

REVISTA

# GC BRASIL

A Revista da Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento . nº01 . agosto de 2006

**SOCIEDADE DO CONHECIMENTO**

ORIGEM: PESSOAS

FOCO: CAPITAL INTELECTUAL

**Case**

**EMBRAPA:** "O interesse por Gestão do Conhecimento é grande, mas a falta de informação é um obstáculo a ser vencido"

ENTREVISTA

**KARL WIIG**

Uma das maiores autoridades em GC do mundo



# SUMÁRIO

Editorial	03
Artigo 1 Entrevista com <i>Karl Wig</i>	05
Artigo 2 O que há de mais humano na gestão. Por <i>Saulo Figueiredo</i>	10
Artigo 3 A importância dos gerentes na condução da Gestão do Conhecimento. Por <i>Frank Astor do Nascimento</i>	15
Artigo 4 Gestão estratégica do conhecimento em pequenas empresas. Por <i>Fábio Márcio Dias da Silva</i>	20
Artigo 5 Um breve relato da trajetória do CGECon - <i>Um case</i> de sucesso em Gestão do Conhecimento. Por <i>Daniel Duarte Lledó</i>	24
Resenha de livro Trabalhador do conhecimento: o que existe fora do quadrado. Por <i>Jenner Luís Paiva Ferreira</i>	28
Resenha de boas práticas Gestão do Conhecimento em uma instituição de pesquisa: o caso da Embrapa. Por <i>Leonardo P. M. de Oliveira</i> e <i>Jorge Tadeu Neves</i>	30
Opiniões A professora Maria Terezinha Angeloni comenta uma entrevista dada pelo Sr. Jorge Guimarães, presidente da Capes.	37
Agenda <i>Eventos internacionais de GC</i>	35
Palavra da SBGC	36

# EXPEDIENTE

Uma publicação da:  
SBGC – Sociedade Brasileira de  
Gestão do Conhecimento  
[www.sbgc.org.br](http://www.sbgc.org.br)

Integrantes Permanentes do  
Conselho Científico da SBGC

Presidente:  
*Maria Terezinha Angeloni*

Alberto Sulaiman Sade Junior  
Aline França de Abreu  
Carlos Olavo Quandt  
Chu Shao Yong  
Eduardo Moresi  
Faimara do Rocio Strauhs  
Fernando Antonio Ribeiro Serra  
Hélio Gomes de Carvalho  
Gilson Schwartz  
Guilherme Ary Ponski  
Helena Pereira da Silva  
Helena Tonet  
João Amato Neto  
Jorge Tadeu de Ramos Neves  
José Ângelo Gregolin  
José Rodrigues  
Kira Tarapanoff  
Marília M.R. Damiani Costa  
Moacir de M. Oliveira

Mônica Erichsen Nassif Borges  
Raquel Balceiro  
Resilda Rodrigues  
Ricardo Roberto Behr  
Roberto Pacheco  
Rodrigo Baroni  
Serafim Firmo de Souza Ferraz  
Silvio Aparecido dos Santos  
Sonisley Machado  
Walter Felix Cardoso Jr.

Editora-Chefe:  
*Elisabeth Gomes*

Produção Executiva:  
*Maria de Lourdes Martins*

Supervisor Editorial:  
*Anderson Fagundes de Paula*

Jornalista Responsável:  
*Cristiano Pio MG 09315 JP*

Revisão:  
*Carolina de Oliveira Mansur*

Editora de Imagens:  
*Cristiane Avelar*

Design:  
*Quinto Elemento*

Revista GC Brasil  
[gcbrazil@sbgc.org.br](mailto:gcbrazil@sbgc.org.br)



## EDITORIAL

03

A Gestão do Conhecimento (GC) vem sendo tratada por alguns autores como uma disciplina puramente acadêmica, enquanto outros a encaram como um modelo de gestão que melhora a competitividade das organizações. Há, ainda, aqueles que a consideram apenas mais um modismo, como *downsizing*, qualidade, *outsourcing* e tantos outros nomes que surgiram e desapareceram, deixando um rastro nem sempre positivo nas organizações. Neste sentido, com o objetivo de esclarecer ao leitor do que se trata gerenciar uma organização usando adequadamente o conhecimento crítico e necessário, é que surge a GC Brasil – a revista da Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento - SBGC.

Vamos buscar e publicar artigos que abordem o tema com o intuito de permitir a todos aqueles interessados uma eficaz comunicação e troca de informações, colocando suas reflexões, pesquisas e experiências na área. Procuramos criar uma revista que atenda tanto à academia como às empresas, exatamente para desmistificar e esclarecer o que é “fazer Gestão do Conhecimento”. Mostrar que este assunto abrange pessoas, processos, tecnologias, liderança, mensuração e tantos outros conceitos que, com certeza, renderão vários artigos, em diversos números de nossa revista, a GC Brasil.

Portanto, a GC Brasil apresentará, a cada número, artigos, estudos de caso, entrevistas e uma seleção de informações indispensáveis a todas as organizações, públicas ou privadas, pequenas, médias ou de grande porte, que pretendam se inserir de forma competitiva na sociedade global do conhecimento.

Começamos em grande estilo trazendo uma entrevista com Karl Wiig, uma das maiores autoridades em GC no mundo. Nesta entrevista, Wiig coloca sua posição sobre a necessidade dos países terem uma política pública de GC e nos conta sobre suas experiências em implantar práticas de GC para empresas públicas e, principalmente, nos apresenta sua visão sobre o tema, considerando os benefícios e as dificuldades que podem surgir. Vale a pena ler, conferir, pensar e aplicar.

Matéria da capa, as pessoas são as peças principais do jogo de Gestão do Conhecimento. Por isso, temos dois artigos sobre o tema: um que trata o que há de mais humano na gestão e outro que trata do papel do gerente na condução do processo de implementação de uma política de Gestão do Conhecimento.

Com relação à competitividade empresarial, trouxemos para discutir este tema um

artigo que trata da “Gestão Estratégica do Conhecimento em Pequenas Empresas Brasileiras”, onde o autor analisa a dificuldade dessas empresas em competir num mercado globalizado e como podem se utilizar do conhecimento para minimizar estas barreiras.

Apresentamos um relato sobre a trajetória do CGECon – o Centro de Gestão Estratégica do Conhecimento em Ciência e Tecnologia, do MRE. Este centro foi criado visando disseminar conceitos e desenvolver novas técnicas e ferramentas de GC para a sociedade. Tal objetivo foi cumprido e o CGECon tornou-se referência nacional no assunto. Neste relato veremos que o centro inaugurou um novo relacionamento entre o Estado e o usuário – notadamente o setor demandante de pesquisa e desenvolvimento que passou a beneficiar-se, diretamente, de informações estratégicas coletadas, inclusive no exterior.

Ainda, nesta edição uma resenha sobre o último livro de Davenport – “Pense Fora do Quadrado”- porque temos certeza de que na sociedade globalizada do novo milênio, terão voz e vez, aqueles que forem capazes de transformar informação em conhecimento e utilizá-lo para aumentar o valor de seus produtos e serviços.

A sessão “Resenha de boas práticas” mostrará qual é a percepção de pesquisadores, técnicos de nível superior e gestores de uma empresa de pesquisa sobre a contribuição da gestão do conhecimento no cumprimento da missão dessa empresa. A GC Brasil foi buscar um artigo que aborda este assunto, para mostrar a vocês que as práticas de Gestão de Conhecimento dependem de pessoas e da sua percepção e credibilidade em relação ao assunto. Ou seja, o que a empresa e, conseqüentemente, o colaborador ganharão com isso? Confira no artigo dos professores Leonardo Paiva e Jorge Tadeu Neves.

Na sessão “Opiniões”, a professora Maria Teresinha Angeloni comenta uma entrevista dada pelo Sr. Jorge Guimarães, presidente da Capes (Coordenação de aperfeiçoamento de pessoal de nível superior), no primeiro dia da 58ª Reunião Anual da Sociedade Brasileira para o Progresso da Ciência (SBPC). Guimarães avalia com otimismo a produção científica brasileira e espera que o país ganhe novas posições nos próximos anos.

Informações sobre eventos internacionais na área de Gestão do Conhecimento completam o conteúdo técnico da revista.

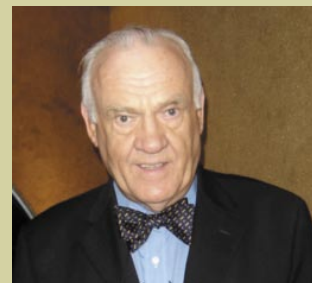
Inaugurando uma nova sociedade, a do conhecimento, a revista termina com a sessão Palavras da SBGC, na qual Heitor Pereira, presidente da SBGC enfatiza a importância da GC Brasil como um veículo de socialização e compartilhamento do conhecimento.

*Boa leitura e até o próximo número.*

**Elisabeth Gomes**  
Editora da GC Brasil  
Diretora de Publicações da SBGC



## ENTREVISTA COM KARL WIIG



consultor internacional  
Karl Wiig

Entrevista com o consultor internacional  
Karl Wiig

Karl Wiig é CEO e Chairman do Knowledge Research Institute, Inc. e tem se debruçado sobre a gestão avançada do capital intelectual nas organizações. É autor de cinco livros e imensos artigos e é o co-fundador da International Knowledge Management Network. Trabalha como consultor e aplica perspectivas e princípios das Ciências Sistêmicas, de Gestão, de Informação, Cognitivas, Sociais e Econômicas.

**A GCBrazil agradece ao Dr. Cláudio Terra o acesso ao Dr Karl Wiig para viabilizar esta entrevista.**

1. No hemisfério ocidental o Sr. foi a primeira pessoa a falar sobre Gestão do Conhecimento. É de sua autoria

a expressão Knowledge Management (KM). Por e-mail, enviado a um amigo, o Sr. teria se desculpado por não ter encontrado uma expressão que efetivamente expressasse a busca por este ideal. Qual é sua posição atualmente?

**KW:** Eu não tenho certeza se meu grupo foi o primeiro a utilizar a expressão 'Knowledge Management', embora tenhamos publicado uma brochura no início da década de 80 com tais palavras. Após todos estes anos já não acho que o termo KM descreva precisamente as atividades e domínios que atualmente incorporam a KM. Hoje, incluímos Tecnologia de Informação e Comunicação (TIC), Capital Intelectual, práticas relacionadas a Gestão de Conhecimento e até mesmo gerenciamento da filosofia e capital intelectual/conhecimento – relativo a oportunidades estratégicas – só para dar alguns exemplos. Há ainda outro aspecto importante que me faz hesitar quando considero o termo KM: muitas organizações pró-ativas que perseguem o que podemos considerar como um avançado e deliberado KM nunca utilizam este termo.

Ao invés disso, consideram seu capital intelectual/conhecimento como iniciativas relacionadas e práticas fundamentais a uma gestão integrada.

*2. Em sua opinião a administração pública pode vir a ter problemas caso o Estado não adote uma política de KM? De que forma esses problemas poderão ser intensificados na falta desta política?*

**KW:** Sim, nenhum país é totalmente auto-suficiente e isolado do restante do mundo. Todos precisam criar valores agregados a serviços e produtos por meio de especialistas. Acredito, assim como muitos outros, que no atual mundo globalizado, países e regiões pequenas precisam continuar a aumentar seu capital intelectual para serem aceitos a participar da economia global baseada no conhecimento. Está cada vez mais evidente que não é mais suficiente criar exportações baseadas em mão-de-obra barata. O crescimento da China e Índia está construindo um modelo e outras especialidades baseadas em conhecimento para que possam continuar sendo competitivas nos mercados mundiais.

*3. Quais devem ser as pessoas envolvidas na implementação de uma política pública de KM? O envolvimento dos líderes é essencial ao processo?*

**KW:** Como existem muitas iniciativas de KM, a liderança e o envolvimento dependem da natureza da iniciativa. Na minha opinião, as mais importantes iniciativas de KM envolvem pessoas focadas em construção e compartilhamento de conhecimento (tais como comunidades de prática e colaboração interdisciplinar). Claramente estas iniciativas envolverão os participantes e seus gestores imediatos, bem como os executivos mais antigos (seniors) cujas operações serão beneficiadas por estes esforços. Como as

iniciativas são baseadas em TICs devo frisar que os participantes mais importantes não são o *staff* de tecnologia. Ao contrário, os mais relevantes são aqueles que irão utilizar comunidades e os líderes dos negócios que serão beneficiados.

*4. Quais os benefícios diretos que o estado pode obter implementando KM?*

**KW:** Devemos lembrar que implicitamente KM vem sendo conduzido em todas as organizações para educar e construir competências. O governo será beneficiado em vários pontos, de diversas maneiras. Projetos de KM usando TIC permitirão a automação de rotinas e sub-rotinas conduzidas por especialistas no assunto. Tais sistemas irão prover serviços mais consistentes, rápidos e baratos, por exemplo. No entanto, o mais importante é que as pessoas sejam o foco do KM e permitam que os servidores públicos construam melhores competências e habilidades para assumir maiores responsabilidades a fim de atuarem em trabalhos não rotineiros de forma mais rápida, compreendendo desafios e tomando melhores decisões.

*5. O Sr. poderia nos contar alguma experiência sua aplicando KM na administração pública?*

**KW:** Tive a sorte de trabalhar com muitas instituições governamentais nos Estados Unidos, Arábia Saudita, África do Sul, Venezuela, Austrália, Sudoeste Asiático e nos Países Nórdicos nos últimos 40 anos e aprendi bastante sobre as complexidades e dificuldades que

estas instituições enfrentam. Parte do meu trabalho foi diretamente relacionado à KM, tanto com TICs quanto com pessoas. Já outros trabalhos foram em áreas correlatas, tais como criação de sistemas de planejamento e transferência de tecnologia.

*6. A gestão do conhecimento traz consigo, no âmbito empresarial, uma ênfase em inovação, fruto da necessidade de sobrevivência no mercado competitivo da iniciativa privada. Uma vez longe desta preocupação - com a concorrência - os governos deverão ocupar-se em traçar um foco mais voltado para a política pública. A transparência pode ser este foco no âmbito governamental?*

**KW:** Neste sentido, acredito que estamos lidando com um engano relacionado ao papel dos governos – nacionais e regionais. Na minha experiência, o maior propósito de qualquer governo é guiar e gerenciar progressos e mudanças – de pessoas, perspectivas, potencialidades, condições globais – todas mudam continuamente para fazer a sociedade trabalhar melhor e para prosseguir com o restante do mundo! Isto atinge um jogo duplamente competitivo: um jogo competitivo contra uma natureza passiva, porém em constante mudança e um jogo contra a competição pró-ativa conduzida pelo homem. Tal finalidade conduz a exigências contínuas para um conhecimento cada vez melhor para apoiar uma manipulação oportuna e competente do trabalho que varia de tarefas rotineiras para outras que requerem inovação.

*7. A exclusão digital é discutida no mundo como uma fronteira de crescimento às pessoas que não tem acesso à informação e ao conhecimento. No futuro, países que não adotarem uma efetiva política de KM poderão comprometer sua atuação no cenário mundial?*

**KW:** Bem, já que em minha opinião TIC é apenas uma função suporte para KM, a exclusão digital não é necessariamente parte das políticas de KM de uma nação. Tendo isso em mente, exclusão digital (considerada como acesso reduzido a internet ou assistentes pessoais digitais limitados) irá certamente reduzir o acesso à informação e conseqüentemente reduzir a eficácia e aumentar a resistência de muitas funções comerciais. Observe que informação e conhecimento não são parte de um *continuum*. O objetivo da informação é descrever situações. Já o propósito do conhecimento é utilizar informação para avaliar situações, decidir o que fazer com elas e realizar as decisões.

*8. Em sua opinião existem pontos comuns entre usar KM no governo e na iniciativa privada? Quais seriam eles?*

**KW:** Na prática, há muitos detalhes semelhantes ao adotar práticas de KM nos setores público e privado. Entretanto, também há muitas diferenças. Por exemplo, nos Países Nórdicos parte da estratégia de KM é voltada para que a assistência pré-natal seja administrada com o objetivo de assegurar que as crianças que nascem e crescem tenham as melhores habilidades possíveis para aprender e se transformarem em trabalhadores com conhecimentos valiosos. Em Singapura, eles têm como parte da estratégia de KM, redesenhar seu sistema prisional com edifícios novos e programas educacionais para verificar se seus cidadãos, ao serem liberados do cárcere, serão capazes

de estabelecer papéis como trabalhadores de conhecimento. Isto é motivado por suas indicações de que “O único recurso que temos aqui em Singapura é o intelecto das pessoas”. Além disso, o setor público precisa criar leis e regulamentações para resguardar seu capital intelectual, tanto público quanto privado. Pela perspectiva da KM-TIC, deve haver considerações para criar um conhecimento de base nacional, adotando padrões que são conhecimentos relacionados, e assim por diante.

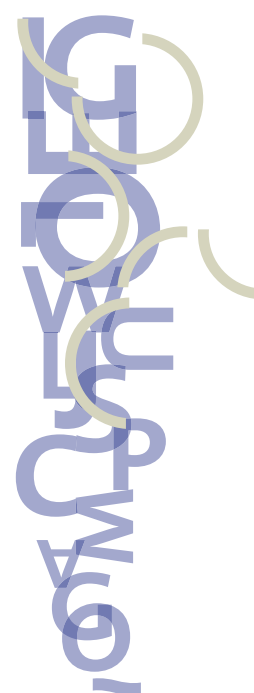
*9. O lançamento do capital intelectual no balanço empresarial é visto de uma forma positiva pelos acionistas? Isto tem importância? Caso seja positivo, há exemplos conhecidos?*

**KW:** Neste sentido, penso estarmos ainda no começo. Enquanto algumas companhias avançadas (por exemplo, Skandia, Boeing, Intergraph, General Electric, Nokia, Tata Steel Company, Statoil, Unilever) incorporam *scorecards* de capital intelectual e até mesmo *dashboards* em suas folhas de balanço, esta prática não se espalhou extensamente. Parece haver interesse dos acionistas no capital intelectual e seus componentes – e várias companhias européias têm incorporado tal contabilidade em seus balanços anuais de 2004 e 2005.

*10. Para encerrar, o Sr. poderia sugerir alguma recomendação ao Governo brasileiro de como aplicar KM em benefício da sociedade?*

**KW:** Bem, para fornecer recomendações específicas, precisaria me familiarizar com os desafios que devem ser dirigidos com iniciativas de KM no Brasil. Entretanto, muitas considerações genéricas podem ser endereçadas. Por exemplo, como está sendo aceito que conhecimento – capital intelectual – é o condutor do crescimento econômico (melhor que o capital e os

investimentos financeiros como pensado previamente), é importante planejar e implementar programas amplos para educação em geral, de crianças a adultos como se persegue em muitas nações, desde Singapura e Taiwan até Alemanha, Holanda e os Países Nórdicos como Dinamarca, Finlândia, Islândia, Noruega, Suécia, seguidos de perto pela Estônia. Uma infra-estrutura geral e extensa de TICs também é muito importante. ○



A sua empresa depende de como você enxerga e age na área em que atua



**Informação e conhecimento: é preciso saber usá-los a seu favor.**

Promover a **Gestão do Conhecimento** e desenvolver a **Inteligência Competitiva** da sua empresa é um desafio que a Gomes & Braga pode resolver.

É preciso estar atento à concorrência e às tendências de mercado para garantir a sobrevivência do seu negócio e para isto é preciso monitorar o ambiente e avaliar as informações recebidas para tomar as decisões acertadas.

Com a implantação de um processo sistemático e ético, a Gomes & Braga tem o know-how necessário para oferecer à sua empresa soluções que a tornará muito mais competitiva.

# A GESTÃO DO CONHECIMENTO

## O QUE HÁ DE MAIS HUMANO NA GESTÃO.

10

*Saulo Figueiredo*  
*Diretor da Soft Consultoria - Professor do programa de Pós-Graduação da FASP*  
*Pós-graduado em Engenharia da Informação*  
*sfigueiredo@soft.com.br*



## INTRODUÇÃO:

A necessidade de Gestão do Conhecimento (GC) é uma realidade em nossos dias, contudo, a prática dela é uma “ficha que ainda não caiu” para muitas organizações. A falta de ampla compreensão da GC e a adoção de práticas essencialmente focadas na informação atrasam sua “decolagem” no meio empresarial. Infelizmente, muitos não se deram conta ainda que pelo fato do conhecimento ser essencialmente humano, não é possível alcançar a GC sem se molhar e mergulhar no oceano da humanidade. Ir além da administração dos recursos tangíveis e da força e empenho muscular são apenas algumas das boas novas da administração que, em conjunto, fazem da GC o lado mais humano da gestão.

E, falando, sobre oceano, nenhuma outra analogia seria tão perfeita quanto à do efeito *iceberg*, para denunciar a freqüência com que as pessoas apenas executam o trabalho de GC visível, acima da linha d’água, fazendo e alcançando apenas tímidos vinte por cento de resultados de todo o potencial. Ainda não tão claro assim, os diferenciais em GC, normalmente são obtidos abaixo da linha d’água, sendo crítico e função nossa, explorar também esta parte submersa do “*iceberg*”, de mais difícil acesso e visualização. Neste artigo, sem esgotar os oitenta por cento normalmente submersos, comentarei algumas atuações em GC não tão mencionadas como práticas, por se acharem quase que completamente inundadas e geladas neste oceano corporativo, mas que precisam ser reveladas e trazidas à luz.

## I – CAÇA AO DESPERDÍCIO DE TALENTOS:

É muito comum percebemos colaboradores atuando em posições que nada tem a ver com suas aspirações, potencial e força de trabalho. A pessoa certa no local certo é, portanto, fruto da mais pura GC. Pessoas atuando em local indevido ou incompatível com o saber, talento e aspirações, além de resultar em prejuízos, caracterizam uma situação de desperdícios quando diante da existência de postos mais apropriados aos interesses corporativos e ao desenvolvimento e desempenho delas. Este tipo de desarranjo pode ser considerado um tipo de desperdício de talentos, que é completamente incoerente com a GC.

Hoje em dia muitos dos processos sucessórios são traumáticos, não porque as empresas não têm sucessores à altura dos talentos a serem substituídos, mas, principalmente, por que elas não os conhecem. Os talentos raramente são descobertos e treinados com a devida antecedência.

Além do desperdício das potencialidades internas, as contratações externas podem gerar desmotivação em talentos potencialmente capazes para ocupar as vagas em aberto, contrariando a própria GC.

Não pensando exclusivamente nos processos sucessórios, a atuação coerente em GC exige dos gerentes, a descoberta e perene de talentos nas empresas, também para ocupar postos e cargos novos, resolver desafios empresariais mais complexos, resolver problemas dos clientes e uma infinidade de atividades relacionadas com a aplicação do conhecimento.

Por desconhecer, não descobrir potencialidades do conhecimento e por deixar de usá-las em casos específicos, tanto nossa nação e sociedade, quanto nossas empresas amargam perdas expressivas e prejuízos todos os anos. Com muita propriedade, a GC deve se dedicar à identificação e desenvolvimento de potencialidades escondidas.

## II – SÓ ATITUDE NÃO BASTA.

Muitos gerentes estimulam a atitude (ação) como se bastasse ao sucesso, mas se esquecem que a atitude é, sim, fundamental quando acompanhada de conhecimentos, habilidades, experiências, métodos e contexto. Atitude por atitude, sem o conhecimento como suporte pode ser terrível. Não por acaso, Goethe afirmava não existir nada mais triste do que a ignorância em ação. Embora importante, a atuação desacompanhada de conhecimentos quase sempre depõem contra a organização. Isso porque só a atitude não basta. É preciso a atitude certa (com conhecimentos). Quanto mais atitudes incorretas as pessoas tomam, pior para a empresa. O *empowerment* sem competência é trágico. A competência sem atitude é inútil. Mas ainda pior que a competência sem atitude são atitudes sem competência, devendo estas despertar a atenção da GC.

## III - ESQUEÇO, ABANDONO, LOGO, EU NÃO USO.

O que está abandonado pode ser considerado desconhecido e vice-versa. Dessa forma, a caça de um e de outro sempre é relevante à GC. Localizar colaboradores e recursos “abandonados” ou não considerados pela estratégia tem grande importância corporativa. Se existem pessoas com potencial, ilhadas, alocadas em trabalhos paralisantes que não geram crescimento, escondidas em rotinas e etc, isto deve ser descoberto e tratado à luz da GC, pois onde se encontram, jamais poderão gerar e/ou aplicar o potencial dos conhecimentos reprimidos. O que está abandonado pode estar esquecido e se está esquecido está também à margem da GC, portanto, de qualquer interesse empresarial.

## IV – ENSINAR A ABORDAR O CONHECIMENTO, A PEDIR AJUDA E A APRENDER COM OS COLEGAS.

Algumas pessoas, e não só no ambiente corporativo, possuem mais habilidades para

ensinar e solicitar ajuda, ensinamentos e apoio, do que outras. A GC exige que treinemos nossos colaboradores a se comportarem pró-ativamente em favor da busca e obtenção do saber.

A frase de Michel de Montaigne é no mínimo ilustrativa em relação a este interesse e prática: “Quem quiser se curar da ignorância precisa confessá-la”. O fato é que precisamos estimular nas pessoas não somente a curiosidade, precisamos fazer com que os indivíduos passem a reconhecer seus limites do saber e do não saber. Precisamos ensinar os nossos funcionários a pedir ajuda, a explicar melhor sobre o que necessitam, a compartilhar problemas, a identificar e localizar peritos em conhecimentos específicos, a detalhar o tipo de ajuda que precisam, a solicitar sugestões, a compartilhar com os outros o que aprendeu (mesmo que seja a partir de erros), a se apresentar sempre a disposição para aprender e ensinar algo, a valorizar os que sabem e os que pedem ajuda e etc.

*“A GC exige que treinemos os colaboradores a se comportarem pró-ativamente em favor da busca e da obtenção do saber”.*

## V – A DIFERENÇA ENTRE O QUE OS FUNCIONÁRIOS SABEM E O QUE REALMENTE APLICAM.

Muito do “patrimônio” intelectual da companhia pode ser usado, mas não pode por ela ser obtido. Esta parte importante “se torna propriedade” da empresa apenas enquanto aplicada voluntariamente a seu favor. Além de ser a soma do conhecimento mobilizado (colocado em ação) pelos funcionários,

o Capital Intelectual compreende e impacta a maneira de atuar, a inteligência dos processos de negócio e produção, a capacidade e a inteligência de relacionamento com os clientes, fornecedores e parceiros, o modo como opera, distribui, vende e atua na cadeia de valor, aplicações de software, patentes registradas, fórmulas secretas, marcas, imagem e etc. Além de cuidar e cultivar os ativos intangíveis de valor, a Gestão do Capital Intelectual, deve se certificar de que o pessoal esteja aplicando o saber em benefício da organização.

*“Se não houver disposição, motivação, empatia, propósito e atitude da melhor qualidade para aplicação generalizada de conhecimentos, de nada valerá o saber”.*

Se não houver disposição, motivação, empatia, propósito e atitude da melhor qualidade para aplicação generalizada de conhecimentos, de nada valerá o saber.

### CONCLUSÃO


Voltando à metáfora do iceberg para caracterizar o estágio da GC atual, a conclusão é que muitas empresas apenas arranham a superfície do enorme “bloco de gelo”, extraindo apenas benefícios dos conhecimentos localizados na parte visível acima da linha d’água. Por desconhecerem a amplitude de GC, gastam muito tempo obtendo o que todo mundo obtém, não construindo diferenciais competitivos de valor a partir da prática da genuína GC. Ainda que seja içando os icebergs ou estancando os oceanos, continua premente aproveitar as riquezas localizadas abaixo da linha d’água, pois estas serão imprescindíveis à criação de um mundo melhor, em um planeta, por incrível que pareça, ainda tão carente da prática efetiva

e social do saber.

Concluindo este artigo, na próxima edição divulgarei outros seis exemplos de atuações relevantes em GC.

### Bibliografia:

*Figueiredo, Saulo - Gestão do Conhecimento - Estratégia Competitivas para a Criação e Mobilização do Conhecimento - QualityMark Ed. 2005* ○



# **A IMPORTÂNCIA DOS GERENTES NA CONDUÇÃO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO**

*Frank Astor do Nascimento  
Professor do Departamento de Administração da Faculdade Simonsen  
Mestre em Administração pela Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro  
[fastor@oi.com.br](mailto:fastor@oi.com.br)*

### INTRODUÇÃO.

Com a evolução do mundo capitalista, o processo de produção sofreu profundas mudanças, fazendo surgir, assim um novo modelo profissional, o colaborador da Gestão do Conhecimento, deixando de ser somente um trabalhador comum voltado para a produção, para tornar-se um ser pensante e participativo.

Nesse novo padrão, a relação entre chefes e subordinados deverão ser aprimoradas, caberá dar aos gerentes a capacidade de trabalhar cabeças produtivas e pensantes, aquele que opina, mas, para isso, precisa existir nos líderes um mínimo de capacidade de conhecimento, uma formação condizente com o cargo que ocupa, para poder gerar um ambiente propício.

### A EVOLUÇÃO DO PROFISSIONAL.

A crescente evolução na produção nos dias atuais teve como pedra de esquina, o processo mecanicista de produção, salientado por Frederick Winslow Taylor e seus seguidores, da administração científica, trazendo nesse período a visão do homem comparado a uma máquina, incentivado pela sua

capacidade produtiva aonde os melhores trabalhadores deveriam ser estimulados a serem cada vez mais produtivos através de ganhos.

Em 1895, Taylor apresentou à sociedade o que é considerado o primeiro trabalho da administração científica : A Piece-rate system (um sistema de pagamento por peças) (...) *ele propõe um método para eliminar a diminuição do valor pago por peça* (...) de forma que o trabalhador passou a produzir o suficiente para garantir um bom nível salarial. aximiano (2005, 56)

Nessa época as empresas começaram a conseguir ganhos de produtividade, deu-se ênfase ao modelo do esforço repetitivo, à capacidade do desenvolvimento braçal, o desenvolvimento intelectual estava designado aos níveis hierárquico mais altos, os administradores da época, não davam a importância ao desenvolvimento da inteligência do funcionário, cabia ao gerente a função de administrar, a função técnica cabia ao operador, aquele que era responsável pela produção.

Nos moldes daquela época aos dias de hoje, existiu uma evolução do perfil do trabalhador, ele deixou de ser mecânico para se tornar pensante, trabalhando, assim, com um capital humano não só para torná-lo competente, mas, também, participativo, alguém que pense e seja competente o bastante para assumir responsabilidades.

Para Bahry & Tolfo (2004, 42) “a palavra competência tem assumido significados variados no mundo do trabalho, e alguns

deles estão mais voltados para as pessoas (conhecimentos, habilidades e atitudes) e outros para as tarefas (resultados)”.

Como se prepara no capitalismo pós-moderno a mão-de-obra produtiva? Hoje é importante destacar a relação entre trabalhador e a sua formação; nesse contexto, o maior desafio de uma organização deve ser o de criar a cultura voltada para o aprender a aprender, segundo Zabot & Silva (2002, 95) “para instalar a cultura da aprendizagem, é necessária compreensão clara das novas diretrizes de uma tarefa educativa voltada não mais para o ensino, mas para a aprendizagem”.

Não basta inserir no profissional um conhecimento específico da empresa, ou, até mesmo, colocá-lo para realizar cursos dentro dos moldes da instituição; existe, hoje, a necessidade de se trabalhar habilidades, ou, até mesmo, “gênios”, que se não encontrarem um ambiente propício e estimulante certamente não permanecerão, levarão consigo toda a bagagem de anos de experiência, e, às vezes, para o seu maior concorrente, (...) tornar o conhecimento produtivo requer que ele seja focalizado com clareza e alta concentração. Quer seja feito por um indivíduo ou por uma equipe, o esforço com o conhecimento requer determinação e organização. Não se trata de um “lampejo de gênio”, mas de trabalho duro. Drucker (1999, 182).

A teoria dos Recursos Humanos (RH) mostra que captar pessoas faz parte de um todo, não basta selecionar, realizar grandes processos de seleção, mas fazer com que o escolhido, dentre centenas ou até mesmo milhares, alcance os objetivos propostos pela instituição, prepará-lo para o novo ambiente e torná-lo produtivo, isso é que será o grande enigma, para Chiavenato (1999, 291) “tornar o conhecimento produtivo é uma responsabilidade gerencial. Mais do que isso, um desafio

organizacional, isso requer a aplicação profundo conhecimento ao conhecimento.” Para o referido autor o papel do gerente terá uma importância primordial.

Como em todo o mundo, ocorreu no Brasil uma transição, embora que tardia, da evolução do perfil dos profissionais; aos poucos foi acontecendo a evolução. Hoje, muitas empresas tem buscado inseminar o desenvolvimento dos seus colaboradores. Mas como os gerentes estão lidando com essa questão? Será mesmo que aqueles responsáveis pelo desenvolvimento do grupo, têm realmente essa capacidade?

#### RESULTADOS DA PESQUISA.

O trabalho realizado buscou observar a relação entre o chefe e o funcionário, no que tange o nível de escolaridade. Com isso, observou-se que muitos gerentes não possuem uma escolaridade condizente ao nível hierárquico assumido, pois, para desenvolvimento de pessoal é necessário o conhecimento das teorias inseridas nas faculdades. Não coloca-se aqui a área acadêmica, mas pelo menos um mínimo de nível intelectual teórico. Para Zabot & Silva (2002, 89) “todos esses fatores levam à necessidade de mudança no perfil dos administradores, e cabe ressaltar o papel fundamental que as universidades exercem em sua formação.” Os gerentes devem possuir um mínimo de preparo para lidarem com o profissional do capital intelectual, devem ser lapidados para isso, para Dessler (2003, 152) “muitas organizações

têm oferecido seminários e conferências direcionadas ao desenvolvimento de gerentes (...) os mesmos são ministrados por universidades e faculdades”.

O estudo de campo foi feito em duas etapas; na primeira foi perguntado o nível de escolaridade do chefe para trabalhadores em geral, indiferentemente do seu nível de escolaridade. Na segunda etapa foi feita a mesma pergunta, mas somente para trabalhadores que possuíam o 3º grau completo ou em curso.

Na primeira coleta, o resultado mostrou que 31% (trinta e um por cento) dos trabalhadores no geral possuíam chefes com até o 2º grau completo. Quando se direcionou aos alunos graduados ou em curso de graduação a pesquisa demonstrou que 29% (vinte e nove por cento) tinham chefes

imediatos com o nível de escolaridade até 2º grau completo.

As perguntas que deverão ser feitas são: como um chefe gerencia uma pessoa com nível de escolaridade maior que a dele? Como ele se comportará diante disso? Será que ele

terá a capacidade de trabalhar potencialidades ou até mesmo de observar potencialidades? Será que tudo isso apontado teria alguma relevância?

### CONCLUSÃO.

A pesquisa realizada apontou a importância de um chefe preparar o capital do conhecimento na iniciativa privada. Essa relação, em

muitos casos, torna-se desestimulante. Ao empregado que está cursando uma faculdade cabe ter a esperança de que um dia ele irá mudar, nem que seja de empresa.

### Bibliografia.


BAHRY, C. P.; TOLFO, S. R., *A gestão de competências e a obtenção de vantagem competitiva sustentável em organizações bancárias*. *Revista de Administração Mackenzie*, v. 5, n. 2, p. 37-54, 2004.

CHIAVENATO, I., *Gestão de pessoas*. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1999.

DESSLER, G., *Administração de Recursos Humanos*. São Paulo: Prentice Hall, 2003

DRUCKER, P., *Sociedade pós-capitalista*. São Paulo: Ed. Pioneira, 1999.

MAXIMIANO, A. C. A., *Teoria Geral da Administração: da revolução Urbana à Revolução Digital*. São Paulo: Ed. Atlas, 2005.

ZABOT, J. B. M. & SILVA, L. C. M. *Gestão do Conhecimento*. São Paulo: Ed. Atlas, 2002. 

*“O Conhecimento tem sido criado, divulgados, publicados. Todavia, há poucos manuais – se houver – sobre como Implementar a Gestão do Conhecimento na Organização”.*

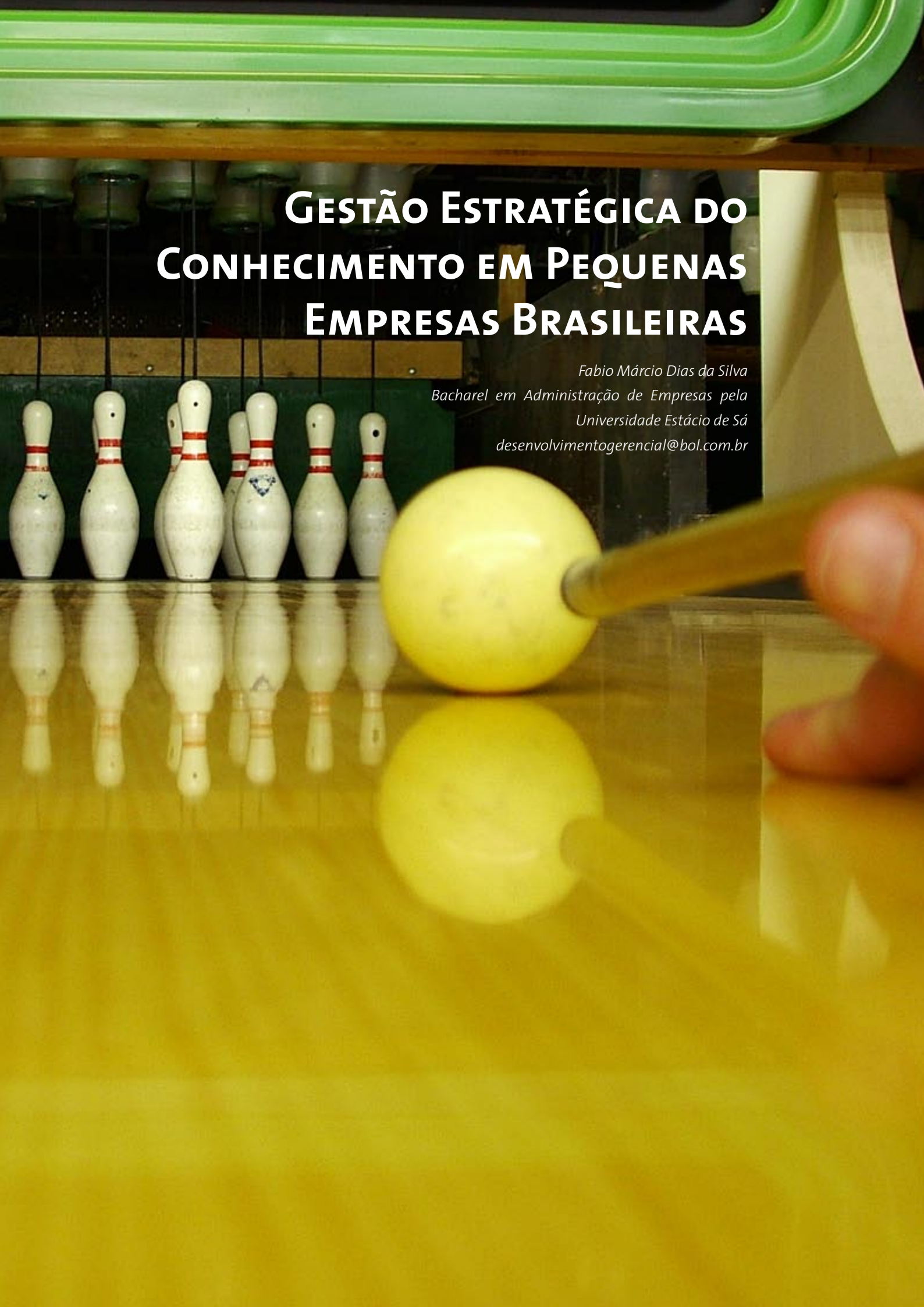
ONS. 8 anos gerando  
e transmitindo conhecimento



Nosso maior ativo é o conhecimento  
acumulado pelas pessoas que fazem o ONS

O ONS é responsável pela coordenação e controle da operação das instalações de geração e transmissão de energia elétrica do Sistema Interligado Nacional.

[www.ons.org.br](http://www.ons.org.br)



# GESTÃO ESTRATÉGICA DO CONHECIMENTO EM PEQUENAS EMPRESAS BRASILEIRAS

*Fabio Márcio Dias da Silva*  
*Bacharel em Administração de Empresas pela*  
*Universidade Estácio de Sá*  
*[desenvolvimentogerencial@bol.com.br](mailto:desenvolvimentogerencial@bol.com.br)*

## INTRODUÇÃO

O tema da Gestão do Conhecimento não se constitui assunto esgotado, embora já venha sendo tratado com muita propriedade por diversos autores a partir da segunda metade do século XX (SVEYBI, 1998).

Com isso, verifica-se a necessidade constante de discussão a respeito do assunto. Esta reflexão por sua vez é fruto da importância do conhecimento para as empresas em todo o mundo. No entanto é preciso estabelecer o tópico central para a discussão da Gestão do Conhecimento. Este tópico diz respeito à mudança de postura que as empresas de todo o mundo estão adotando para realizar suas atividades, considerando-se o fato de vivenciarmos uma nova era social, tecnológica e organizacional, onde o elemento humano ganha destaque capital. Toffler (1999) destaca que o capitalismo moderno chega em seu momento crucial, pois não há mais fronteiras dentro ou fora da organização. Em decorrência disso, a comunicação e o tempo despontam como variáveis imprescindíveis para tomada de decisão, pois se observa que o estreitamento geográfico, a interação entre pessoas, organizações e países, gerada pelo gigantesco avanço das telecomunicações, estabelecem o centro de gravidade para a discussão da Gestão do Conhecimento. Com o advento da Globalização tornou-se necessária a concepção de novos modelos de gestão, em oposição ao antagonismo causado por este fenômeno. Tal indicação se apresenta como um divisor de águas para a atividade empresarial, uma vez que não se concebe mais realizar negócios seguindo velhos paradigmas.

Deste modo, uma economia forte é

resultado do crescimento de suas empresas e este crescimento deve-se à organização de negócios voltados para a expansão e inovação de produtos e serviços, e, principalmente, ao modo de administrar os recursos que elas têm a disposição, devendo ser transformados em resultados através do conhecimento humano.

Nonaka e Takeushi (1997) vislumbraram a questão do fluxo do conhecimento nas organizações, alertando para que seu gerenciamento se torne uma ação empresarial.

Como já observado, as pessoas são as responsáveis pelo desdobramento da Informação em Conhecimento. Tal modelo visa demonstrar que, se uma empresa pretende atender a seus clientes, onde quer que eles estejam, em tempo real, com qualidade e preços adequados, é essencial abrir a câmara secreta das idéias de todos aqueles que fazem parte do processo organizacional.

Com isso, o conhecimento organizacional bem gerenciado, pode tornar as pequenas empresas brasileiras mais produtivas, competitivas e melhor alinhadas com a realidade enfrentada pela economia global. Ressalta-se que a Gestão do Conhecimento, em oposição ao senso comum, não depende exclusivamente de grande volume de investimento em tecnologia de informação para ser implementada, e que não se configura um privilégio das grandes corporações.

Daí tratarmos deste assunto voltado para as pequenas empresas, já que elas representam uma parcela vital da atividade econômica em nosso país.

Sendo assim, pretende-se estabelecer as premissas da Gestão do Conhecimento, voltadas para a consolidação da atividade empresarial, e que possam melhorar seu desempenho por meio de critérios de simples assimilação por parte das pequenas empresas brasileiras da nova economia.

A partir da década de 1990 as empresas brasileiras passaram a adotar um comportamento mais profissional, diante das bruscas mudanças impostas pelo acirramento da concorrência internacional.

A volatilidade do capital financeiro e a escassez de recursos materiais à disposição fez com que o empresariado brasileiro repensasse seus mecanismos de criação de bens e serviços. Tal acontecimento trouxe à baila a questão da inovação constante, uma vez que a necessidade do cliente passou a ser entendida como ponto central para os negócios da Era da Informação.

Portanto, é de fundamental importância para os pequenos empresários entenderem que somente será possível extrapolar as expectativas de seus clientes se forem capazes de somar os esforços internos e externos, extraíndo, processando e convertendo eficiente e eficazmente informação em conhecimento.

Com isso, a Gestão do Conhecimento impulsiona-se como novo instrumento de tomada de decisão rápida e produtiva, por direcionar as empresas e seus membros para a criação de uma organização intensiva em conhecimento.

Notadamente, os trabalhos científicos já encaminhados trazem uma perspectiva inexorável para o tema, por dar aos recursos intangíveis e ao conhecimento tácito o merecido destaque na criação do conhecimento corporativo.

De acordo com este entendimento, adotar um compromisso de difusão sistemática e ampla do conhecimento pela organização antes que seus concorrentes o façam é a chave para o sucesso das pequenas

organizações brasileiras.

Neste sentido, as organizações devem definir suas metas e objetivos de longo prazo, a fim de alcançarem a perenidade de seu negócio, como parte de um conjunto de atitudes que poderão dar solidez as suas operações.

No entanto, o campo de atuação da Estratégia Empresarial é muito amplo, o que torna a interpretação dos conceitos um grande exercício de reflexão, dadas às inúmeras definições e metodologias empregadas (COSTA, 2002).

Verifica-se, então, a importância de uma gestão planejada, por parte do empresário, principalmente no que tange ao conhecimento organizacional, voltado para objetivos mais amplos. O tema ganha ainda mais relevância, se consideradas as peculiaridades da economia Brasileira.

Terra e Kruglianskas (2003, p. XIII) afirmam que “os conceitos e práticas da Gestão do Conhecimento podem ser aplicados, com bons resultados, à realidade da pequena [...] empresa nacional.”

Este desafio das Pequenas Empresas da Nova Economia somente poderá ser superado com o consenso de que o único recurso à disposição de toda e qualquer organização, lucrativa ou não, são as pessoas e suas competências (WOOD Jr., 2004).

Tal base conceitual revela um caráter prático e objetivo, que trata da criação do conhecimento organizacional no nível do ambiente de negócios, pautado na Estratégia Empresarial, infraestrutura organizacional e relacionamento corporativo, servindo de suporte para o desenvolvimento das organizações de aprendizagem (PINHEIRO, 2002).

Pinheiro (idem, p.40) ressalta ainda que “o êxito da empresa está diretamente ligado à capacidade de domínio do conjunto de habilidades e competências importantes para seus clientes.” De modo amplo, Terra e Kruglianskas (2003) destacam ser importante que as Pequenas Empresas

Brasileiras concentrem-se em:

- Criar um eixo estratégico desafiador e facilitador da inovação permanente, tendo no tempo sua maior ferramenta para tomada de decisão precisa e consistente;
- Estabelecer uma cultura inovadora e auto-desenvolvedora que estimule a participação dos funcionários, encorajando-os a contribuir com cada processo;
- Construir uma estrutura organizacional que torne possível os relacionamentos e favoreça o fluxo de conhecimento, através de processos informais de troca de experiências, permitindo o trabalho em equipe;
- Adotar uma estratégia de recursos humanos coadunados como os objetivos organizacionais, onde prevaleça uma política equilibrada de admissões, carreiras e recompensas atrativas ao capital intelectual;
- Desenvolvimento de uma estrutura informacional que auxilie na conversão, disseminação, compartilhamento, armazenamento e reuso do conhecimento;
- Adoção de métricas para reconhecimento da evolução dos resultados produzidos pela ação estratégica, avaliando o componente humano ou capital humano, o componente intelectual ou capital intelectual e o componente estrutural ou capital estrutural, utilizando-se de ferramentas de gestão para medi-los, levando em consideração os aspectos financeiros e não financeiros;
- Já a sétima dimensão relaciona-se ao aprendizado com outras organizações, através da consolidação de alianças estratégicas

para satisfação de mútuas necessidades.

Sob este enfoque, conclui-se que, na economia do que é tangível, destaca-se apenas a quantidade do que é produzido, no entanto, na nova economia, o principal atributo para a diferenciação é a inovação.

Não somente a inovação para criar novos produtos e serviços, mas, sobretudo, para criar novas formas de se relacionar com as pessoas e outras empresas, levando-nos a entender que uma pequena empresa da nova economia não sobreviverá se desejar vencer seus desafios isolada em seu universo.

Outra constatação que o estudo revela é que as empresas devem buscar uma nova postura organizacional, mais compacta, otimizada e facilitadora do fluxo informacional, assumindo a forma de Empresa Intensiva em Conhecimento.

Com isso as pequenas empresas no Brasil contam com uma vantagem que as grandes organizações não dispõe, que é a proximidade real entre as pessoas, em razão de seu tamanho. Esta proximidade resulta fundamentalmente na troca de energia vital ao sucesso do negócio: o Conhecimento.

Assim, os funcionários assumem papel de destaque pela sua maior interação com clientes e fornecedores, evidenciando que são motor de criação de valor dentro da empresa.

Conclui-se que existe um novo caminho a ser seguido, uma nova postura, uma nova dinâmica a ser adotada pelas pequenas empresas, que têm a responsabilidade de estabelecer novos critérios, novas políticas de qualidade, operações

e de recursos humanos para que possam competir em igualdade de condições em qualquer mercado e em tempo real.

Em última análise, estamos entrando na era do esforço coletivo, onde as redes de pessoas e seus conhecimentos formam a nova consciência empresarial, e é sob esta bandeira que as pequenas organizações brasileiras avançam corajosamente no novo milênio.

### Bibliografia

CAVALCANTI, Marcos. ALMEIDA, Eliza-beth Gomes. PEREIRA NETO, André. F. *Gestão de Empresas na Sociedade do Conhecimento: Um Roteiro para a ação*. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de Pessoas*. 4 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

COSTA, Eliezer Arantes. *Gestão Estratégica*. 2 ed. Rio de Janeiro: Saraiva, 2002.

NONAKA, Ikujiro. TAKEUSHI, Hirotaka. *Criação de Conhecimento na Empresa: Como as Empresas Japonesas Geram a Dinâmica da Inovação*. Tradução de Ana Beatriz Rodrigues, Priscila Martins Celeste. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

SVEYBI, Karl E. *A nova Riqueza das Organizações*. Tradução de Luiz Euclides Trindade Frazão Filho. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

SEBRAE. *Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas*. Boletim Estatístico de Micro e Pequenas Empresas, 2005. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br>>. Acesso em 06 Mar. de 2006.

TOFFLER, Alvim. *A Terceira Onda*. 2 ed. São Paulo: Record, 1999.

TERRA, José C. Ciryneu. *Gestão do Conhecimento: O Grande desafio Empre-sarial*. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

*Gestão do Conhecimento em Pequenas e Médias Empresas – Coordenação: José C. Ciryneu Terra, Isak Kruglianskas*. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

WOOD Jr., Tomaz. *Gestão Empresarial: O fator humano*. São Paulo: Atlas, 2004. ○

# UM BREVE RELATO DA TRAJETÓRIA DO CGECon

## UM CASO DE SUCESSO EM GESTÃO DO CONHECIMENTO

*Daniel Duarte Lledó*

*Consultor e Assessor Parlamentar – ABIPTI*

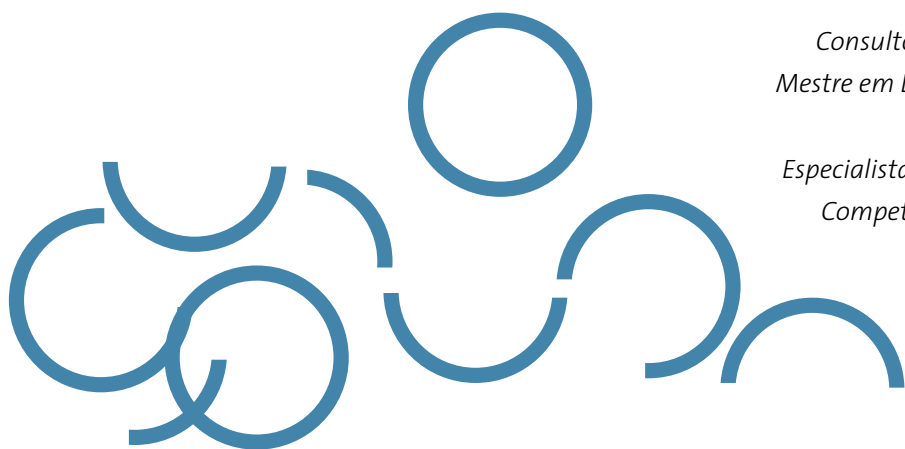
*Mestre em Direito Comunitário pela Universi-  
dade Complutense de Madri*

*Especialista em Inteligência Organizacional e*

*Competitiva pela Universidade de Brasília*

*daniellledo@hotmail.com*

24



O Centro de Gestão Estratégica do Conhecimento em Ciência e Tecnologia (CGECon) teve sua implantação junto ao Departamento de Temas Científicos e Tecnológicos (DCT), sob a direção da então Ministra Marília Sardenberg Zelner Gonçalves, do Ministério das Relações Exteriores, autorizada pelo então Secretário Geral, Embaixador Sebastião do Rego Barros. Inserido no âmbito do Projeto da Unidade Executora de Projetos com o Banco Interamericano de Desenvolvimento, UEP/BID, “Fortalecimento da Capacidade do MRE na Área Econômica Internacional”, o Centro foi instituído com o objetivo principal de apoiar a formulação da política externa brasileira de ciência e tecnologia, no

campo da cooperação internacional e, por extensão, contribuir para o fortalecimento da inserção competitiva brasileira no cenário internacional.

A parceria com o BID buscou propiciar um novo ordenamento à área de cooperação internacional, de modo a introduzir uma variável nova, representada pela criação do CGECon. A execução do Projeto do BID não apenas reforçou essas relações de cooperação internacional, mas também buscou contribuir para alavancar outros projetos de importância estratégica para o Ministério. Esse Projeto contemplou os seguintes objetivos: i) reestruturação do DCT; ii) definição de política de parceria e recrutamento de pessoal para a área de cooperação internacional; e iii) implantação do CGECon. As etapas implementadas incluíram a elaboração de diagnóstico,

*“Merece destaque, o inestimável papel do CGECon no âmbito da prática da Gestão do Conhecimento (GC), ao disseminar conceitos e desenvolver novas técnicas e ferramentas de GC tornando-se mais uma vez referência nacional”.*

projeto lógico, projeto físico e implantação do novo modelo de gestão no âmbito do DCT.

A implantação do Centro tornou-se de fato viável por meio da formação de uma equipe integrada por bolsistas do Ministério da Ciência e Tecnologia (MCT), os quais inicialmente representaram quase a totalidade da equipe, e de consultores do Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD). O grupo estruturou-se de maneira horizontalizada, e conduziu uma série de macroprocessos que envolveram a gestão administra-

tiva e tecnológica do CGECon, a criação e o apoio à operação de comunidades virtuais, bem como a análise de informações e a promoção de eventos relacionados à gestão do conhecimento e inteligência competitiva. Essa parceria com o MCT foi fundamental, pois a atuação desses bolsistas permitiu o efe-

tivo processo de implantação e gestão do Centro, o monitoramento de tendências e inovações tecnológicas, o auxílio nos cenários prospectivos e a cooperação na produção de estudos e análises. Os bolsistas também atuaram na articulação com atores do sistema de C&T no País e no exterior, sobretudo com o MCT e o sistema acadêmico nacional, bem como no monitoramento do PPA em seus eixos nacionais de integração e desenvolvimento e em aspectos relacionados aos componentes de C&T. Todas essas ações resultaram em trabalhos importantes que geraram

frutos e reconhecimento não só no âmbito do próprio Itamaraty, mas especialmente no âmbito externo. Nesse contexto, ressalta-se o trabalho pioneiro da antiga equipe do CGECon que desenvolveu, a partir de um software do *Massachusetts Institute of Technology* (MIT), um avançado pacote de soluções tecnológicas totalmente baseado em software livre. O principal indicador que demonstra a importância desse feito é evidenciado com a presença do nome do CGECon como o único representante brasileiro a constar no rol das instituições referenciadas no hemisfério sul em OpenACS (veja em <http://openacs.org/community/companies/>).

Some-se a isso, a citação do CGECon como um caso de sucesso pelo Programa Avança Brasil em função do destaque no Programa de Cooperação Científica e Tecnológica Internacional. Em sua publicação, “Histórias de Sucesso”, o Programa classifica o Centro como uma “experiência inovadora, sem similar no mundo” (veja em <http://www.brasil.gov.br>). O CGECon ainda foi considerado como uma referência nacional no tema “Negociação Internacional de Acordos de Compensação Comercial, Industrial e Tecnológica – Offset”, ao ser o primeiro no País a criar uma comunidade virtual com representantes de diversas organizações públicas e privadas para tratar do assunto. Inovadora também foi a iniciativa do Centro em reunir, com a publicação do livro “Panorama da Prática do Offset no Brasil”, um conjunto abrangente de depoimentos e reflexões sobre o tema. Merece destaque, igualmente, o inestimável papel do CGECon no âmbito da prática da Gestão do Conhecimento (GC), ao disseminar conceitos e desenvolver novas técnicas e ferramentas de GC tornando-se mais uma vez referência nacional. Com efeito, diversas instituições viram o Centro como um modelo no qual poderiam se basear para implementar suas estratégias de GC.

Cite-se o exemplo da Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Em-brapa) que criou um centro similar ao CGECon e, para tanto, contou não só com a tecnologia desenvolvida pelo Centro mas também com o auxílio de seus técnicos para a implementação do mesmo. Sendo a Embrapa um centro de desenvolvimento de tecnologia por excelência, esta parceria mostrou a capacidade do CGECon em gerar soluções. O CGECon desempenhou ainda diversas outras ações também relevantes no âmbito da prática da GC, haja visto a publicação do livro “Gestão do Conhecimento: experiência do Ministério das Relações Exteriores”, bem como a presença de seus membros como fundadores da Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento (SBGC). Em virtude desse importante papel realizado, o Centro passou a agir como principal ator no cerne das ações e discussões no âmbito pioneiro da Gestão do Conhecimento no setor público. Conseqüentemente, destaca-se o fato de que a Casa Civil da Presidência da República criou o Comitê Técnico de Gestão de Conhecimento e Informação Estratégica (CGIE) e, posteriormente, designou oficialmente a Ministra Marília Sardenberg Zelner Gonçalves como coordenadora do Comitê, conforme a Portaria Inter-ministerial N.º 264, de 4 de março de 2004. O CGIE - integrante do Comitê Executivo do Governo Eletrônico – tem como missão propor normas e recomendações sobre conceitos, metodologias e uso das melhores práticas de Gestão do Conhecimento ao Governo Eletrônico e contava, até então, com aproximadamente 400 membros, representantes de todos os órgãos tanto da administração direta quanto da indireta e, ainda alguns outros, representantes de instituições privadas. Esse Comitê está distribuído em grupos temático-estratégicos, tais como: Educação Corporativa, Comunidades Virtuais, Propriedade Intelectual, Portais Corporativos, Melhores

Práticas de GC, Aprendizagem Organizacional, Gestão de Pessoas por Competência, Tecnologia da Informação, entre outros.

Portanto, a implantação do CGECon pôde vir a representar um importante avanço, em termos de apropriação de novas tecnologias-chaves, na área de C&T. Veio ainda, inaugurar um novo relacionamento entre o Estado e o usuário – notadamente, o setor demandante de pesquisa e desenvolvimento, que passou a beneficiar-se, diretamente, de informações estratégicas coletadas, inclusive, no exterior. A expectativa é a de que essa Gestão do Conhecimento venha a se constituir, cada vez mais, em uma variável viabilizadora de mudanças que virão a se perpetuar em uma das novas maneiras de se instrumentar a política externa, as políticas públicas e as relações mais amplas entre o Governo e a Sociedade. ○



Comunidades é muito mais do que tecnologia.  
É saber fazer pessoas se conectarem e colaborarem.



Ser cliente BDS é muito mais que uma simples parceria, é juntos construirmos um relacionamento em rede através da Web para dinamizar os processos, integrar pessoas e conhecimento usando a tecnologia on-line.

Lourdes Martins  
Diretora de Comunidades de Prática  
e Tecnologia Web da SBGC

“A única vantagem sustentável que uma empresa tem é aquilo que ela coletivamente sabe, aliado à eficiência com que ela usa esse conhecimento e a prontidão com que ela o adquire”.

*Thomas H. Davenport e Laurence Prusak*



#### **Solução**

Especializada no desenho e implementação de ambientes virtuais de inter-relação para a criação de comunidades integrando **Pessoas, Processos e Conhecimentos**

#### **Consultoria**

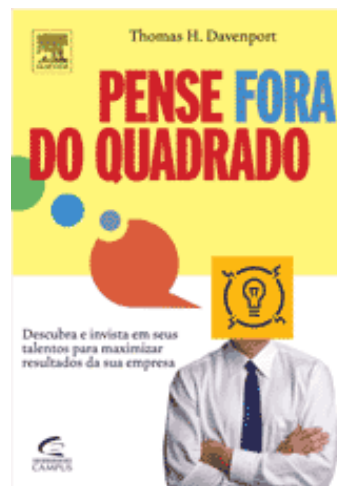
A solução virtual - Plataforma Knowsis-Comunidades, pode ser complementada por nossos serviços de consultoria. Contamos com uma rede de

consultores prontos a auxiliar no desenvolvimento dos processos necessários para a implementação desta cultura de compartilhamento e colaboração.

# TRABALHADOR DO CONHECIMENTO: O QUE EXISTE FORA DO QUADRADO?

28

*Jenner Luís Puia Ferreira*  
*Mestre em Ciência da Informação pela Universidade de Brasília*  
*Núcleo de Gestão do Conhecimento e Tecnologia da Informação*  
*Universidade para o Desenvolvimento do Estado e da Região do*  
*Pantanal – UNIDERP*  
*jenner@ibecon.org.br*



A realidade com a qual a Sociedade do Conhecimento se impôs nos últimos anos fez com que as organizações se voltassem para a gestão do conhecimento como fonte de vantagem competitiva, porém, muito além de “o que” gerir está “quem” gerir. Quem é esse profissional que surge: O trabalhador do conhecimento?

Respaldo por vários artigos e dez livros, em “Pensando fora do quadrado”, Davenport mostra o seu entendimento sobre o trabalhador do conhecimento, suportado por pesquisas realizadas em centenas de empresas com esses trabalhadores, cujo foco foi discutir não apenas características, mas, também, possíveis caminhos para aperfeiçoar o trabalho desempenhado por eles.

No primeiro capítulo, ao definir o que é um trabalhador do conhecimento, fica claro para o leitor, acostumado com as discussões sobre a importância do conhecimento na economia, que as técnicas tradicionais de gerenciamento não se aplicam a esse profissional em função da autonomia, motivação e atitudes que norteiam suas ações.

Este trabalho “tende a não ter uma estrutura bem definida”, alerta Davenport.

A base para as discussões principais é complementada no segundo capítulo, ao ser apresentada uma proposta de classificação dos tipos de trabalhadores do conhecimento tendo em vista o grau de colaboração e expertise no trabalho. Esse entendimento, aliado aos tipos de atividade do conhecimento (descoberta, criação, compilação, distribuição e aplicação), já nos permite, por exemplo, estruturar a forma de abordagem a ser tomada com vistas à inovação.

No capítulo seguinte, a produtividade dos profissionais do conhecimento é questionada como justificativa para as questões: intervir ou não no trabalho realizado? Por que intervir? Como medir esse trabalho? As respostas apresentadas já mostram o porquê de técnicas como reengenharia, elaboração de roteiros, processos mediados por computador e tratar os trabalhadores do conhecimento de maneira igual não trazem resultados satisfatórios. Estaria aqui uma das dificuldades em se implantar gestão do conhecimento na administração pública?

A partir desse ponto, Davenport organiza a intervenção no trabalho do conhecimento tratando este trabalho como um processo, tomando, sim, certos cuidados, tais como: tornar esse processo o mais participativo possível, estar adequado ao tipo de trabalho além de fazer a intervenção de maneira participativa, incremental e contínua.

O papel das tecnologias da informação é discutido nos capítulos cinco

e seis, nos âmbitos organizacional e pessoal, respectivamente. O resultado nos leva, na esfera organizacional, à importância em se identificar o tipo de trabalho a ser realizado para que a ferramenta escolhida possa “ampliar o número de experts humanos e não, substituí-los”. No aspecto pessoal, a produtividade se mostra diretamente vinculada com a capacidade de gerir as informações utilizadas pelo trabalhador do conhecimento.

Os estudos relatados por Davenport no capítulo 7 mostram a importância do *networking* para o profissional do conhecimento que entende ser essa a melhor maneira de obter informações importantes, reforçando a característica tácita desses profissionais e a importância da socialização do conhecimento adquirido por eles.

O ambiente físico de trabalho desses profissionais, embora pouco estudado, também é abordado tendo em vista características como necessidade de concentração, mobilidade em função do trabalho, preferência pelo trabalho em escritórios, comunicação com pessoas próximas e simplicidade.

Por fim, Davenport reconhece que gestão e gerentes continuarão a existir, entretanto, essa incumbência também será assumida por um trabalhador do conhecimento, o que o coloca no papel de jogador/treinador, tendo que criar um ambiente adequado e propício à produtividade e criatividade desses profissionais, pois, caso contrário, quais serão as conseqüências? ○

# GESTÃO DO CONHECIMENTO EM UMA INSTITUIÇÃO DE PESQUISA: O CASO DA EMBRAPA

30

LEONARDO PAIVA MARTINS DE OLIVEIRA  
Mestre em Administração – UNIFENAS e FUMESC  
[leopaiva.bh@terra.com.br](mailto:leopaiva.bh@terra.com.br)


JORGE TADEU DE RAMOS NEVES  
Pós-Doutor em Empreendedorismo e Inovação – FEAD e UFMG  
[jorge.neves@fead.br](mailto:jorge.neves@fead.br)  
[jtrneves@ufmg.br](mailto:jtrneves@ufmg.br)

## INTRODUÇÃO

As organizações agropecuárias, inseridas num cenário globalizado de crescente competitividade, têm convivido com desafios cada vez maiores nos campos econômico, social e ambiental. Tal fato tem provocado nas empresas do setor, que buscam sobrevivência e crescimento, a necessidade de rever paradigmas de gestão e introduzir novas práticas de aprendizagem alinhadas a princípios e idéias de contemporaneidade. Com este propósito a busca por inovação passou a ser uma das preocupações do setor agropecuário.

Conforme Oliveira (1990), a informação, tanto na forma de tecnologia quanto na de conhecimento sobre recursos no processo produtivo, é o produto mais importante a ser colocado à disposição do produtor rural pelas instituições públicas que operam a política agrícola. Nesse sentido, a Embrapa – Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária - busca diagnosticar, interpretar, priorizar e responder às demandas do ambiente externo quanto à produção de conhecimento no processo de inovação tecnológica do complexo agropecuário (NACFUR; GUEDES, 2000).

A Embrapa adota algumas iniciativas de apoio à gestão do conhecimento, como: o



Banco de Boas Práticas; o Modelo de Gestão Estratégica; a Gestão por Processos; a Gestão de Relacionamento com os Públicos (Customer Relationship Management – CRM); a Agência de Informação Embrapa; as Comunidades de Prática; o Data Warehouse; a Inteligência Competitiva; a Gestão da Propriedade Intelectual; a Gestão de Pessoas por Competências; a Educação Corporativa; a Intranet; o Site Corporativo; o Portal e as Listas de Discussões (FRESNEDA, 2003; BATISTA, 2004).

Os objetivos desse artigo são identificar a percepção de membros da Embrapa Milho e Sorgo, um dos centros de pesquisa da Embrapa, sobre estas iniciativas de gestão do conhecimento na organização e comparar essa percepção com o discurso oficial da organização. Para isso foi realizada uma pesquisa de caráter qualitativo e quantitativo com um grupo que compreendeu 68 pesquisadores, 25 técnicos de nível superior e 8 gestores de área da Unidade Milho e Sorgo da EMBRAPA, totalizando 91 questionários distribuídos.

### A EMBRAPA

A Embrapa foi criada em 26 de abril de 1973 com a finalidade de reforçar a competência nacional em pesquisa agropecuária. Desde então espalhou centros regionais e locais de pesquisa por todo o Brasil, muitos dos quais em regiões periféricas, contribuindo para elevar a capacitação destas regiões em ciência, tecnologia e inovação e dinamizar economias locais deprimidas (BUAINAIN, 2003). É vinculada ao Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento e atua por intermédio de 37 Centros de Pesquisa (dentre eles a Embrapa Milho e Sorgo, objeto de estudo deste artigo), 3 serviços e 11 Unidades Centrais. Ela está presente em quase todos os estados brasileiros, nas mais diferentes condições ecológicas. Para chegar a ser uma das maiores instituições de

pesquisa do mundo tropical, a empresa investiu sobremaneira no treinamento de recursos humanos, e possui, hoje, 8.619 empregados, dos quais 2.221 são pesquisadores, 45% com mestrado e 53% com doutorado, operando um orçamento da ordem de R\$ 660 milhões anuais (EMBRAPA, 2003).

## A EMBRAPA E A GESTÃO DO CONHECIMENTO

Segundo Fresneda (2002, p. 20),

*“a Embrapa executa, desde 1973, ano de sua fundação, ações que são consideradas hoje, componentes da gestão do conhecimento. De qualquer maneira uma organização de P&D, tal como a EMBRAPA, nomeando ou não, formalizando ou não, é obrigada, por uma questão intrínseca exigida por seus processos internos e pelo negócio em que está envolvida, a fazer do conhecimento de uma forma ou de outra, implícita ou explicitamente”.*

32

Fresneda (2003, p. 21) divide as iniciativas de gestão do conhecimento na Embrapa em quatro grupos, acomodados no “guarda chuva GC”, em seus diversos estágios no ciclo da vida – em operação, em implantação, em construção ou em planejamento podem ser agrupados nas seguintes categorias: (a) Apoio à gestão; (b) Apoio ao Negócio; (c) Gestão de Pessoas; (d) Tecnologia da Informação. De uma forma resumida, o referido autor (2003, p. 22) cita as seguintes iniciativas da Embrapa listadas por categoria, nos QUADROS 1 a 4, a seguir:

### QUADRO 1

*Categoria: Apoio à Gestão*

#	INICIATIVAS	ESTÁGIO
1	Banco de boas práticas	Operação
2	Modelo de gestão estratégica	Operação
3	Gestão por processos	Implantação
4	Gestão de relacionamentos com os públicos	Implantação

*Fonte: Fresneda, p 22.*

### QUADRO 2

*Categoria: Apoio ao Negócio*

#	INICIATIVAS	ESTÁGIO
5	Agência de informação Embrapa	Implantação
6	Comunidades de prática	Implantação/operação
7	Data Warehouse	Construção
8	Inteligência Corporativa	Planejamento
9	Gestão da Propriedade Intelectual	Operação

*Fonte: Fresneda, p 22.*

### QUADRO 3

*Categoria: Gestão de Pessoas*

#	INICIATIVAS	ESTÁGIO
10	Gestão de pessoas por competências	Construção
11	Educação Corporativa	Implantação/operação

*Fonte: Fresneda, p 22.*

**QUADRO 4**

*Categoria: Tecnologia da Informação*

#	INICIATIVAS	ESTÁGIO
12	Intranet	Operação
13	Site Corporativo	Operação
14	Portal (irá substituir as duas iniciativas anteriores)	Implantação
15	Listas de discussões	Operação

*Fonte: Fresneda, p 23.*

### A METODOLOGIA APLICADA – ROAD MAP TO KNOWLEDGE MANAGEMENT RESULTS

A metodologia do APQC – intitulada Road Map to Knowledge Management Results (Roteiro de resultados para a gestão do conhecimento) – pretende avaliar se as organizações estão implementando de maneira efetiva a gestão do conhecimento (APQC, 2004). Batista (2004, p. 26) apresenta a metodologia do APQC do seguinte modo:

*“O APQC desenvolveu uma metodologia para facilitar a institucionalização da gestão do conhecimento. O método descreve os passos fundamentais para implementá-la de fato, ajuda a organização a identificar em que estágio encontra-se no processo de implementação da gestão do conhecimento e mostra como começar a indicar a direção mais adequada. Para garantir a efetividade do método, o instrumento foi elaborado a partir dos estudos desenvolvidos pela APQC em parceria com organizações de referência – e que, portanto, já eram casos de sucesso – na implementação da gestão do conhecimento”.*

O roteiro de resultados para a gestão do conhecimento possui cinco estágios de implementação: I) início; II) desenvolvimento da estratégia; III) desenho e implementação de práticas de gestão do conhecimento; IV) expansão e apoio; V) institucionalização da gestão do conhecimento. Cada estágio envolve a descrição – por meio de assertivas – de acontecimentos importantes, objetivos, atores-chave e seus papéis, estrutura organizacional, impacto da tecnologia da informação, formas de medição e aspectos relacionados a orçamento e finanças (APQC, 2004).

Para as análises e conclusões apresentadas, tendo como referência as assertivas de forma aberta e as entrevistas com os respondentes, foi feita uma análise de conteúdo a qual, segundo Bardin (1997), visa enriquecer a pesquisa através da opinião pessoal dos respondentes, que, protegidos pelo anonimato, relatam suas experiências na organização e expressam suas opiniões livremente.

### ANÁLISE DE RESULTADOS E CONCLUSÕES

Constatou-se, analisando o conteúdo das entrevistas realizadas e os dados da questão específica sobre o assunto, que o interesse pela gestão do conhecimento é grande. Todavia, os dados analisados apontam falta de informação e discordância dos entrevistados sobre a definição de uma visão ou justificativa para implementar a Gestão do Conhecimento. Por outro lado, as iniciativas da Embrapa em Gestão do Conhecimento e aquelas existentes na unidade pesquisada, não são percebidas pelos respondentes como parte do processo de gestão do conhecimento.

A análise dos dados obtidos com as questões relacionadas com o estágio II (desenvolvimento de estratégia) aponta para discordância e indecisão dos respondentes sobre a existência na Embrapa Milho e Sorgo de uma estratégia clara visando à implantação da gestão do conhecimento.

Sobre o estágio 3 – Desenho e Implementação de Práticas de Gestão do Conhecimento -, os respondentes, numa maioria expressiva, segundo os dados coletados, discordaram ou se mostraram indecisos sobre todas as questões formuladas. Neste caso as consultas se relacionavam com a existência na unidade de mecanismos e instrumentos visando à implementação da gestão do conhecimento.

O estágio 4 – Expansão e Apoio -, apresentou os mais baixos Índices de positividade. A questão 3 consultando se todas as áreas conheciam as práticas de Gestão do Conhecimento da Embrapa Milho e Sorgo obteve, em 50 entrevistados, 37 respostas discordando e 10 se manifestando como indecisos com um IPR de 41%.

No estágio 5, a questão 1 – A gestão do Conhecimento está alinhada e faz parte do modelo de gestão da Embrapa Milho e Sorgo, teve os seguintes comentários dos respondentes: faz parte, mas não está implementada; está alinhada, mas pouco tem sido feito de concreto; e, sim, faz parte das normas da Embrapa e é requisito para a apresentação de propostas para novos dirigentes.

Finalmente, em relação aos fatores comuns de sucesso nos projetos de gestão do conhecimento propostos por Davenport e Prusak (1998), podemos concluir:

- Quanto à cultura orientada para o conhecimento: a percepção dos respondentes do questionário tanto quantitativo quanto qualitativo, é de que existe esse fator de sucesso na unidade, representada por uma política favorável à participação em seminários, congressos, feiras e atividade de crescimento do conhecimento organizacional. A Embrapa possui, também, programa de educação corporativa como fator de disseminação e desenvolvimento para os pesquisadores das unidades;
- Quanto à infra-estrutura técnica e organizacional: percebeu-se que ela é considerada boa. Entretanto, algumas práticas e atividades poderiam ser desenvolvidas explicitamente no sentido de auxiliar o desenvolvimento da gestão do conhecimento, o que é, inclusive, uma demanda dos respondentes. Por outro lado, a existência dos Núcleos Temáticos é, sem dúvida, um grande fator para apoiar a gestão do conhecimento, tendo sido uma iniciativa desenvolvida internamente na Embrapa Milho e Sorgo;
- Quanto ao apoio da alta gerência: a Embrapa Milho e Sorgo conta com o incentivo da direção para o desenvolvimento de iniciativas de gestão do conhecimento, podendo-se citar os núcleos temáticos, os comitês de publicações e técnico interno, a área de Comunicação Empresarial e a área de Negócios Tecnológicos;
- Quanto ao vínculo ao valor econômico ou setorial: existe uma clara percepção na unidade sobre o benefício econômico dos resultados dos projetos para a sociedade e, conseqüentemente, para a empresa;
- Quanto à orientação para processos: nesse aspecto, a própria empresa traz em sua política de administração, a Gestão de Processos, que compreende o planejamento, o acompanhamento e o monitoramento das atividades de pesquisa e desenvolvimento de forma sistêmica e integrada;
- Quanto à clareza de visão e linguagem: esse fator está institucionalizado na

Embrapa Milho e Sorgo através de memorandos e outras iniciativas como PDU, comitês de publicações e comitê técnico interno;

- Quanto aos elementos motivadores não-triviais: os gestores de núcleos temáticos têm uma remuneração diferenciada para gerenciar e para o desenvolvimento das atividades dos núcleos;
- Quanto ao nível da estrutura do conhecimento: na Embrapa Milho e Sorgo a área de Comunicação Empresarial e a área de Negócios Tecnológicos são responsáveis pela estrutura do conhecimento;
- Quanto aos múltiplos canais para a transferência do conhecimento: para esse fator de sucesso, pode-se perceber na empresa, entre outras iniciativas: o uso intensivo da Intranet e da Internet e a Gestão por Processos

Identificou-se, também, o grau de consolidação dos cinco estágios da metodologia APQC na Embrapa Milho e Sorgo. Percebeu-se que os dois primeiros estágios receberam médias maiores, e os três últimos estágios receberam médias menores na análise estatística deste estudo. Constatou-se que existe uma diferença de percepção sobre os estágios de implantação da gestão do conhecimento entre os respondentes; entretanto, não se pode afirmar que exista uma consolidação dos dois primeiros estágios, mas, tão-somente, uma melhor percepção da existência desses dois primeiros estágios por parte dos respondentes.

## REFERÊNCIAS

APQC – American Productivity & Quality Center. Disponível em: <[www.apqc.org](http://www.apqc.org)>. Acesso em: 20 maio 2004.

BATISTA, Fábio F. Governo que aprende: gestão do conhecimento em organizações do executivo federal. Brasília: IPEA, 2004.

DAVENPORT, Thomas H.; PRUSAK, Laurence. Conhecimento empresarial. Como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

EMPRESA BRASILEIRA DE PESQUISA AGROPECUÁRIA – EMBRAPA. Disponível em: [www.embrapa.br](http://www.embrapa.br) Online. Acesso em: 30 jun. 2003.

\_\_\_\_\_. Cenários 2002 – 2012: Pesquisa, desenvolvimento e inovação para o agronegócio brasileiro: Embrapa, CG, 2003.

\_\_\_\_\_. Secretaria de administração Estratégica. III Plano Diretor da Embrapa: realinhamento estratégico. 1992-2003. Brasília: Embrapa - SPI, 1998. 40

FRESNEDA, Paulo S.V. A gestão do Conhecimento em Organizações em P&D: o caso Embrapa In: TERRA, José Cláudio Cyrineu (Org.). Gestão do Conhecimento e E-Learning na prática. Rio de Janeiro: Negócio, 2003, P. 19-33.

NACFUR, Anis; GUEDES, Vicente G. F. Flexibilidade na organização e divisão do trabalho A experiência da Embrapa, Brasil. Congresso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, 5. Santo Domingo, Rep. Dominicana: 24 – 27 Oct. 2000. Anais

OLIVEIRA, João L.M. Bases de um sistema de informação para o setor agropecuário. 1990, 15p. Mimeografado.

Informação bem tratada e contextualizada.  
Otimização nos negócios. Resultados.  
Isto é inteligência corporativa.



quinto elemento  
design da informação

*Transformando informação em significado.*

Mais informações em [www.5e.com.br](http://www.5e.com.br)  
ou pelo telefone [31] 3227 2013

Alguns clientes atendidos.



# OPINIÕES

*Aqui iremos apresentar opiniões de Especialistas em Gestão do Conhecimento sobre matérias publicadas na mídia.*

*O Brasil é o 170 país do mundo que mais produz conhecimento científico. Pesquisadores de instituições nacionais foram responsáveis por 1,8% dos artigos publicados em 2005 em periódicos indexados de todas as áreas do conhecimento. A produção científica brasileira cresceu 19% em relação a 2004.\**

*Bernardo Esteves*

*Ciência Hoje On-line 17/07/2006*

*Leia a reportagem na íntegra acessando a*

*Ciência Hoje On-line: <http://cienciahoje.uol.com.br/materia/view/53244>*

37

*Bastante pertinente as colocações do presidente da Capes, Jorge Guimarães, na 58ª reunião anual da SBPC realizada em Florianópolis nos dias 16 a 22 de julho de 2006, quando aborda a relação entre a produção científica nas universidades brasileiras e sua transformação em inovação organizacional.*

*Pouco adianta a realização de investimentos na formação de profissionais competentes se os mesmos não forem aproveitados na cadeia de valor do país.*

*Na busca pela realização de uma séria discussão sobre o assunto, a Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento – SBGC, em seu evento anual – KMBrasil, em 2005, promoveu um debate tendo como tema central o Diálogo Universidade – Empresa, onde procurou estimular discussões e inter-relacionamentos entre os mundos acadêmico, profissional e organizacional, visando a transformação do conhecimento gerado no interior das universidades brasileiras em inovação nas organizações.*

*O tema do evento teve como objetivo reforçar a missão da SBGC que consiste em:*

*Contribuir para o compartilhamento de conceitos, métodos e técnicas que promovam a socialização do conhecimento, visando o aumento da efetividade das organizações, a competitividade do país e a qualidade de vida das pessoas.*

*Neste sentido, importante se faz criar mecanismos que possibilitem gerar inter-relações entre as universidades e as organizações que permitam os recém doutores a encontrarem seus primeiros empregos. Doutores esses que, em princípio, possuem as qualificações fundamentais para atuarem nas organizações da era da informação e do conhecimento, atuando em uma série de atividades, tais como pesquisa e desenvolvimento, patentes e demais procedimentos ligados a inovação.*

*Maria Terezinha Angeloni*

*Professora e Pesquisadora da Unisul*

*Presidente do Conselho Científico da SBGC*

*Doutora em Administração pela Université Pierre Mendes France- França  
[angelggc@unisul.br](mailto:angelggc@unisul.br)*

# AGENDA EVENTOS INTERNACIONAIS

## GLOBELICS INDIA 2006

Innovation Systems for Competitiveness and Shared Prosperity in Developing Countries

Local: Trivandrum, Kerala, India

Data: 04-07 Outubro 2006

<http://www.globelicsindia2006.org/>

## ICICKM 2006

The 3rd International Conference on Intellectual Capital, Knowledge Management and Organisational Learning

Local: Pontificia Universidad Católica de Chile

Data: 19-20 Outubro 2006

<http://www.academic-conferences.org/icickm/icickm2006/icickm2006-home.htm/>

## ECEI 2006

European Conference on Entrepreneurship and Innovation Ministry of Research

Local: Paris, França

Data: 16-17 Novembro 2006

<http://www.academic-conferences.org/ecei/ecei2006/eceio6-home.htm/>

## Mc Master 2007

28th McMaster World Congress

9th World Congress on Intellectual Capital and Innovation

Local: Hamilton, Ontario, Canada

Data: 24-26 Janeiro 2007

<http://worldcongress.mcmaster.ca/2007/default.asp/>

## ECKM 2007

ECKM 2007: The 8th European Conference on Knowledge Management

Local: Barcelona, Espanha

Fecha: 06-07 Setembro 2007

<http://www.academic-conferences.org/eckm/eckm-future.htm>

## IC Congress 2007

Intellectual Capital: The Future of Business Navigation

Lugar: Inholland University, Haarlem, Holanda

Data: 3-4 Maio 2007

<http://http://www.iccongress.com/default.asp/>



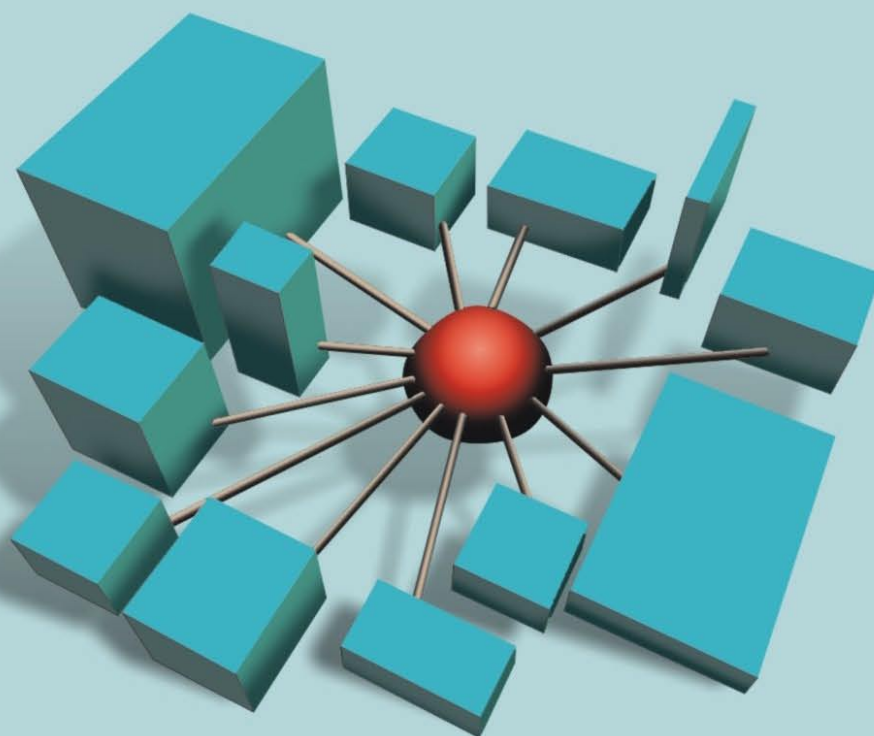
É com muita satisfação que estamos lançando a primeira edição da Revista GC Brasil, um novo veículo para divulgação da produção brasileira na área de Gestão do Conhecimento. Desde sua fundação em maio de 2001, a SBGC vem buscando cumprir a missão para a qual foi criada, ou seja, disseminar as práticas de Gestão do Conhecimento nos ambientes público e privado, procurando atingir tanto o segmento empresarial como acadêmico. Visando consolidar sua visão como referência em Gestão do Conhecimento no Brasil, a atual Diretoria já planejava desde o início da gestão, em maio/ 2005, lançar uma linha de publicações focadas para estes públicos, tanto que (re)estruturamos uma Diretoria específica para esta área de Publicações, para a qual convidamos a Elisabeth Gomes, uma profissional de GC com trânsito tanto no setor empresarial como na academia.

Assim, para uma entidade que se propõe a disseminar as práticas de GC, uma estrutura de publicações se torna estratégica para seus propósitos. Se analisarmos a origem etimológica da palavra publicar, temos do latim *publicare* = tornar público ou tornar comum. Portanto, trata-se de uma ação que visa transferir o conhecimento do nível tácito (conhecimento individual) para o nível explícito, ou seja, transformar conhecimento pessoal em informação de interesse coletivo. Portanto, uma publicação torna o conhecimento um bem público, embora se reconheça o direito da propriedade intelectual dos seus autores, para isto existem as normas de referência bibliográfica.

Por outro lado, visando consolidar sua área de publicações, a SBGC continuará desenvolvendo esforços de ampliar seu leque de produtos, já estando em curso a proposta de uma revista impressa e também o lançamento de uma coletânea de livros sobre Gestão do Conhecimento, abrangendo conteúdos para um público iniciante no tema, bem como livros que publiquem experiências e casos em empresas brasileiras, além de outros títulos referentes a pesquisas acadêmicas (artigos científicos, dissertações e teses). Estamos abertos a autores que tenham conteúdos para publicar, bem como instituições e empresas que queiram ser parceiras e/ ou patrocinar tais edições.

Finalmente, em nome da Diretoria da SBGC, gostaria de agradecer à equipe que se empenhou para o lançamento desta primeira edição e parabenizar os autores de artigos e conteúdos publicados. E a você, leitor, associado ou futuro associado da SBGC, usufrua o máximo possível desta publicação e o convidamos a participar de outras atividades da SBGC, pois é para você que dirigimos os esforços de nossa entidade. Você é a nossa razão de ser!

*Heitor Pereira*  
*Presidente da SBGC*



PARA TOMAR DECISÕES SUA EMPRESA É TÃO RÁPIDA E SEGURA QUANTO VOCÊ GOSTARIA?

# DOCUMENTAR

Comece uma nova fase em sua empresa  
O momento do conhecimento.  
Chame a Documentar.

No momento de tomar decisões, informações rápidas e precisas podem ser o seu maior diferencial.

As empresas hoje têm muita tecnologia para armazenar e recuperar informação e pouca precisão. A informação está registrada, mas onde? Está mesmo registrada, ou ficou na memória de alguém? A versão recuperada é a última?

Mais do que apenas tecnologia, as organizações necessitam de implementar uma cultura voltada para a gestão de informação, conteúdo e conhecimento. Analisar as informações com foco nos processos de negócio, classificá-las, temporalizá-las, integrar as diversas tecnologias onde elas estão disponibilizadas, identificar conhecimentos não registrados e explicitá-los, definir regras e políticas organizacionais para registro e disseminação e segurança ... Estas são ações necessárias e mais simples do que parecem, desde que direcionadas por quem conhece efetivamente do assunto.

**DOCUMENTAR:** Integradora de soluções de informação, conteúdo e conhecimento corporativo.

# EMPRESAS PARCEIRAS DO CONHECIMENTO



# EMPRESAS PARCEIRAS

