

## Institutos de Pesquisa no Brasil: A Premente Necessidade de Implantar Ações Sistemáticas de GC e Adotar a Filosofia do Trabalho em Redes

*Aponta as vantagens da aplicação de estratégia de Gestão do Conhecimento para o desenvolvimento e constante melhoria de Institutos de Pesquisa, para melhorar o compartilhamento de informação e garantir crescente inovação com custos reduzidos e resultados eficazes.*

**José Cláudio Terra, Dr.**

Parece um contra-senso, mas as grandes empresas multinacionais com orçamentos de bilhões de dólares destinados à P&D (várias delas, isoladamente, com rubricas nesta área maior do que a soma dos orçamentos de todos nossos institutos) sabem que sua única alternativa para sobrevivência é a atuação em redes internas e externas, enquanto a maior parte de nossos institutos de pesquisa continuam atuando, de uma certa maneira, como ilhas isoladas em um arquipélago gigantesco. Em alguns casos, diferentes partes de uma mesma ilha mal se conhecem.

No último decênio, e, em particular, nos últimos cinco anos, as grandes corporações mundiais, impulsionadas em grande medida pelos avanços permitidos pela web, começaram a implantar processos sistemáticos de Gestão do Conhecimento (GC). Em termos muito simples e pragmáticos, estas empresas perceberam que seu maior ativo, o conhecimento, tinha um custo marginal de reprodução próximo a zero. Isto é quase como um “ovo de Colombo” de tão óbvio. No entanto, para que este potencial realmente se manifeste, estas empresas perceberam que precisavam de algumas revoluções: na maneira como seus ativos estratégicos (intangíveis) são

avaliados e explorados, em sua infraestrutura de tecnologia de informação (com foco em portais corporativos e colaborativos), em suas culturas organizacionais e nos incentivos existentes para a colaboração intra- e inter-empresas. Caminham estas grandes empresas, no entanto, a passos largos no sentido de que conhecimentos gerados em qualquer parte de sua rede (interna ou externa) fluam rapidamente para qualquer ponto do mundo onde se façam necessários.

Recente publicação “Institutos Tecnológicos Industriais no Brasil: desafios e oportunidades contemporâneas” de Willy Hoppe de Souza e Roberto Sbragia, corroboram nossas impressões. Estes autores avaliaram oito institutos em um estudo promovido pela ABIPTI e atestaram que estas organizações têm sérios problemas em seus fluxos de informação e na condução de trabalhos de forma sinérgica tanto internamente, como externamente. Ambos fatores são, infelizmente, críticos para o trabalho em rede e para a GC.

O Brasil, em grande medida, devido suas características geográficas continentais, disparidades sócio-econômicas regionais e sistema político federativo, acabou por

desenvolver um sistema de institutos de pesquisa bastante vinculado a interesses e necessidades (inclusive políticas) locais e regionais. Neste sentido, o que vemos hoje, é existência de vários institutos com pouco foco e ausência de competências científicas ou tecnológicas de primeiro nível (com honrosas exceções).

A lógica deste sistema, entretanto, em um mundo pré-globalização e pré-internet (web), embora pouco eficiente, se justificava pela necessidade de atender minimamente a demanda local com serviços tecnológicos. Isto deixou, em parte, de ser verdade. Precisamos, assim como as multinacionais mais avançadas, partirmos para verdadeiras revoluções na forma de gestão dos institutos de pesquisa. Estes precisam desenvolver competências não apenas para prestarem serviços e serem referências locais e regionais, mas, também para terem uma atuação nacional ou mesmo internacional em algumas poucas áreas onde já detenham algum tipo de massa crítica e/ou que haja grande demanda local.

O desenvolvimento de excelência, por sua vez, acelera e é acelerado pela atuação em rede, pois a lógica do trabalho em rede favorece o desenvolvimento de centros de competência que passam a ter uma atuação geográfica muito mais ampla e sinérgica com outros centros de excelência espalhados pela rede. Sem dúvida nenhuma, a pior solução é a da mediocridade distribuída, pois esta não estimula a formação e também pouco se beneficia das redes de conhecimento.

Acreditamos também que uma vez que os conceitos de GC estejam bem impregnados na forma de gestão dos institutos de pesquisa, a questão econômica e social da disseminação do conhecimento existente nestas instituições públicas para o resto do tecido produtivo se torne, de fato, um dos pilares de sustentação e justificativa para a existência dos mesmos. Não estamos fa-

lando 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 e acessado (em boa medida através de portais corporativos) pelo setor produtivo. É nossa experiência que nossas melhores universidades, institutos de pesquisas e muitos órgãos governamentais têm muito poucos incentivos individuais (para os pesquisadores) 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”.

Tivemos a oportunidade de discutir os conceitos e idéias acima – entre outras - no último trimestre de 2002 com cerca de 200 profissionais de cerca de 15 institutos de pesquisa afiliados à ABIPTI (durante oito workshops de dois dias em várias cidades do país – de Manaus a Porto Alegre). O tema GC, embora incipiente, despertou bastante interesse e entusiasmo na maior parte dos institutos de pesquisa – pelo menos entre os participantes dos workshops (na maior parte, pesquisadores, gestores administrativos e média gerência). Alguns dos institutos têm inclusive várias iniciativas no sentido de uma gestão sistemática do conhecimento e mesmo planos para a implementação de portais corporativos.

Sabemos, contudo, que o entusiasmo inicial se não for bem canalizado e seguido com ações concretas pode, infelizmente, levar ao cinismo e ao retardamento de projetos de GC. Neste sentido, terminamos este ensaio destacando alguns dos principais obstáculos que antevemos para a implementação de programas de GC nos institutos de pesquisa brasileiros:

- Convencer algumas lideranças que o mundo mudou muito nos últimos dez ou mesmo cinco anos e que não adotar a GC e o trabalho em redes significa condenar-se a uma morte lenta ou contínua perda de relevância nos fluxos de conhecimentos internacional, regional e mesmo local;
- Inabilidade para identificar os principais ativos intangíveis da empresa, a relação destes com a estratégia empresarial e quais os processos que permitem que estes sejam construídos e criem valor para a 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. Em particular, notamos que alguns dos institutos de caráter multidisciplinar tinham grande dificuldade em definir suas áreas de competência e foco.
- Confusão entre Gestão da Informação e GC e conseqüente foco excessivo na disseminação de informação não validada e selecionada por sua relevância por comunidades de prática ou por experts reconhecidos (sendo esta atividade, mesmo com tecnologias avançadas, relegada aos tradicionais bibliotecários ou estagiários);
- inerente das redes humanas e virtuais para a construção de conhecimentos estratégicos.
- Acreditar que a GC possa ser implementada em ambientes organizacionais onde predomina modelos gerenciais antiquados e herdados diretamente da Era Industrial e que, por isso mesmo, têm poucos incentivos à rápida inovação, compartilhamento de conhecimentos e colaboração interna e além das fronteiras tradicionais da organização.
- Acreditar que a GC possa ser implementada sem ser incluída como item perene no orçamento dos institutos.

Sabemos da complexidade não apenas conceitual, mas também institucional envolvida na implementação de programas de GC, principalmente se formos bastante ambiciosos em imaginar a GC numa esfera supra-institutos, fomentando uma verdadeira rede nacional de inovação. 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 torna uma ferramenta competitiva de grande impacto. Como ferramenta gerencial, os investimentos financeiros para sua implementação não são

**“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”**

- Ausência de uma estratégia bem articulada no nível estratégico para o desenvolvimento de uma infra-estrutura 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 tão elevados face o potencial esperado de retorno (econômico ou social). Grandes empresas multinacionais estão na liderança na implementação de iniciativas de GC (afinal porque eles têm muitos recursos, não podem se dar ao luxo de não reaproveitar o que sabem independentemente de sua localização!).

Alguns casos de sucesso, no entanto, de empresas públicas tanto no exterior, como no Brasil mostram o potencial deste conceito para a dinamização de redes de aprendizado, inovação e aplicação de conhecimentos consolidados. Finalmente e felizmente, projetos de GC não precisam de recursos financeiros muito elevados e podem ser implementados de forma modular desde que se saiba onde se quer chegar.

\* \* \*

**José Cláudio 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 pós-graduação e MBA e autor de vários livros sobre o tema. Seu email é [jcterra@terraforum.com.br](mailto:jcterra@terraforum.com.br)

## Artigos Relacionados

Gestão do Conhecimento no IPT

Gestão do Conhecimento, Inovação e Competitividade

## 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