coordenação de ações”. O primeiro estágio refere-se à constituição da promessa e acontece nas duas primeiras etapas – contexto e negociação. O segundo estágio trata do cumprimento da promessa e ocorre nas duas últimas etapas – realização e avaliação. Nas duas figuras as setas não significam um caminho rígido a ser seguido. Elas apenas buscam demonstrar o fluxo lógico dos dois tipos de conversas apresentados. As elipses nos centros das figuras, procuram explicitar o processo dinâmico e complexo das conversações, onde nem sempre o próximo passo é o apontado pela seta, mas sim o retorno ao passo anterior, o encerramento da conversa ou a escolha de outros caminhos que não fazem parte do escopo deste artigo.

É importante observar que os efeitos e impactos de uma promessa começam a acontecer antes mesmo dela ser realizada, pois no momento da aceitação do pedido/oferta, temos uma promessa em curso que abre espaço para ações que modificam a realidade. As redes de relações entre as partes mudam e novas ações são estruturadas à medida que seus membros confiam em promessas que foram declaradas.

Tal como apresentado no item 2.2, são os vínculos de confiança que possibilitam as coordenações efetivas de ações futuras (KOFMAN, 2002, v. II, p. 202). É no coração do ciclo de uma promessa que a confiança e o espaço compartilhado de inquietudes se encontram (ECHEVERRÍA, 1998, p. 7). Sem a presença destes elementos não é possível coordenar ações de forma efetiva. Efetividade, no contexto



deste artigo, consiste na obtenção de eficácia (que alcança o objetivo proposto) com eficiência (que se faz com excelência) e sustentabilidade (capaz de funcionar satisfatoriamente). *(ver referência sobre efetividade)*

Vale ressaltar que o espaço compartilhado de inquietudes existe dentro de uma cultura e que essa cultura varia de organização para organização. Assim, o que é óbvio para um grupo', pode não ser óbvio para outro. Daí a necessidade de cuidar das redes de compromissos organizacionais para que os atos linguísticos (pedidos, ofertas, promessas e declarações), utilizados em um determinado contexto, façam sentido para aquela comunidade que ali está, no que diz respeito às ações embutidas no que é dito.

Isto posto, amparados pelos estudos até aqui apresentados, assumiremos o entendimento de que conversas efetivas – seja qual for o seu tipo (conversas de possibilidades, conversas para ação ou outros tipos de conversas não abordados neste estudo) ou contexto – são aquelas que ao coordenar ações (T) para obter os resultados desejados, cuidam dos relacionamentos (R) entre os interlocutores e da integridade (I) dos atores envolvidos na conversação. Assim, uma conversa pode ser compreendida como efetiva quando as três dimensões (T-R-I) constitutivas do compromisso assumido são consideradas e satisfeitas.

Por outro lado, outra possível caracterização de conversas efetivas está no cumprimento das etapas dos ciclos de coordenação de ações, realizados nos ambientes organizacionais. Inicialmente desenvolvido por Flores (1994) e depois trabalhado por Echeverría (1998), Kofman (2002), Lucena (2010) e outros autores, o ciclo de coordenação de ações – também denominado ciclo das promessas ou etapas de uma conversação para ação – mostra-se um constructo relevante para verificar a efetividade das conversas nas organizações. Kofman (2002, v. I, p. 47), aponta três fases para o desenho de conversações efetivas, no que refere a resultados, relações, mais integridade, dignidade e autossatisfação dos interlocutores. Essas fases são: preparação, execução e reflexão.

Ao detalhar o ciclo de coordenação de ações, Echeverría (1998, p. 4-5) chama atenção para o fato de que todo processo de negócio é uma cadeia de tarefas diferentes realizadas por diferentes indivíduos, concatenadas através de múltiplos ciclos da promessa. Ou seja, múltiplos ciclos de coordenação de ação. Todos os



trabalhadores combinam dois tipos de atividades: atividades específicas (tarefas específicas que lhes são atribuídas) e atividades de coordenação. De acordo o autor, “a eficácia de qualquer trabalho ou processo empresarial depende diretamente da eficácia da maneira como seus vários ciclos de promessas são executados”. Assim, “a eficácia do processo é definida pelo elo mais fraco da cadeia.”

## 2.4 Modelos mentais

“o fenômeno da comunicação não depende do que se entrega, mas sim do que se passa com o que se recebe” (MATURANA e VARELA, 2001, p. ???).

Considerando que os atos de fala presentes nas conversações correspondem ao núcleo de todo o processo de trabalho realizado nas organizações e que o principal papel do gestor está em cuidar da articulação e ativação de compromissos dentro da rede organizacional, para atingir seus resultados, os líderes devem estar atentos aos esforços necessários para a geração e manutenção de redes de conversações efetivas (FLORES, 2015, p. 119-120).

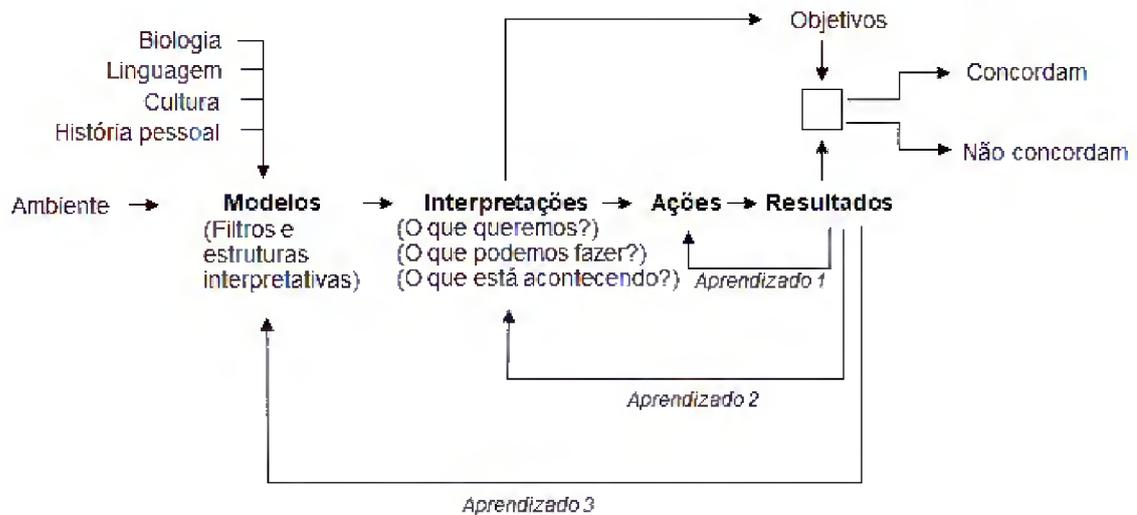
Todavia, conforme colocado por Kofman (2002, v. I, p. 263-264), o grande desafio da teoria objetiva da comunicação é não cair na armadilha de achar que “aquilo que eu digo é o que o outro escuta” e “aquilo que eu escuto é o que o outro diz”. Para o autor, “aquilo que cada um escuta está condicionado por seus modelos mentais, pois, entre aquilo que um diz e aquilo que o outro escuta há uma série de filtros que podem gerar grandes brechas entre o sentido do dito e o sentido do escutado”.

Baseado em Kofman (v. I, 2002), Castilho et al. (2008, p. 4) coloca que este contexto mental se refere a um complexo de experiências, conhecimentos, regras de racionalidade e inferências que influenciam a interpretação feita pelos seres humanos. De acordo com os autores, os modelos mentais são formados por filtros, nos quais nós, seres humanos, observamos e construímos a realidade, nos organizando e dando sentido às nossas experiências.

Tal como apresentado na Figura 3, são quatro as fontes que determinam a “resposta habitual” que damos a certas circunstâncias, programadas no nosso modelo mental: biologia, linguagem, cultura e história pessoal (KOFMAN, 2002, v. I, p. 254).



Figura 3: Mapa do Observador



Fonte: Kofman (2002, v. I, p. 316)

A partir do “Mapa do Observador” apresentado por Kofman (2002, v. I, p. 316), Lucena (2014, p. 6), coloca que as conversas, enquanto instrumentos de atuação humana, atuam nos três níveis: das ações, das interpretações e dos modelos mentais. Sendo que para cada um desses níveis há um nível de aprendizagem (e de complexidade) correspondente, ou seja: aprendizagem de 1ª, 2ª e 3ª ordem.

Ainda de acordo com Lucena (2014, p. 6), “em última instância, as conversas visam transformar o modo de ser (modelos mentais e interpretações) do Observador. Para isso se utilizam de técnicas e ferramentas conversacionais. Sua efetividade pressupõe uma relação ética baseada no respeito pela: legitimidade, autonomia, liberdade e diferença do outro.”

## 2.5 Falar produtivo e escuta efetiva nas organizações

“Nós elaboramos nossas vidas numa mútua dependência linguística, não porque a linguagem nos permite revelar a nós mesmos, mas porque somos constituídos na linguagem em uma contínua evolução que produzimos uns com os outros” (MATURANA e VARELA, 2001, p. ???).

A comunicação humana possui duas facetas, o “falar” e o “escutar”. O “falar efetivo somente é possível após o escutar efetivo, isto porque é o escutar efetivo que confere sentido ao que é dito. “Escutar é o fator fundamental da linguagem. Falamos para sermos escutados” (ECHEVERRÍA, 2011, p. 81-82).



Ao tratar sobre conversações nas organizações, Lucena (2010, p. 78-80), conceitua competência conversacional como a “a capacidade de, conversando, mobilizar, articular e colocar em ação, de forma sustentável, valores, conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para o desempenho eficiente e eficaz de atividades requeridas no trabalho e na vida, de maneira geral.” De acordo com o autor, na prática, as competências conversacionais se manifestam em quatro níveis: conhecimento, habilidades, atitudes e valores.

Uma contribuição que vem ao encontro do que é apresentado por Lucena (2014, p. 6; 2010, p. 79) sobre o uso de técnicas e ferramentas conversacionais, é encontrada em Kofman (2002, v. II, p. 87-92) que aborda as conversas sob dois ângulos: o expor e o indagar. De acordo com o autor, o indagar não costuma estar presente nas conversações com a mesma frequência que o expor. Nem sempre as pessoas estão abertas a “escutar” o que o outro tem a dizer. E, ao “falar”, é comum observar atitudes de imposição de ideias ou opiniões, assim como também é comum, perceber uma certa competitividade em boa parte das conversas realizadas dentro das organizações. Kofman (2002, p. 92-95) denomina esses fenômenos como o expor e o indagar improdutivos.

No sentido contrário, o expor produtivo “é uma forma de abrir aos outros os nossos raciocínios, para ajudá-los a entender por que pensamos o que pensamos” (KOFMAN, 2002, v. II, p. 98-101). O indagar produtivo “é uma maneira de descobrir os raciocínios dos outros e ajudá-los a expor não só o que pensam como também por que pensam aquilo que pensam”. (KOFMAN, 2002, v. II, p. 102-103).

O expor e o indagar fazem parte do universo de competências conversacionais apresentados por Lucena (2010, p. 79). Conforme colocado pelo autor, escutar, expor e indagar com efetividade, permitindo a troca de ideias de forma clara, objetiva e respeitosa, sabendo lidar com os diferentes modelos mentais dos indivíduos são algumas das habilidades necessárias para conduzir projetos organizacionais de forma mais efetiva.

Ao capacitar as pessoas a usar conscientemente as palavras para articular compromissos e invocar uma coordenação efetiva de suas ações, é possível reduzir os mal-entendidos e os erros que impedem que muitas organizações percebam seu potencial (FLORES, 2015, p. ???).



### **3. DISTINCOES CONVERSACIONAIS APLICADAS NO CONTEXTO DAS REDACOES JORNALISTICAS**

#### **3.1. Redações jornalísticas**

“O social, para os seres humanos, é constituído em linguagem. Todo fenômeno social é sempre um fenômeno linguístico.” (ECHEVERRÍA, 2011, p. 13)

Nos últimos anos, os ambientes de redação jornalística têm evidenciado uma crescente preocupação, não só com a qualidade da produção de informações nos diversos suportes e tecnologias, mas, sobretudo, com a convergência digital do processo de produção multimodal e a sua efetiva disseminação, no seu tempo próprio, considerando as necessidades e as especificidades dos diversos perfis de usuários da informação (ALEXANDER, 2015, p. 27)

Os processos de trabalho e de produção incorporam, cada vez mais, a participação dos consumidores de informação e a demanda por novos produtos, o que tem modificado os fluxos de trabalho e as redes de compromissos, em seus aspectos qualitativos, quantitativos e logísticos, visando o efetivo redimensionamento dos serviços e da produção da informação, de acordo com os requisitos exigidos pelos usuários da informação e os diversos suportes de cada veículo de comunicação.

Alinhados a esse processo de mudança, alguns aspectos observados nos “achados primários” oriundos das entrevistas realizadas pela equipe do Projeto Mídia Digital Multimodal (MDM), apresentado adiante, foram considerados de especial relevância para este estudo. Dentre eles, as mudanças relacionadas à inserção dos consumidores da notícia nas cadeias de compromissos responsável pela produção da notícia – antes compostas apenas por profissionais inseridos nos ambientes de redação jornalística, as frequentes mudanças geradas por novas tecnologias e, em especial, a possibilidade de acordar e executar compromissos com pessoas de diferentes lugares e culturas. Isso inclui a possibilidade de as equipes articularem suas ações, de forma presencial ou virtual, utilizando diferentes tipos de plataformas. O que evidencia uma rica e complexa capacidade de produzir em “parceria”.

#### **3.2. Conversas efetivas em redações jornalísticas**



–“Ao conectar a linguagem com a ação, surge uma nova compreensão da ação humana. Agora nos tornamos observadores dessas ações - os atos linguísticos - que não tínhamos visto como ações no passado e, além disso, também somos capazes de reconstruir a ação humana em termos linguísticos, dando assim um passo muito importante na nossa capacidade de *design*”. (ECHEVERRÍA, 2011, p. 38)

Com base nas distinções apresentadas nas seções anteriores, conversas efetivas em ambientes de redação jornalística são aquelas que ao cuidar da coordenação das tarefas (T), também cuidam das relações (R) de confiança e das identidades (I) das pessoas envolvidas no processo de produção da notícia.

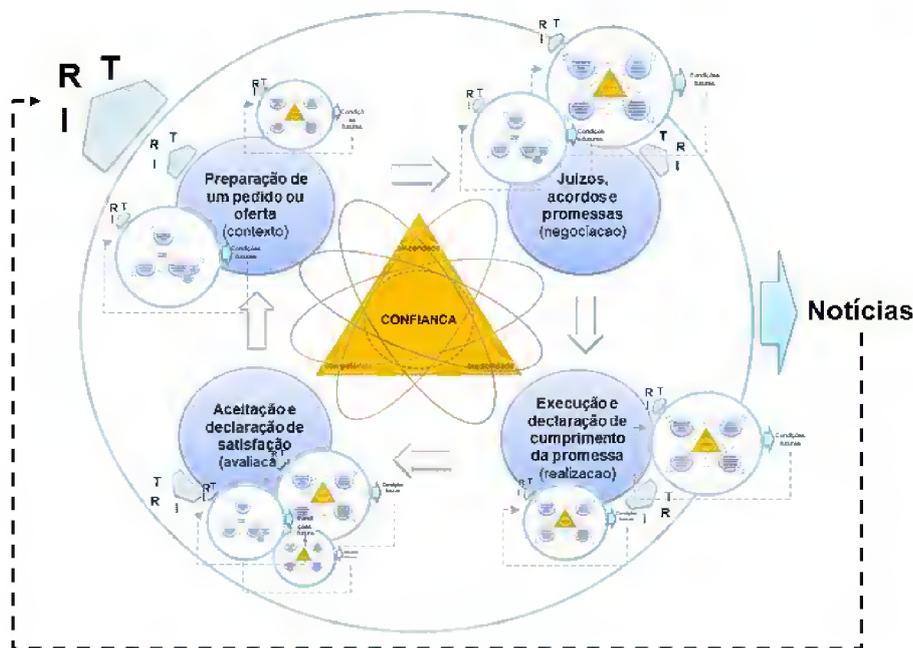
Além disso, dado que redações jornalísticas são redes de compromissos organizacionais e, como tais, constituem e cumprem promessas para alcançar seus objetivos, a efetividade dos ciclos de coordenação de ações realizados nos ambientes de redações, podem fornecer informações significativas sobre a efetividade das conversas desenvolvidas por suas equipes.

Vale observar que, ao utilizar a tríade T-R-I e o ciclo de coordenação de ações como constructos teóricos para análise dos achados primários apresentados adiante, são utilizadas as distinções sobre confiança, espaço compartilhado de inquietudes, modelos mentais, o expor e o indagar produtivos e outros fundamentos aplicados aos ambientes de redações jornalística.

Para ajudar a ilustrar a narrativa sobre a efetividade das conversações em ambientes de redações jornalísticas a Figura 4, a seguir, apresenta as etapas de uma conversa para coordenação de ações (Figura 2), onde as dimensões T-R-I dos compromissos são trabalhadas, a partir de juízos baseados na confiança entre as partes, com o objetivo de satisfazer certas condições futuras – no caso das redações, a produção de notícias qualificadas e no tempo adequado.



Figura 4: Ciclo de coordenação de ações em ambientes de redações jornalísticas



Fonte: Elaborado com base em Flores (2015, 1997, 1994), Echeverría (2011, 2002, 1998) e Kofman (2002)

Tal como ilustrado, cada uma das etapas do ciclo de coordenação de ações trata de tarefas (T) que são desenvolvidas, por meio de relacionamentos (R), dentro da identidade (I) dos envolvidos, portanto, da tríade T-R-I.

A figura chama atenção para a existência de várias conversas dentro de uma conversa maior ou de vários compromissos dentro de um compromisso mais amplo. O resultado de cada “pequeno” compromisso afeta os demais compromissos acordados na rede de conversas onde as ações estão sendo coordenadas. Afetando, portanto, o compromisso “maior” em que todos estão envolvidos.

Nos ambientes de redação jornalística isso é facilmente observado quando, por exemplo, a publicação de uma única notícia depende de diversas articulações de ações entre diferentes equipes de fotografia, redação e disponibilização de conteúdo em múltiplas mídias. Tudo acontecendo ao mesmo tempo e com forte dependência entre a entrega de um compromisso e o início, continuação e/ou conclusão de outro.

Este estudo considera que as dimensões T-R-I dos compromissos assumidos pelas redes presentes nas redações jornalísticas, geram resultados e são impactadas por estes, proporcionando sua própria evolução. Dessa forma, o resultado é a interação como um todo, onde ao produzir notícia (tarefa), a rede se reconfigura



(relacionamentos) e as identidades (integridade e dignidade) dos profissionais envolvidos no compromisso também mudam.

### 3.3. Achados primários

Em julho de 2014 foi iniciado o Projeto MDM – Projeto de mídia digital multimodal em redações jornalísticas, cujo objetivo foi propor um modelo de gestão da informação em mídia digital multimodal, segundo um modelo computacional semântico em estrutura digital convergente. Inserido no contexto do Laboratório de experimentação em linguagens digitais para dispositivos móveis (Labdim) da Faculdade de Comunicação, o Projeto MDM foi desenvolvido em parceria com o Departamento de Ciência da Computação da Universidade de Brasília e a Brunel University de Londres (CAPES, 2014).

Entre abril de 2015 e maio de 2017, a equipe do Projeto MDM realizou um conjunto de visitas às redações jornalísticas dos seguintes veículos: BBC (Inglaterra), Correio (Brasil), La Nación (Costa Rica), O Globo (Brasil) e Reuters (Inglaterra). Durante essas visitas, foram entrevistados editores, subeditores, repórteres, chefes de redação e representantes das áreas de fotografia, *design* e tecnologia da informação dos jornais visitados. Conforme apresentado por Oliveira (2017, p. 287), as visitas realizadas compreenderam as seguintes atividades: participação de reunião de pauta como ouvintes; conhecimento da dinâmica de trabalho do jornal, a partir das reuniões de pauta e outras conversas formais e informais presentes no processo de produção da notícia; conhecimento do processo de recebimento e averiguação de fatos; levantamento de parte dos *softwares* utilizados e de outros aspectos relacionados à tecnologia da informação, tais como, adoção de tecnologias de web semântica nos sistemas de informação.

Inserido no campo da Ciência da Informação, este artigo busca explorar os aspectos teóricos relacionados a competências conversacionais e seus impactos no processo de produção da notícia, apresentados nas seções anteriores. Para isso, além de pesquisadas referências sobre conversas efetivas, na perspectiva da Ontologia da Linguagem, foram extraídos trechos das gravações das entrevistas (achados primários) que abordavam o processo de coordenação de ações entre as equipes das redações visitadas. Posteriormente a essa extração e seleção de



achados, a partir da fundamentação teórica apresentada, foi realizada a análise dos dados descrita na seção 6.

Conforme revelaram os achados, processos de produção da notícia são, fundamentalmente, processos conversacionais. Além disso, cada ambiente funciona de acordo com a sua cultura. Notícias geradas em diferentes redações podem ser similares, porém, as redes de compromissos que as geram se comportam de formas diferentes. Daí a relevância de um instrumento de análise, sustentado pela tríade T-R-I e pelo ciclo de coordenação de ações, capaz de fornecer subsídios para a ampliação das competências conversacionais das redes de compromissos envolvidas no processo de produção da notícia.

#### **4. MÉTODOS E PROCEDIMENTOS**

Este estudo caracteriza-se como uma pesquisa descritiva por investigar as causas e as consequências dos fenômenos estudados (GIL, 1999). Trata-se de uma pesquisa aplicada, por visar a geração de conhecimento para aplicação prática dirigida à solução de problemas específicos coletados em pesquisa de campo anterior (FLICK, 2009). É também uma investigação de natureza exploratória, pois, tendo como base a Ontologia da Linguagem – que compreende que os comportamentos são significativamente impactados pela linguagem – pretende provocar reflexões sobre a efetividade das conversas das equipes de redação jornalística.

Foram executados os seguintes passos:

- Pesquisa bibliográfica sobre conversas efetivas, no âmbito da Ontologia da Linguagem.
- Conceituação de conversas efetivas em ambientes de redação jornalística.
- Elaboração do instrumento de análise dos dados extraídos das entrevistas realizadas nas redações visitadas.
- Aplicação do instrumento de análise, conforme detalhado a seguir.
- Análise dos resultados e considerações finais.

De forma resumida, o instrumento de análise foi dividido em duas etapas. A primeira, de consolidação dos achados primários, referiu-se à seleção de trechos das entrevistas que abordavam o processo de coordenação de ações e realização de compromissos pelas equipes responsáveis pela produção da notícia. A segunda etapa



do instrumento de análise, correspondeu a um questionário com perguntas genéricas e específicas, baseadas no trabalho de Ávila et al. (2017) que, por sua vez, baseou-se em Andrade (2009), Santos (2008) e Braga (2007).

As perguntas genéricas, distribuídas em seis itens, procuraram levantar aspectos relacionados a confiança, expor e indagar produtivo, espaço compartilhado de inquietudes, dentre outros. As perguntas específicas basearam-se na tríade T-R-I, no ciclo de coordenação de ações e no conceito de conversas efetivas em ambientes de redações jornalísticas apresentado neste artigo. Dividem-se em quatro níveis:

- a) Princípios e Diretrizes: valores individuais / valores institucionais (retratados pelas equipes).
- b) Preparação: apresentação, negociação e elaboração conjunta dos termos de acordo, tendo em vista, particularmente, os critérios de satisfação a serem observados no cumprimento dos compromissos assumidos.
- c) Execução: realização ordinária das atividades necessárias para a execução das ações acordadas sem as quais não se cumprirão os compromissos assumidos.
- d) Reflexão: avaliação conjunta realizada periodicamente, com vistas à identificação de espaços de aprendizagem observados na dinâmica da gestão de compromissos assumidos e realizados pelas equipes da redação).

Enquanto os três primeiros níveis possuem, cada um, três perguntas diretamente relacionadas às dimensões tarefa, relacionamento e identidade, o quarto nível possui uma única pergunta que remete à aprendizagem de 1ª, 2ª e 3ª ordem. Observa-se que os quatro níveis de perguntas específicas correspondem às quatro etapas do ciclo de coordenação de ações (ciclo da promessa).

É importante ressaltar que a lista de perguntas específicas aplicado neste estudo, representa um roteiro que pode ser utilizado para orientar as conversas em reuniões de redações jornalísticas, buscando-se a sua efetividade (eficácia, eficiência e sustentabilidade). Também é importante considerar que o estudo aqui reportado é parte de uma tese de doutorado que traz um objetivo mais amplo e que requer explorações futuras, do ponto de vista da complexidade das conversações e de outros elementos relacionados. Veja seção 6 com sugestões de trabalhos futuros.



Após a aplicação do instrumento de análise, foram realizadas as seguintes tarefas:

- a) Avaliação da relação entre o fenômeno observado (informações extraídas das entrevistas), o ciclo de coordenação de ações e cada uma das dimensões da tríade de compromissos, observando o que é afetado em termos de identidade dos atores envolvidos, relações entre eles e a tarefa de coordenar ações e assim produzir a notícia.
- b) Identificação de competências conversacionais relacionadas ao processo de coordenação de ações para produção da notícia nos ambientes de redações jornalísticas visitados.

## 5. ANÁLISE E RESULTADOS

Conforme exposto no item 3.3, foram observadas gravações oriundas de entrevistas, não estruturadas, realizadas pelos pesquisadores do Projeto MDM junto aos profissionais das redações visitadas. Como as entrevistas trataram de assuntos diversos de interesse do Projeto MDM e, por isso, não contemplaram perguntas diretamente relacionadas a conversas efetivas nos ambientes de redações jornalísticas, a aplicação do instrumento de análise anteriormente apresentado foi precedida pelas seguintes tarefas:

1. Transcrição bruta das entrevistas em formato de texto ou *slides*.
2. Tentativa de categorização dos assuntos discutidos durante as entrevistas, buscando identificar padrões de temas tratados.
3. Consolidação e organização das informações em *slides*.

Após a execução dessas tarefas, o instrumento de análise foi então aplicado. Essa aplicação foi realizada por meio do preenchimento do instrumento pelos pesquisadores responsáveis por este artigo. Suas respostas foram fundamentadas a partir das afirmações feitas pelos entrevistados, registradas nas gravações das entrevistas.

Com base em Echeverría (2011, p. 69-72), as afirmações que deram suporte às interpretações dos pesquisadores – que culminaram nas respostas dadas ao instrumento de análise – foram fundamentadas: 1) no propósito da análise deste estudo (investigação das competências conversacionais presentes nos ambientes de





## REFERÊNCIAS

- ALEXANDER, J. C. **The Crisis of Journalism Reconsidered: Cultural Power**. Cambridge University Press, 2015.
- ANDRADE, E. C. S. D. (2009). **Conversas: o fator chave para o gerenciamento de projetos**. Dissertação (mestrado). Universidade Católica de Brasília, DF.
- AVILA, J. C; LUCENA, FILHO. G. J; FIGUEIREDO, R. M. C. **Competências Conversacionais para a Governança Corporativa**. iSys - Revista Brasileira de Sistemas de Informação, [S.l.], v. 10, n. 2, p. 85-110, 2017.
- BRAGA, S. D. O. (2007). **O coaching ontológico como instrumento de desenvolvimento de equipes de trabalho**. Dissertação (mestrado). Universidade Católica de Brasília, DF.
- CAPES. **Edital Chamada de Projetos MEC/MCTI/CAPES/CNPq/FAPs No. 09/2014**. Brasília, 2014.
- CASTILHO, W. F.; LUCENA FILHO, G. J.; PRADO, H. A.; FERNEDA, E. **An interpretation process for clustering analysis based on the ontology of language**. In: Prado, H. A. do; Ferneda, E. Emerging technologies of text mining: techniques and applications. Hershey, PA: Information Science Reference, 2008. cap. 14, p. 297-320.
- ECHEVERRÍA. R. **Confianza viga mestra da empresa de futuro**. Instituto Ethos. São Paulo. Ano 3, nº 7, 2002.
- ECHEVERRÍA. R. **El ciclo de la promesa: Eslabón básico de coordinación de acciones**. Newfield Consulting. 1998.
- ECHEVERRÍA. R. **Ontología del lenguaje**. Santiago de Chile: J. C. Sáez Editor, 2011.
- FLICK, U. **Introdução à pesquisa qualitativa**. 3ª Ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.
- FLORES, F. **Conversaciones para la acción. Inculcando una cultura de compromiso en nuestras relaciones de trabajo**. Bogotá: Lemoine Editores, 2015.
- FLORES, F. **Creando organizaciones para el future**. Santiago de Chile: Dolmen Ediciones, 1997.
- FLORES, F. **Promesas, confianza e identidad publica**. Santiago de Chile: Redcom Chile S. A., 1994.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999.



KOFMAN, F. **Metamanagement: a nova consciência dos negócios**. Edition. São Paulo: Antakarana Cultura Arte Ciência/Willis Harman House, 3 volumes. 2002.

LÉVY, P. **A esfera semântica**. Tomo I Computação, cognição, economia da informação. Tradução Daniel P.P. Costa. São Paulo: Annablume, 2014.

LUCENA FILHO, G. J. **Sobre conversações na Fundação Oswaldo Cruz – Fiocruz**. Programa de desenvolvimento organizacional da Fiocruz. Brasília, 2014.

LUCENA FILHO, G. J.; CAMPOS, R. P.; OLIVEIRA, S. C.; MORALES, M. **A technontological framework to conversations for km: conception and potential applications**. In 9th International Conference on Intellectual Capital, Knowledge Management & Organisational Learning – ICICKM, Colômbia. 2012.

LUCENA FILHO, G. J.; MORALES, M. **Que tipo de profissionais estamos formando? Relato de uma experiência**. XII Congresso Ibero-americano de Ensino Superior em Computação (XII CIESC). Arequipa, Peru, 2004.

LUCENA FILHO, G. J. **Competências conversacionais: Um diferencial no gerenciamento de projetos**. MundoPM (Curitiba), v. Ano 6, p. 75-80, 2010.

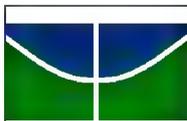
MATURANA R. H; VARELA G., F. **A árvore do conhecimento: as bases biológicas do entendimento humano**. São Paulo: Palas Athena, 2001.

OLIVEIRA. **Relatório Final de Pós-Doutorado em Ciência da Computação**. UnB. 2017

ROSES, L. K; BRITO, J. C. B; LUCENA FILHO, G. J. **Modelo de competências conversacionais para o alinhamento estratégico entre tecnologia da informação e negócio**. Jistem j.inf.syst. Technol. Manag. [online]. 2015, vol.12, n.1, pp.125-144.

SANTOS, I. M. G. L. (2008). **Competências relacionadas à aprendizagem organizacional em equipes de projetos**. Dissertação (mestrado). Universidade Católica, Brasília.

Winograd, t.; flores, f. **Understanding computers and cognition: A New Foundation for Design**. Norwood, NJ: Ablex, 1988.



## APÊNDICE F: REGISTRO RESUMIDO DAS REUNIÕES EM BRUNEL

### Reuniões Presenciais em Brunel

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Participantes:</b> Ana, Ébida e prof. George                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| <b>Data:</b> 19 de setembro                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| <b>Assuntos:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Alinhamentos iniciais.</li><li>• Possibilidade de apresentação das pesquisas em seminários.</li><li>• Prioridade de revisão da literatura.</li><li>• Próximos passos.</li></ul>                                                                                                                                                                                                                              |
| <b>Participantes:</b> Ana, Ébida e prof <sup>a</sup> Fátima Brandão                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| <b>Data:</b> 04, 05 e 09 de outubro                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| <b>Assuntos:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Projeto MDM.</li><li>• Método de pesquisa.</li><li>• Alternativas para o artigo.</li></ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| <b>Participantes:</b> Ana, Ébida prof. George e prof <sup>a</sup> Fátima Brandão                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| <b>Data:</b> 11 de outubro                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| <b>Assuntos:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Apresentação resumida dos fichamentos para subsidiar o artigo</li><li>• Apresentação de possibilidades para o artigo alinhados com Lillian e Gentil.</li><li>• Apresentação dos tópicos discutidos com a Fátima.</li><li>• Importância de explorar os achados primários (gravações das entrevistas realizadas entre 2015 e 2017) – solicitação do George.</li><li>• Alinhamentos sobre prioridades</li></ul> |



**Participantes:** Ana, Ébida e prof. George

**Data:** 30 de outubro

**Assuntos:**

- Achados primários:
  - Situação inicial e situação atual (áudios, transcrições e organização em *slides*)
  - Importância de usar a evidência (os achados primários colhidos nas entrevistas nos jornais La Nación, O Globo, Correio, BBC e Thomson-Reuters) para mostrar a teoria.
  - Devido à qualidade dos áudios das entrevistas (ruídos e mais de uma pessoa falando ao mesmo tempo) a utilização do aplicativo Nvivo não se mostra viável.
- Possibilidades de uso dos achados:
  - Lista de achados primários relacionados ao objeto de pesquisa
  - Uso da tríade de compromissos conversacionais como framework de análise dos achados primários.
  - Avaliação de cada uma das dimensões da tríade a partir dos achados primários.
- Próximos passos:
  - “Transcrição” do áudio da visita à agência Thomson-Reuters.
  - Estruturação do artigo.
  - Agendamento de seminários para compartilhamento das pesquisas
  - Próximo encontro em aproximadamente 15 dias.

**Participantes:** Ana, Ébida e prof. George

**Data:** 14 de novembro

**Assuntos:**

- Situação das “transcrições” das entrevistas
- Dificuldades de usar o Nvivo com esses achados.
- Possibilidades de uso dos achados:
  - Achados primários relacionados ao objeto de pesquisa
  - Evolução dos fichamentos.



- Lógica de uso do framework T-R-I na análise dos achados primários.
- Avaliação de cada uma das dimensões da tríade a partir dos achados primários.
- Próximos passos:
  - Nvivo (contato)
  - Elaboração dos artigos.
  - Agendamento de seminários para compartilhamento das pesquisas
  - Próximo encontro em aproximadamente 15 dias.

**Participantes:** Ana e prof. George

**Data:** 30 de novembro

**Assuntos:**

- Estrutura do artigo.
- Metodologia.
- Fundamentação teórica.
- Instrumento de pesquisa.
- Resultado da consolidação dos achados primários.

**Participantes:** Ana e prof. George

**Data:** 19 de dezembro

**Assuntos:**

- Instrumento de Análise dos Dados.
- Testes de análise dos achados primários.
- Próximos passos.

**Participantes:** Ana, Ébida e prof. George

**Data:** 17 de janeiro

**Assuntos:**



- Instrumento de Análise dos Dados – Questionário (excel)
- Achados primários:
  - Alinhamentos sobre o entendimento desse termo
  - Situação dos achados
  - Resultados iniciais da análise dos dados.
- Artigo (ajustes):
  - Item 3.3 Achados Primários
  - Item 5. Análise dos Resultados
  - Pergunta (problema) do artigo
  - Título
  - Provavelmente não exploraremos hipóteses (retiraremos do artigo)
- Busca por outros pesquisadores que estejam investigando “conversas” nas organizações. (Enviar email para George)

**Participantes:** Ana e prof. George

**Data:** 05 de fevereiro

**Assuntos:**

- Instrumento de Análise dos Dados – Questionário (excel)
- Resultados iniciais das análises
- Versão atual do artigo
- Outros pesquisadores que estejam investigando:
  - Conversas em organizações.
  - Coaching organizacional.
  - Como as pessoas assumem compromissos ... processo de coordenação de ações.
  - Conflitos interpessoais nas organizações.
- Relatório de Atividades de Pesquisa.



## ANEXO A: ACADEMIC READING

### Academic Reading (2 hours a week for 5 weeks)

#### Course Aim and Outcomes

Students develop a range of communication skills for reading efficiently and effectively for the purpose of successfully writing academic assignments.

To do this you will be able to:

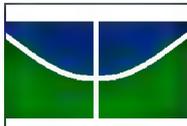
- use appropriately a range of reading strategies for reading with an academic purpose;
- develop vocabulary building strategies that are relevant to academic reading;
- develop note-making skills;
- apply critical thinking skills to your reading.

#### Course Content and Materials

Skills practiced on the course include reading journal articles, distinguishing between main points and supporting details, making notes, applying critical thinking and dealing with new vocabulary.

Materials are provided by the teacher.

| Day       | Time        | First class | Last class | Location |                          |
|-----------|-------------|-------------|------------|----------|--------------------------|
| Tuesday   | 15:00-17:00 | October 3   | October 31 | LECT117  | <a href="#">Book now</a> |
| Wednesday | 16:00-18:00 | October 4   | November 1 | LECT116  | <a href="#">Book now</a> |



## ANEXO B: ACADEMIC WRITING

### Academic Writing (60 minutes a week for 5 weeks)

#### Important note

Students on the following courses must not register for this course as there are writing courses timetabled as part of your degree programmes:

- All MSc and MBA programmes at Brunel Business School
- MA Design and Branding Strategy and MA Design Strategy and Innovation

#### Course Aim and Outcomes

The aim of the course is that your academic writing shows familiarity with key University requirements for coursework.

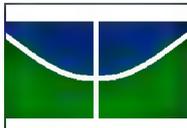
To do this you will be able to:

- plan and organise essays and reports to answer different kinds of questions;
- help readers to follow your ideas;
- show evidence of critical thinking;
- use various sources of information appropriately;
- write in an academic style.

#### Course Content

Areas covered include: essay planning, using the work of others, displaying critical thinking in your writing (analysis and evaluation), and academic style.

| Day       | Time         | First class | Last Class | Location |                          |
|-----------|--------------|-------------|------------|----------|--------------------------|
| Monday    | 12:00-13:00  | October 2   | October 30 | LECT216  | <a href="#">Book now</a> |
| Wednesday | 14:00- 15:00 | October 4   | November 1 | LECT011  | <a href="#">Book now</a> |
| Thursday  | 11:00-12:00  | October 5   | November 2 | LECT214  | <a href="#">Book now</a> |



## ANEXO C: ACADEMIC ENGLISH FOR PHD STUDENTS

### Academic English for PhD Students (1.5 hours a week for 8 weeks)

#### Important note

It is strongly recommended that students attend this course before they attend English for Research Writing (PhD students). This course provides a solid foundation for the later course.

#### Course Aim and Outcomes

Students develop Academic English language skills that will help them to read research articles and provide a foundation for writing about research in an academic style.

By the end of the course, participants will:

- use a range of skills that are relevant to reading an original research article;
- use vocabulary commonly found in academic journals;
- keep records of academic vocabulary relevant to their own studies;
- understand and accurately use grammar forms that can cause comprehension difficulties;
- use accurately forms of punctuation commonly used in academic articles.

#### Course Content

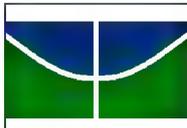
The course is organised around sections of a journal article and focuses primarily on language development with vocabulary and grammar exercises. There will be some analysis of writing by others with plenty of opportunities for discussion.

Participants are encouraged to apply what has been covered in lessons to writing about their own research areas. This can be in the form of a 500 word piece of writing marked against set criteria (lower level than for Academic English) that can be used for personal development plans.

#### Course Materials

Provided by your teacher.

| Day      | Time        | First class | Last Class  | Location                                          |                          |
|----------|-------------|-------------|-------------|---------------------------------------------------|--------------------------|
| Thursday | 14:00-15:30 | October 5   | November 23 | LECT111 (5 Oct - 9 Nov);<br>LECT114 (16 & 23 Nov) | <a href="#">Book now</a> |



## ANEXO D: ENGLISH FOR RESEARCH WRITING

**English for Research Writing (PhD students only)**  
 (90 minutes a week for 8 weeks)

### Important note

It is strongly recommended that students first attend *Academic English for PhD Students* before they attend this course.

### Who the course is for

The course is designed for students who are enrolled on PhD programmes. Participants are expected to have some familiarity with academic journals in their subject areas and a rough idea of what their research area is.

### Course Aim and Outcomes

You can write in an appropriate style for various publications in your academic discipline and your PhD.

To do this you will:

- write in an academic style;
- analyse and evaluate samples of writing in your own field of study;
- vary your writing to suit different audiences;
- use text patterns commonly found in academic writing;
- structure information appropriately;
- correctly use vocabulary and grammatical structures commonly found in your academic discipline;
- display the types of critical thinking expected in your academic discipline;
- use complex punctuation correctly.

### Course Content

Although lessons are organised by sections of a typical chapter headings, each class has a focus on language as well as structure.

Participants are encouraged to apply what has been covered in lessons to writing about their own research areas. This can be in the form of a 500 word piece of writing marked against set criteria (higher level than for Academic English) that can be used for personal development plans

Course materials will be provided by your teacher.

| Day      | Time        | First class | Last Class  | Location                                           |                          |
|----------|-------------|-------------|-------------|----------------------------------------------------|--------------------------|
| Thursday | 16:00-17:30 | October 5   | November 23 | LECT115 (5 & 12 Oct);<br>LECT110 (19 Oct - 23 Nov) | <a href="#">Book now</a> |