

Gestão do Conhecimento para o Brasil

Discute o conceito e a prática da Gestão do Conhecimento, apresentando a GC como uma estratégia viável para o desenvolvimento econômico, social e democrático do Brasil.

José Cláudio Terra, Dr.

Neste ensaio estaremos discutindo algumas idéias sobre como o conceito e a prática da Gestão do Conhecimento (GC) podem vir a desempenhar um papel bastante estratégico para o desenvolvimento econômico, social e democrático do Brasil.

A humanidade já realiza a GC há milênios e nenhuma empresa sobrevive sem algum tipo de GC. Mudanças muito recentes, no entanto, na capacidade de comunicação e processamento de informações e o exponencial crescimento da importância da capacidade inovadora para o desempenho econômico, tornaram a GC uma preocupação deliberada, sistemática e metódica em muitas organizações privadas, governamentais e públicas de maneira geral. Neste sentido, a diferença entre o que estaremos falando e a prática corrente de gestão tradicional nas organizações é tão grande que poderíamos dizer que se trata de uma revolução e não de uma evolução do processo de gestão.

O recurso conhecimento, como jamais na história, está desempenhando um papel preponderante para o desenvolvimento econômico-social de

uma nação. Ao contrário de outros recursos (capital, trabalho, recursos naturais), o recurso conhecimento pode ser alta e rapidamente transferível através do tecido produtivo e social a um custo marginal de produção muito baixo, o que o torna, de maneira amplamente comprovada, o recurso mais rentável quando bem alavancado e explorado. Ele se encontra em sua forma mais preciosa na cabeça das pessoas, mas também, transformado e explicitado em documentos, conteúdos não estruturados, processos, patentes e melhores práticas documentadas. Organizações e países que compreendem bem a importância deste recurso tanto do ponto de vista econômico como social, trazem a gestão do mesmo para o pano de frente de suas políticas gerenciais e políticas. Isto significa estratégias específicas para geri-lo segundo a definição abaixo:

“Gestão do Conhecimento significa organizar as principais políticas, processos, ferramentas gerenciais e de tecnologia de informação à luz de uma clara compreensão dos processos de GERAÇÃO, IDENTIFICAÇÃO, VALIDAÇÃO, DISSEMINAÇÃO,

COMPARTILHAMENTO, USO e PROTEÇÃO dos conhecimentos estratégicos para gerar resultados (econômicos) para a empresa E benefícios para os colaboradores e stakeholders.”

A GC, na sua concepção mais moderna, é, dessa maneira, um conceito integrativo de várias disciplinas de gestão: gestão estratégica, gestão de recursos humanos, gestão da informação, gestão da inovação, gestão do capital intelectual, etc. A GC tem sido aplicada tanto nas esferas privadas, como públicas. Embora com maior desenvolvimento nos países desenvolvidos, já se observa no Brasil um grande número de instituições que começam a desenvolver projetos de GC. Poucas são as iniciativas de GC, entretanto, aplicadas em âmbitos supra-organizacional, regional ou nacional. Estaremos argumentando aqui esta é uma importante oportunidade para o Brasil.

É nossa convicção que os conceitos de GC, aliados a típicas ferramentas de gestão estratégica empresarial, poderão trazer enormes benefícios para o Brasil se aplicados para a realização de políticas públicas. No setor empresarial a GC normalmente envolve alguns dos objetivos abaixo:

- Obtenção de vantagens competitivas a partir do foco no desenvolvimento de competências-chave em áreas de alto potencial e atratividade;
- Incentivo à colaboração entre pessoas que normalmente não colaborariam

- Reutilização de melhores práticas e disseminação de conhecimentos consolidados

Estaremos discutindo estes objetivos do ponto de vista de políticas públicas:

1. Obtenção de vantagens competitivas a partir do foco no desenvolvimento de competências-chave em áreas de alto potencial e atratividade.

De um ponto de vista de política industrial, por exemplo, a GC traz de forma muito contundente a necessidade de o país e suas principais instituições terem alguns focos setoriais para a geração, aquisição e disseminação de conhecimento. São inúmeras as pesquisas que mostram, por exemplo, que tanto indivíduos, como organizações, regiões e países só criam novos conhecimentos de altíssimo valor quando estão:

- ✓ Focados por um longo período de tempo em uma área do saber e fazer humano;
- ✓ Inseridos em redes colaborativas de altíssimo nível e que estimulam a criatividade individual e coletiva;
- ✓ Atuando em mercados altamente competitivos com demanda exigente.

A escolha de alguns setores econômicos para estabelecermos uma estratégia de GC nacional exige, por sua vez, a resposta a algumas perguntas-chave para determinar sua atratividade:

- ✓ É um setor de rápido crescimento mundial?

- ✓ É um setor de rápido crescimento em termos de comércio internacional?
- ✓ Os preços neste setor têm uma trajetória histórica de crescimento? A rentabilidade das empresas deste setor têm tido uma trajetória ascendente?
- ✓ É um setor que produz e transfere conhecimentos de alto valor para outros setores econômicos?
- ✓ É um setor no qual temos condições de desenvolver um patamar de conhecimento de altíssimo nível? Se sim, isto ocorre em todo o setor ou em sub-segmentos do mesmo?

As perguntas acima deixam evidente que a definição de focos para o país segundo a visão da GC não é simplesmente uma avaliação relativa da competitividade brasileira vis-à-vis outros países com base em fatores tradicionais (capital, escala, custo da mão-de-obra, mercado consumidor, etc), pois este tipo de avaliação típica de políticas industriais passadas tem levado o país a continuar a investir em setores onde sua crescente competitividade não se traduz em ganhos econômicos. Isto ocorre quando o país continua a investir em setores com tendências históricas de queda de preço e margens (típica situação de várias *commodities*) e cujo grau de regulamentação dos mercados consumidores internacionais é bastante adversa e restritiva (caso típico dos produtos agrícolas).

Ao contrário de políticas industriais tradicionais (focadas políticas de

crédito, subsídio, regulamentação e proteção) a aplicação da GC no plano nacional envolve um foco muito maior na variável conhecimento, nos ativos intangíveis setoriais e na obtenção, desenvolvimento e disseminação de informações e conteúdos estratégicos. Este foco leva ainda a várias outras consequências importantes:

- ✓ Maior foco nos resultados de médio e longo prazo, pois o conhecimento leva tempo para se desenvolver e gerar resultados econômicos. Evidentemente, isto nem sempre é viável para a grande maioria dos políticos cujo horizonte de tempo são aqueles determinados pela periodicidade das eleições;
- ✓ Desenvolvimento de políticas que privilegiam o desenvolvimento e proteção de ativos intangíveis estratégicos dos setores econômicos selecionados. Neste sentido, é preciso uma análise muito mais precisa de que tipos de conhecimentos e ativos intangíveis são mais valiosos em cada uma das cadeias produtivas (ex: informações do mercado consumidor, conhecimento científico, melhores práticas manufatureiras, informações sobre pedidos e concessões de patente, regulamentação e normas de uso, etc)
- ✓ Identificação e disseminação sistemática de fontes de informação de valor competitivo para uma ampla parcela dos atores econômicos das cadeias de valor dos

- setores econômicos estratégicos selecionados;
- ✓ Desenvolvimento de conteúdos informativos e de aprendizagem de alto valor agregado e longa duração para serem disponibilizados para as cadeias produtivas selecionadas;
 - ✓ Necessidade de uma ampla articulação dos setores universitários, de treinamento, de pesquisa pública e dos setores industriais para a determinação de uma agenda e políticas de pesquisas colaborativas de caráter pré-competitivo, de formação de competências e de aquisição e disseminação de inteligência competitiva.

pesquisa e detentores de conhecimento que atuam em áreas afins ou mesmo exatamente iguais ou complementares. É fato que boa parte dos programas mais recentes de apoio à pesquisa no país têm se pautado pelo incentivo de propostas multilaterais, ou seja, envolvendo várias instituições de pesquisa e/ou empresas. No entanto, este é um conceito associado a projetos que têm clara demarcação de objetivos, datas para início e fim.

No caso de grandes empresas, no entanto, o incentivo à colaboração vai além daquele esperado no caso de projetos. O conceito e a prática de comunidades de práticas, ou de pessoas que se encontram fisicamente e/ou virtualmente para

“A aplicação da GC no plano nacional envolve um foco muito maior na variável conhecimento, nos ativos intangíveis setoriais e na obtenção, desenvolvimento e disseminação de informações e conteúdos estratégicos.”

2. Incentivo à colaboração entre pessoas que normalmente não colaborariam

Quando o conhecimento é do tipo rotineiro e consolidado funcionam melhor estratégias de documentação e disseminação, quando o conhecimento é do tipo mais complexo e o trabalho dos usuários mais ligados à inovação boa parte dos esforços envolvem estratégias para aproximar pessoas que detêm conhecimentos específicos. No caso do Brasil, a dimensão continental do país não facilita a cooperação e a colaboração entre diversos grupos de

compartilhar conhecimentos de forma rotineira sem objetivos específicos em termos de projetos, tem se espalhado de forma muito rápida. É nossa convicção que esta é uma das grandes oportunidades para o país desde que sejam criados incentivos e esforços para apoiar a estruturação de comunidades de prática envolvendo diversos atores e instituições sejam estabelecidos, como as que começam a ser fomentadas pela ABIPTI – Associação Brasileira dos Institutos de Pesquisa Tecnológicos.

O conceito e a prática relacionada a comunidades de práticas pode vir a ampliar as possibilidades de colaboração e trocas de conhecimento

tanto entre os melhores cérebros do país, como entre membros de comunidades na ponta do processo produtivo (micro e pequenas empresas). Para tanto, serão necessários investimentos em infraestrutura de TI (ex: portais corporativos), mas também e principalmente na mudança cultural e na modificação de incentivos pessoais e institucionais que fomentem atitudes mais colaborativas e de atuação em rede. A formação destas comunidades exige, ademais, grande atenção ao processo de criação das mesmas, enorme esforço inicial para criação de massa crítica e esforço contínuo de um grupo de pessoas dedicadas para animar, gerenciar e manter as comunidades de prática bem focadas e gerando valor para todos os envolvidos.

Já discutimos em vários ambientes, por exemplo, a grande oportunidade de se remodelar o portal do CNPq a partir de conceitos de Gestão do Conhecimento. Este portal é hoje um enorme acervo – banco de dados – que conta com mais de 300.000 CVs de pesquisadores brasileiros e dados de grupos de pesquisa. Infelizmente, no entanto, o potencial do mesmo é sub-explorado por não ter sido desenhado a partir das lógicas de Gestão do Conhecimento que, acima de tudo, privilegiam a interatividade, o hyperlink entre documentos, pessoas e comunidades, a prestação de serviços, a personalização, o apoio a Comunidades de Prática e a multiplicidade de fontes de informações integrada.

3. Reutilização de melhores práticas e disseminação de conhecimentos consolidados

Particularmente em grandes empresas uma das grandes oportunidades trazidas pela Gestão do Conhecimento é o reaproveitamento do conhecimento existente ou de melhores práticas criadas em diferentes unidades de negócio, escritórios, fábricas e países. O aumento da velocidade destas trocas se dá em grande medida em função da revolução na capacidade de processamento de informação e de comunicação trazida pela Internet nos últimos anos.

No caso do Brasil, vislumbramos grandes oportunidades de disseminação do conhecimento existente nas instituições públicas, universidades e institutos de pesquisa para o resto do tecido produtivo e social. Não estamos falando de pesquisa de ponta cooperada ou comprada por grandes empresas (esta é uma outra discussão), mas sim do desenvolvimento de estratégias bem específicas para que o conhecimento já consolidado seja efetivamente utilizado pelo setor produtivo. É nossa experiência que nossas melhores universidades, institutos de pesquisas e muitos órgãos governamentais têm muito poucos incentivos individuais e institucionais para “empacotar” o que sabem e divulgar pela sociedade em geral. Quando pesquisadores dizem que têm incentivos para a divulgação, os mesmo falam de seus artigos científicos. Estes, porém, são escritos para serem lidos por outros acadêmicos e não pela grande massa

de pessoas do setor produtivo que poderia utilizar o “conhecimento nacional”. De outro lado, também é evidente que grande parcela do setor produtivo ainda não está devidamente sensibilizado para o papel do conhecimento em suas várias formas para o desenvolvimento de vantagens competitivas duradouras.

Basta ver, por exemplo, o que acontece no setor agrícola onde temos pesquisa de ponta e áreas com produtividade de dar inveja a países do primeiro mundo (geralmente em grandes propriedades) convivendo com uma grande maioria de pequenos e médios produtores rurais que não estão sensibilizados pelo “valor do conhecimento” e nem favorecidos por políticas nacionais de disseminação de conhecimento. Apesar de alguns esforços aqui e acolá de disseminação de conhecimento, vemos com mais frequência ainda políticas nacionais focadas no crédito, na distribuição de terras ou na construção de infra-estrutura física. Sem dúvida relevantes, mas ainda atreladas a uma visão de mundo da Era Industrial e não da Era do Conhecimento. Na Era do Conhecimento, a distribuição de informações adequadas aos vários públicos e cidadãos é uma das responsabilidades fundamentais de qualquer governo – nas esferas municipais, estaduais e federais.

De fato, com o advento da Internet, houve uma explosão na quantidade de informação e de fontes de conhecimento disponíveis para os cidadãos. Infelizmente esta explosão que continua se acelerando não é uma garantia de acesso a

informações úteis e confiáveis para a população. Uma das maiores dificuldades para qualquer pessoa nos dias de hoje e em particular para aqueles com acesso à Internet é encontrar informações relevantes e confiáveis. De um lado, o público de maneira geral não está capacitado e não está sendo capacitado para exercer seu próprio filtro usando faculdades cognitivas e ferramentas computacionais, de outro, as várias instituições governamentais ainda não entenderam como usar a Internet para entregar informações e conhecimentos de alto valor em formato, organização e linguagem adequada para os vários grupos de cidadãos que procuram o Estado para se informar, aprender e obter serviços. Em grande medida, os esforços governamentais se reduzem a iniciativas isoladas de e-government mais focadas em serviços do que em conhecimentos e, em sua maioria, funcionando a partir da lógica das estruturas organizacionais das instituições públicas do que a partir da lógica dos grupos de usuários em suas várias situações de uso e capacitação digital.

4. Considerações Finais

Embora recentemente muitos falem sobre este tema, é nossa opinião através de nossas atividades de pesquisa, ensino e consultoria que são poucas as instituições e pessoas no Brasil que têm uma idéia cristalina do que realmente significa implementar GC em uma organização. No plano de políticas públicas este conhecimento é ainda mais escasso. Neste sentido, terminamos este ensaio destacando alguns dos

principais obstáculos que visualizamos para a implementação de programas de GC no âmbito de políticas públicas:

1. Inabilidade de identificar os principais ativos intangíveis de uma empresa, organização ou região econômica. Pecam ainda muitos por não compreender a relação dos ativos intangíveis com a estratégia empresarial ou institucional e quais os processos que permitem que estes sejam construídos e criem valor para as organizações e/ou usuários dos produtos e serviços da organização. Este fato é particularmente evidente quando os agentes econômicos definem suas competências essenciais em termos de seus produtos e serviços e não em termos das bases de conhecimento que determinam a vantagem competitiva.
2. Confusão entre Gestão da Informação e Gestão do Conhecimento e conseqüente foco excessivo na disseminação de informação não validada e selecionada por gestores de conteúdo e/ou comunidades de prática;
3. Ausência de uma estratégia bem articulada no nível estratégico para o desenvolvimento de uma infraestrutura de tecnologia de informação comum que suporte os processos de GC e ajudem a desestruturar silos departamentais, organizacionais e institucionais

que não permitem que se aproveite o potencial inerente das redes humanas e virtuais para a construção de conhecimentos estratégicos. Nesta mesma linha, um dos desafios importantes a serem vencidos é o da inversão da com lógica do desenho de sistemas de informação públicos. Estes não podem continuar a serem desenhados de “dentro para fora”. É necessário que estes sejam desenhados de “fora para dentro”, isto é, levando-se em consideração que os usuários de sistemas de informação públicos (cidadãos e empresas) não precisam, ou melhor, não devem ter que entender a complexidade das estruturas organizacionais do setor público;

4. Acreditar que a GC possa ser implementada em ambientes políticos e organizacionais onde predomina modelos gerenciais antiquados, herdados diretamente da Era Industrial e que, por isso mesmo, têm poucos incentivos à rápida inovação, compartilhamento de conhecimentos e colaboração além das fronteiras tradicionais da organização;
5. Acreditar que a GC seja um projeto e não um novo modelo de gestão, que se baseia na implementação articulada de iniciativas estratégicas, organizacionais e culturais apoiadas por uso inteligente de infraestrutura de tecnologia de informação e novos modelos

- de relacionamento com o ambiente externo;
6. O último erro e, talvez, o mais importante é o de ver a GC como uma bala de canhão que será implementada a partir de grandes discursos e direcionamentos estratégicos. A GC, infelizmente, demanda um trabalho árduo e metódico – “de formiguinha”. É através das ações dos vários ministérios, secretarias, empresas, fundações e várias esferas da atuação pública que a GC pode render frutos desejados. Este tipo de trabalho, no entanto, requer mais liderança de gestão do que liderança política e dá, claramente, menos IBOPE político...

O que povo quer nós já sabemos...melhor educação, saúde, segurança, etc...É nossa convicção que a GC e o foco no recurso conhecimento podem, de fato, ajudar na batalha para melhorar todos os processos de gestão da máquina governamental que afetam estes serviços públicos.

Sabemos da complexidade não apenas conceitual, mas também institucional envolvida na implementação de programas de GC em um plano nacional. Experiências bem sucedidas de implementação de GC requerem lideranças altamente motivadas, envolvidas e dispostas a romper com padrões tradicionais de gestão de sistemas de informação e gestão de pessoas. Quando bem implementados, porém, programas de GC podem se tornar uma ferramenta

competitiva de grande impacto. Como ferramenta gerencial, os investimentos financeiros para sua implementação não são tão elevados face o potencial esperado de retorno (econômico ou social). Grandes empresas multinacionais estão na liderança na implementação de iniciativas de GC. Alguns casos de sucesso, no entanto, de empresas públicas e organizações supra-institucionais tanto no exterior, como no Brasil mostram o potencial deste conceito para a dinamização de redes de aprendizado, inovação e aplicação de conhecimentos consolidados.

Neste ensaio procuramos apresentar de forma sucinta alguns dos conceitos mais estratégicos relacionados à GC. Contextos específicos, no entanto, requerem discussões muito mais aprofundadas e muito mais focadas nos aspectos operacionais dos projetos de GC, pois como todas iniciativas de caráter gerencial, há um longo caminho a ser percorrido entre estratégias bem formuladas e ações bem implementadas.

* * *

José Cláudio C. Terra é presidente da TerraForum Consultores. Atua como consultor e palestrante no Canadá, nos Estados Unidos, em Portugal, na França e no Brasil. Também é professor de vários programas de pósgraduação e MBA e autor de vários livros sobre o tema. Seu email é jcterra@terraforum.com.br

Artigos Relacionados

Gestão do Conhecimento e Sistemas de Informações Públicos

Gestão do Conhecimento: o grande desafio empresarial!

O Desafio Tecnológico Brasileiro: reflexões sobre uma difícil jornada

A EMPRESA

A TerraForum Consultores é uma empresa de consultoria e treinamento em Gestão do Conhecimento (GC) e Tecnologia da Informação. Os clientes da empresa são, em sua maioria, grandes e médias organizações dos setores público, privado e terceiro setor. A empresa atua em todo o Brasil e também no exterior, tendo escritórios em São Paulo, Brasília e Ottawa no Canadá. É dirigida pelo Dr. José Cláudio Terra, pioneiro e maior referência em Gestão do Conhecimento no país. Além disso, conta com uma equipe especializada e internacional de consultores.

PUBLICAÇÕES TERRAFORUM

Gestão do Conhecimento e E-learning na Prática

Portais Corporativos, a Revolução na Gestão do Conhecimento

Gestão do Conhecimento - O Grande Desafio Empresarial

Gestão do Conhecimento em pequenas e médias empresas

Realizing the Promise of Corporate Portals: Leveraging Knowledge for Business Success

Gestão de Empresas na Era do Conhecimento