

REVISTA

GC BRASIL

A Revista da Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento. nº 04. maio de 2007

**O PROCESSO DE
IMPLANTAÇÃO
DA GESTÃO DO
CONHECIMENTO:
BARREIRAS E FACILIDADES**

**EDUCAÇÃO E CONHECIMENTO:
UMA AGENDA PARA O BRASIL**

**GESTÃO DO CONHECIMENTO
NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA**

ESPECIAL



Brasil 2006



SUMÁRIO

Editorial	04
Palavra da SBGC Heitor José Pereira Presidente da SBGC	05
Palavras do Conselho Científico A Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento em relação aos diferentes setores Por Maria Terezinha Angeloni Presidente do Conselho Científico da SBGC	08
Mesa Redonda 2 O processo de implantação da Gestão do Conhecimento: barreiras e facilidades Por Luiz Carlos Valle Ramos / Roger Lahorgue Castagno Júnior	09
Mesa Redonda 3 Tutorial: Construção coletiva do saber Alavancando valor por meio de redes dinâmicas de conhecimento Por Filipe Cassapo	14
Tutorial: GC no KM Brasil 2006 Por Maria de Lourdes Martins	17
Tutorial: Gestão do Conhecimento em organizações: Proposta de mapeamento conceitual integrativo Por Rivadávia Correa Drummond de Alvarenga Neto	20
Mesa Redonda 5 A mesa de debates sobre gestão de projetos e Gestão de Conhecimento no GeCIC Por Alberto Sulaiman Sade Júnior	24
Mesa Redonda 7 Inovação e conhecimento organizacional Por Ingrid Paola Stoeckicht	27
Mesa Redonda 8 Dimensões da Gestão do Conhecimento na Câmara dos Deputados Por Cássia Regina O. M. Botelho e Roberto Costa	30
Gestão pública na Sociedade do Conhecimento Por Marcos Cavalcanti	34

EXPEDIENTE

Uma publicação da:
SBGC – Sociedade Brasileira de
Gestão do Conhecimento
www.sbgc.org.br

Integrantes Permanentes do
Conselho Científico da SBGC

Presidente:
Maria Terezinha Angeloni

Alberto Sulaiman Sade Júnior
Aline França de Abreu
Carlos Olavo Quandt
Chu Shao Yong
Eduardo Moresi
Faimara do Rocio Strauhs
Fernando Antônio Ribeiro Serra
Hélio Gomes de Carvalho
Gilson Schwartz
Guilherme Ary Plonski
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. Oliveria
Mônica Erichsen Nassif Borges
Raquel Balceiro
Resilda Rodrigues
Ricardo Roberto Behr

Rivadavia Correa Drummond de
Alvarenga Neto
Roberto Pacheco
Rodrigo Baroni
Serafim Firmo de Souza Ferraz
Silvio Aparecido dos Santos
Sonisley Machado
Walter Félix Cardoso Jr.

REVISTA GC BRASIL

Editora-Chefe:
Elisabeth Gomes

Produção Executiva:
Maria de Lourdes Martins

Supervisor Editorial:
Anderson Fagundes de Paula

Jornalista Responsável:
Cristiano Pio MG 09315 JP

Revisão:
*Cristiano Pio e
Anderson Fagundes de Paula*

Diagramação:
*Fator Um Comunicação e
Eventos*

Edição de Imagens:
*Maria de Lourdes Martins e
Ana Mambrini*

Design:
Quinto Elemento

Tecele conosco:
gcbrazil@sbgc.org.br



EDITORIAL

Pode parecer estranho a alguns de vocês fazer uma revista sobre um evento que já aconteceu. Mas, se pensarmos que Gestão do Conhecimento preconiza compartilhar e registrar conhecimento para uso, o conteúdo desta revista está nesta linha: estamos registrando, no formato de artigos, o conhecimento compartilhado nas mesas redondas do KM BRASIL 2006. Esta revista é um número especial da GC Brasil e vai apresentar a vocês um resumo, na visão dos palestrantes, dos assuntos tratados nas mesas redondas do evento.

A mesa 1 tratou da medição de ativos intangíveis e sustentabilidade; a mesa 2 tratou sobre o processo de implantação da Gestão do Conhecimento: barreiras e facilidades; A mesa 3 foi um tutorial - como implementar, contextualizar e focar a gestão na estratégia, conhecimento e retorno do investimento. Tivemos ainda a mesa 4 que abordou práticas de Gestão do Conhecimento no agronegócio; a mesa 5 sobre gestão de projetos e Gestão do Conhecimento; a mesa 6 teve como tema a educação e conhecimento: uma agenda para o Brasil; a mesa 7 discutiu inovação e conhecimento organizacional e, por último, a mesa 8 que nos apresentou discussões sobre Gestão do Conhecimento na Administração Pública. Algumas dessas mesas redondas não possuem artigos publicados aqui. A razão é simples: alguns autores não puderam enviar seus artigos por diversos motivos, mas nos prometeram que os enviarão até o final deste semestre e, então, neste caso, os publicaremos nos números regulares da GC Brasil. Portanto, não se preocupem: não ficaremos sem esses registros tão preciosos.

Neste contexto esta revista foi organizada por mesa redonda de forma que os leitores possam escolher a ordem da leitura. Faço a vocês uma sugestão: leiam todos os artigos. Estão ótimos! Tratam seus temas de forma clara, o que nos faz refletir. Sendo assim, nada mais me resta para falar sobre este número especial, que não seja desejar BOA LEITURA!



Elisabeth Gomes
Editora-Chefe da GC Brasil
Coordenadora de Conteúdo e
Publicações da SBGC

PALAVRA DA



Heitor José Pereira
Presidente da SBGC
Gestão 2007-2009
heitorrh@gmail.com



Nos anos de 2005 e 2006, a SBGC realizou vários eventos, de âmbito nacional e regional, e, apesar de muitas dificuldades neste período, conseguimos, nos dois anos, cumprir, no calendário anual de atividades o nosso principal evento, o KM Brasil.

Em 2005, O KM Brasil foi realizado novamente em São Paulo e o tema principal do congresso foi “A interação Universidade-Empresa na Sociedade do Conhecimento”, cujo objetivo era refletir sobre a presença vital do setor acadêmico nos processos de criação e transferência de conhecimento para a competitividade e sustentabilidade das empresas.

Assim, várias universidades tiveram espaço para uma ampla discussão sobre a importância estratégica das pesquisas acadêmicas e a transferência de seus resultados para a sociedade brasileira, tanto em âmbito nacional como regional. Ficou clara, em várias apresentações, a contri-

buição destas instituições para que o País possa, de um lado, resolver problemas de natureza social, e, de outro lado, também fortalecer sua posição tecnológica e a competitividade das empresas brasileiras no mercado doméstico e internacional. Este tema continua na agenda permanente das preocupações da SBGC, pois faz parte da sua missão.

Em 2006, pela primeira vez, o KM Brasil foi realizado fora de São Paulo, na cidade de Curitiba, uma vez que a SBGC decidiu compartilhar com outras entidades a realização de um novo evento de caráter interdisciplinar e bianual, o GeCIC – Congresso Brasileiro de Gestão do Conhecimento e Inteligência Competitiva. O tema geral decidido pelas entidades foi “Norteando a Competição Sustentável”.

Assim, o LACTEC - Instituto de Tecnologia para o Desenvolvimento, ficou encarregado da organização geral do GeCIC e foram realizados os seguintes eventos paralelos: 1º Congresso Ibero-Americano de Gestão do Conhecimento e Inteligência Competitiva, sob tutela do IBICT/MCT; o 6º Workshop de Gestão do Conhecimento e Inteligência Competitiva, sob amparo da FINEP; o Encontro Nacional de Analistas de Inteligência Competitiva, sob coordenação da ABRAIC e o 5º KM Brasil, organizado pela SBGC.

Para a SBGC, foi uma experiência nova, tanto em termos da organização (compartilhada), como levar o KM Brasil para outras regiões do País. Podemos afirmar que o resultado foi satisfatório, conforme pesquisa de avaliação entre os participantes do evento. Certamente, em 2008, quando voltar a segunda edição do GeCIC, a SBGC tem compromisso previamente acordado com as demais entidades de integrar novamente aquele evento, devendo incorporar as lições aprendidas na primeira edição.

Em termos técnicos, o evento contou com a participação de várias orga-

nizações, dos setores público e privado, bem como da academia, apresentando propostas e idéias relacionadas a práticas de Gestão do Conhecimento que contribuam para a gestão sustentável. Isto indica um novo desafio para os profissionais atuantes na área de GC, pois será necessário, cada vez mais, vincular as ações de GC com a perspectiva da perenidade das organizações. Por exemplo, na sessão dedicada ao agronegócio, ficou evidente a importância de agregar cada vez mais valor aos produtos agropecuários nas fontes de produção, sobretudo no segmento de cooperativas de produtores rurais, o que significa aumentar o desafio do conhecimento neste setor e beneficiar milhares de famílias brasileiras que dependem desta atividade econômica.

Em outra sessão, coordenada pela Fundação Nacional da Qualidade – FNQ, foram apresentados três casos de empresas brasileiras que foram premiadas pelos critérios de Excelência em Gestão e que destacaram suas ações relacionadas aos ativos intangíveis, objeto do critério 5 do Prêmio Nacional da Qualidade, relacionado à gestão da informação e do conhecimento.

Já no setor público, alguns dos casos apresentados mostram que práticas de Gestão do Conhecimento têm como benefício final os próprios cidadãos ou contribuintes, razão de ser da existência de tais instituições.

Enfim, a grande contribuição temática do KM Brasil 2006 foi apresentar evidências práticas de que ações orientadas pela Gestão do Conhecimento garantirão perenidade e competitividade para as organizações brasileiras. Sem dúvida, este é um fator estimulante para as ações da SBGC, sobretudo no cumprimento de sua missão de disseminar as práticas de Gestão do Conhecimento.

Espero que esta presente edição, seja testemunho e registro histórico das discussões e resultados apresentados por profissionais da academia, setor público e privado, consultores e gestores empresariais, e que seja referência para aqueles profissionais e empresas que ainda olham com desconfiança a Gestão do Conhecimento. O evento nos permite concluir que a Gestão do Conhecimento já não pode mais ser vista como modismo gerencial, e, sim, como uma evolução gerencial pela qual todas as organizações deverão passar como requisito para alcançar estágios avançados de competitividade e da sua própria sustentabilidade.



PALAVRAS DO CONSELHO CIENTÍFICO

Maria Terezinha Angeloni
Presidente do Conselho Científico da SBGC
Gestão 2007-2009
angelggc@hotmail.com

A SOCIEDADE BRASILEIRA DE GESTÃO DO CONHECIMENTO E A RELAÇÃO COM OS DIFERENTES SETORES DA SOCIEDADE

A Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento - SBGC, tem como objetivo central abrir espaços que possibilitem o diálogo entre os diferentes setores da sociedade buscando estimular discussões e inter-relacionamentos entre os mundos acadêmico, profissional e organizacional.

Os temas dos eventos que organiza vem ao encontro de sua missão, 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.

As chamadas de trabalhos têm atraído a atenção de inúmeros pesquisadores e profissionais brasileiros, que submetem, a cada ano, um número crescente de trabalhos.

Dos trabalhos apresentados apenas uma parte é selecionado, tanto para apresentação oral, como para apresentação em pôster. São números expressivos, que reforçam a importância da área no Brasil. Vale ressaltar a procedência dos trabalhos oriundos tanto do mundo acadêmico como do empresarial, fortalecendo o objetivo dos eventos: estabelecer a discussão e a interação entre os diferentes setores da sociedade na busca de mecanismos de compartilhamento e transferências de conhecimento.

Vale destacar também a diversidade de abordagens no conjunto de trabalhos que vêm sendo apresentados cobrindo praticamente todos os referenciais teóricos e todos os assuntos tratados pelas áreas de Gestão do Conhecimento.

Agradecemos aos autores de trabalhos científicos que, cada vez mais, escolhem o KMBrasil como o fórum para o debate de suas reflexões sobre a sociedade e as organizações da era da informação e do conhecimento.

Nossos agradecimentos aos integrantes do Conselho Científico e avaliadores, todos doutores, que formam o Comitê Científico que atua na árdua, anônima e silenciosa tarefa de avaliação dos trabalhos apresentados.

Queremos ressaltar o nosso orgulho por compartilhar esse esforço com pessoas com tamanha competência, seriedade e conhecimento. Um esforço voluntário que, temos certeza, enriquece sobremaneira os eventos e, acreditamos, enobrece cada um de nós.

Esperamos poder continuar contando com a participação, tanto dos autores como dos avaliadores, nos próximos KM Brasil, espaço de diálogo e debates aberto pela SBGC para o amadurecimento das teorias e práticas de Gestão do Conhecimento que, cada vez, mais vêm integrando os modelos de gestão nas organizações brasileiras.

Missão da SBGC:
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.

O PROCESSO DE IMPLANTAÇÃO DA GESTÃO DO CONHECIMENTO: BARREIRAS E FACILIDADES

Luiz Carlos Valle Ramos
Universidade Bematech
Engenheiro Mecânico - UFRJ
luiz.ramos@bematech.com.br

Roger Lahorgue Castagno Júnior
Universidade Bematech
Engenheiro Civil - UCPel
roger.castagno@bematech.com.br



INTRODUÇÃO

As profundas transformações por que passa o cenário empresarial têm evidenciado a importância de as organizações aprenderem como fazer a Gestão do Conhecimento, tornando-se este um fator crucial e diferenciador para o sucesso.

Alguns autores preferem a expressão gestão de talentos humanos, por considerá-la mais abrangente. O talento humano inclui motivação, competência, conhecimento, criatividade, genialidade, habilidades, posturas, atitudes, qualificação, educação, etc. Todos esses termos que temos visto com frequência invadir o ambiente organizacional.

A Gestão de Conhecimento (GC) é um processo que extrapola, em muito, a função de gestão de pessoas, compreende uma infinidade de atividades, processos e abordagens que visam tornar os ambientes de trabalho mais proficientes em termos de convivência diária, produtividade e geração de resultados. É um esforço que começa nos gestores estratégicos da empresa e perpassa toda a estrutura, a cultura e as práticas da organização.

Fazer a Gestão do Conhecimento nas organizações é o atual desafio dos profissionais de recursos humanos. Algumas funções, porém, tem um papel particular, tais como: marketing e inteligência competitiva, tecnologia da informação e o cuidado com o fluxo de informações, as áreas de pesquisa e desenvolvimento.

Este quadro reflete novos paradigmas, tais como os mencionados por Albuquerque (1992), que tratam da iminência de novos contornos para políticas de recursos humanos, voltadas à obtenção de resultados que podem ser tradu-

zidos em termos de inovações, qualidade de serviços ou produtos, e produtividade no trabalho. Práticas de administração de recursos humanos, de acordo com Porter (1991), serão capazes de criar e sustentar vantagens competitivas, se complementarem capacitações econômicas, tecnológicas, estratégicas e dos produtos em si.

As vertentes sobre gestão de pessoas mais discutidas, atualmente, apontam três aspectos capazes de sustentar a competitividade das empresas. Seriam eles: como envolver e comprometer pessoas levando em conta sua diversidade cultural e oferecendo segurança e autoconfiança; como atrair e desenvolver pessoas talentosas e como manter a competitividade da empresa em um ambiente com tecnologia da informação e o conhecimento circulando em velocidade crescente.

Segundo as teorias organizacionais contemporâneas, o maior valor competitivo das empresas é o capital intelectual.

Os investimentos feitos em GC no mundo empresarial crescem de forma exponencial, conforme atestam relatórios divulgados anualmente pelas entidades voltadas a esta atividade.

As “organizações do conhecimento” são aquelas voltadas para os seus clientes internos e externos, colocando no plano central a prestação de serviços (a qualidade do produto é condição *sine qua non*), tendo uma relação mais próxima com a comunidade, assumindo postura de maior responsabilidade para com o meio ambiente, possuindo gestores motivados, bem capacitados e motivadores para atuarem com as mais complexas tecnologias e maneiras de gerenciar pessoas.

CONHECIMENTO

“É uma mistura de experiências, valores e percepções, informações e dados, a qual proporciona uma estrutura para a aplicação, avaliação e incorporação de novas experiências e informações” (Thomas Davenport).

Tipos de conhecimento que:

- ajudem na análise e definição dos problemas;
- respondem às questões operacionais e de negócios;
- solucionem problemas, e
- melhorem a performance/desempenho pessoal e organizacional.

GESTÃO DO CONHECIMENTO

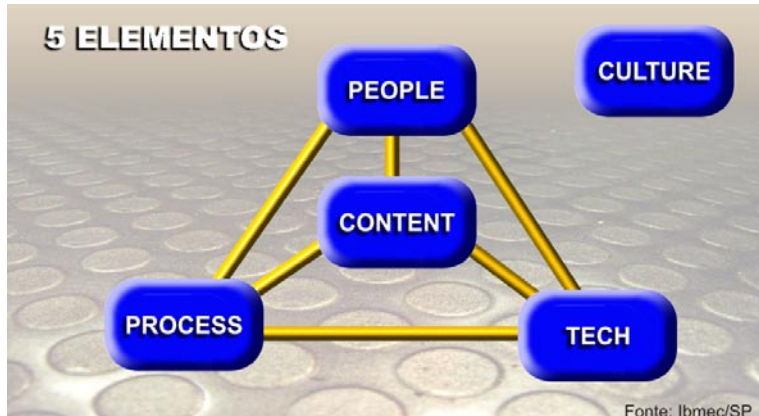
Aprendizado organizacional e Gestão do Conhecimento são vitais na criação e manutenção da vantagem competitiva.

- é a capacidade organizacional que cria valor a partir do capital intelectual;
- são processos de aprendizagem individual e em equipe, que aumentam a competência, e
- melhores decisões.

SISTEMAS DE EDUCAÇÃO CONTINUADA

A capacitação dos recursos humanos assume importância vital para o desempenho organizacional e o sucesso de qualquer empresa. Inseridas em um mercado altamente competitivo, em uma economia globalizada

e com produtos finais de qualidade similar, o grande diferencial das organizações é a satisfação de seus clientes. O grande questionamento é: a satisfação é conseguida através das tecnologias ou do capital intelectual? Tecnologias estão ao alcance de todos, porém o capital intelectual não está à venda, não pode ser comprado, precisa ser desenvolvido e man-



- | | |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> - Percepção; - Idéias / experiências; - Know-how. | <ul style="list-style-type: none"> - Melhores práticas; - Políticas / procedimentos; - Informações / documentos. |
|---|---|

TIPOS DE CONHECIMENTO QUE:

- Ajudem na análise e definição dos problemas;
- Respondam à questões operacionais e de negócio;
- Solucionem problemas, e
- Melhem a performance / desempenho pessoal e organizacional

tido com políticas adequadas de retenção de talentos. Nesse contexto, a Gestão do Conhecimento pode ser implementada através

de um sistema de educação continuada ou de uma universidade corporativa? (TERRA e ALBANAZ, 2003).

Nossas experiências comprovam que algumas organizações já fizeram a transição do um modelo de treinamento tradicional para um sistema de educação corporativa, e essa é uma das melhores ferramentas para se fazer a Gestão do Conhecimento organizacional.

As universidades corporativas são os “guarda-chuvas” estratégicos das organizações, tendo como principal objetivo alavancar o negócio. Para isso, devem possuir programas que avaliem as reais necessidades de desenvolvimento das pessoas, forneçam condições para a aprendizagem organizacional e contemplem um sistema de educação continuada. Aprendendo sempre. (TERRA e ALBANAZ, 2003).

O relacionamento mais estratégico entre o negócio e seus clientes, na medida em que amplia o conhecimento do negócio e sua potencialidade, além de preservar a fidelização, fortifica a divulgação boca a boca. Quando relacionando o negócio com seus empregados, torná-los mais competentes objetiva ampliar o nível de competitividade do negócio, garantindo a sua sobrevivência, como um dos resultados mais significativos. Desenvolver a relação do negócio com o público geral, entendido como não-cliente, através de atividades de capacitação, resulta em mecanismo para a ampliação do universo de futuros clientes (BAYMA e MONTENEGRO, 2005).

Finalmente, um relacionamento do negócio com fornecedores, fortificado por transferências planejadas de conhecimentos, acaba por proporcionar negociações mais

proveitosas. O engajamento do grupo estratégico do negócio é evidenciado formalmente pela emissão de um elenco de políticas de RH. As políticas traduzem a vontade inquestionável da diretoria, apontando o alvo de investimentos para RH. As políticas trazem anunciadas, com clareza, o universo de esforço a ser cumprido, desafiando a elaboração de um planejamento que aponte o melhor modelo de execução (BAYMA e MONTENEGRO, 2005).

De uma maneira geral, são três grandes pilares que surgem das políticas:

- Otimização dos resultados corporativos: a partir dos resultados internos, gerados por um grupo de indicadores ou pela necessidade de uma ação de modernização, toma-se, para público-alvo, os empregados do negócio (treinando internos). A diretriz estratégica das ações necessárias é representada por um plano de capacitação, descrevendo com detalhes as etapas de desenvolvimento, execução e avaliação.

- Agregação de valor ao produto: um desafio permanente para os talentos do negócio. A preocupação com a manutenção da carteira de clientes, como a constatação de ameaças permanentes e a exploração de novas oportunidades, proporciona uma significativa ampliação da base de clientes, podendo mobilizar o desenvolvimento de um plano de marketing que, além das campanhas que se desdobrarão, promoverá o desenvolvimento de programas de treinamentos para clientes.

- Implantação de um novo negócio: a competência alcançada por determinados negócios na transferência de conhecimentos pode proporcionar a criação de uma unidade de negócios, autogerida e lucrativa. Seu público-alvo se concentrará nos treinandos externos, oferecendo treinamento direta ou indiretamente vinculados ao negócio original, suportado por infraestrutura própria.

A ÁREA DE RH E A GESTÃO DO CONHECIMENTO

Um dos pontos fundamentais desta interação é o processo de criação de uma agen-

da integrada de atividades. Existem aspectos que devem ser suportados pela área de RH para uma efetiva implantação da Gestão do Conhecimento, vejamos quais:

- a contínua análise da evolução da estrutura organizacional, avaliando o momento e os seus desdobramentos futuros;
- a realização de um inventário do conhecimento atual dos funcionários (a chamada “Árvore do Conhecimento”);
- o relacionamento estreito entre remuneração estratégica e o processo de conhecimento;
- a criação de carreiras flexíveis e ajustáveis a demandas de áreas específicas;
- a retenção e gestão de talentos baseada em fatos e não em percepções; e
- o perfeito entendimento e participação dos impactos da Gestão do Conhecimento no planejamento estratégico.

Todos esses aspectos nos levam ao entendimento que a atual área de RH deve ser expandida na sua forma de atuar, passando a englobar áreas como planejamento estratégico, qualidade, Gestão do Conhecimento e a própria gestão de pessoas.

Todos esses assuntos se correlacionam e ampliam a capacidade de contribuição para os resultados da empresa envolvida. Não existe mais espaço para atuação segmentada como até então estamos vivendo, e caberá à área atual de RH revistar seu papel, seu perfil de profissionais e por fim o seu próprio conhecimento, para aumento de contribuição para os novos objetivos empresariais. Tratar a Gestão do Conhecimento como o antigo T&D, como algum modismo, é perder a excelente oportunidade que o momento proporciona à função de RH para tornar-se um verdadeiro parceiro estratégico. Que os profissionais não tenham medo desta nova etapa, que eles enfrentem este desafio de transformação da própria função como uma chance sincera e verdadeira de avançarem na geração de valor para a empresa.

BIBLIOGRAFIA

BAYMA, Fátima; MONTENEGRO, Eraldo. Educação Corporativa: Universidade Corporativa, uma decisão estratégica. p.82-85. São Paulo, Pearson, 2005.

DAVENPORT, Thomas. Ecologia da informação: porque só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação. São Paulo, Futura, 1998.

_____; MARCHAND, Donald A.; DICKSON, Tim. Dominando a gestão da informação. Porto Alegre, Bookman, 2004.

_____; PRUSAK, Laurence. Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam seu capital intelectual. 2ª ed. Rio de Janeiro, Campus, 1998.

EBOLI, Marisa. Coletânea de artigos: Universidades Corporativas. São Paulo, Schmukler, 1999.

_____; Educação Corporativa no Brasil: mitos e verdades. São Paulo, Editora Gente, 2004.

LOURES, Rodrigo Costa da Rocha. Evolução de T&D e aprendizagem nas empresas. Paraná, Informativo Abinee, 2006.

MACUCCI, José Valério. A teoria e a prática em Gestão do Conhecimento. São Paulo, Palestra Ibmecc/SP - Evento HSM Management, 2006.

MEISTER, Jeanne C. Educação Corporativa. São Paulo, Pearson, 2005.

MUNDIM, Ana Paula Freitas; RICARDO, Eleonora Jorge. Educação corporativa: fundamentos e práticas. Rio de Janeiro, Qualitymark, 2004.

RICARDO, Eleonora Jorge. Educação Corporativa e Educação a Distância. Rio de Janeiro, Qualitymark, 2005.

T e D Inteligência Corporativa. A era das competências. São Paulo, edição 139, T&D Editora, 2005.

TERRA, José Cláudio Cyrineu; ALBANAZ, Emiliana. Gestão do Conhecimento e e-learning na prática: Gestão do Conhecimento através de sistemas de educação continuada. p.123-127. Rio de Janeiro, Elsevier, 2003.

TUTORIAL CONSTRUÇÃO COLETIVA DO SABER

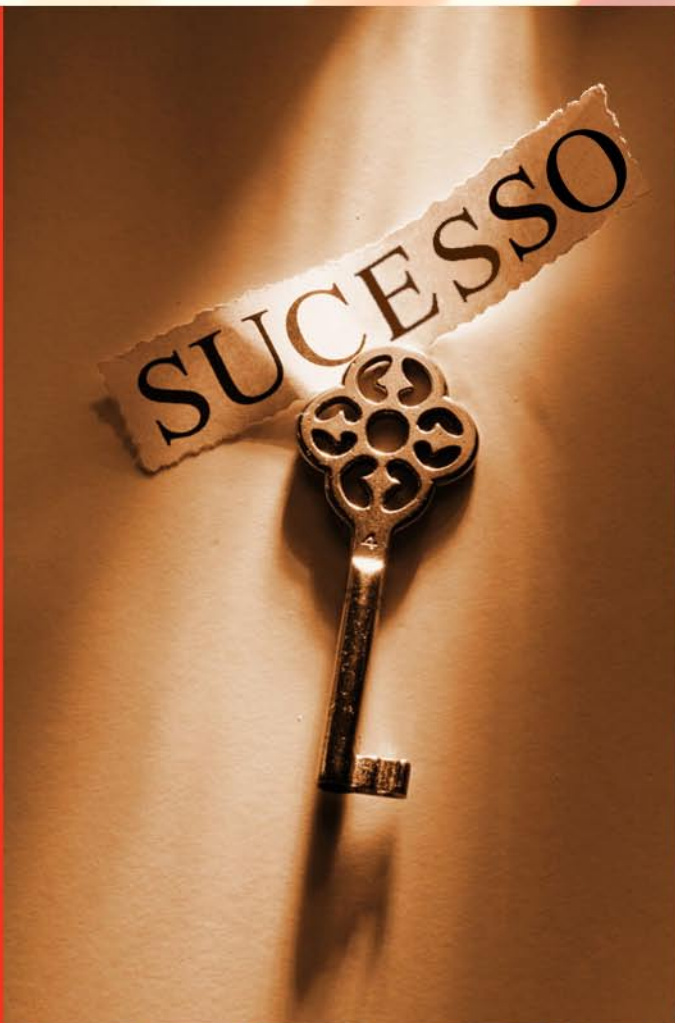
ALAVANCANDO VALOR POR MEIO
DE REDES DINÂMICAS DE CONHECIMENTO

Filipe Cassapo

Grupo Votorantim

Engenheiro da Computação - UTC/França

filipe.cassapo@vpar.com.br



O VALOR DO CONHECIMENTO NO CONTEXTO DE NEGÓCIO DO SÉCULO XXI

Pense rapidamente nas seguintes perguntas: no seu contexto organizacional, o que teria acontecido, há dez anos, se o serviço corporativo de e-mail fosse desconectado durante trinta minutos? E o que acontece hoje, na sua Empresa, quando o mesmo serviço de e-mail, ou a rede da Intranet, encontram-se desconectados durante um simples minuto? O mundo mudou! Vivenciamos, nos últimos dez anos, um conjunto de profundas transformações do contexto sócio-econômico global. Como o analisou Michel Cartier, no seu artigo intitulado “2005, a Sociedade do Saber e sua economia”, esta revolução sócio-econômica, cuja última consequência são as alterações comportamentais e sociais dos indivíduos e das organizações, é a consequência de duas mutações prévias: uma mutação tecnológica (a emergência da Internet, que podemos datar de 1992), seguida de uma mutação econômica (o comércio eletrônico e a virtualização da economia, que podemos datar de 1999). Assim, podemos, resumidamente, descrever o novo mundo no qual vivemos: uma macrorrede de redes extremamente conectada e dinâmica.

Para as organizações, este novo mundo trouxe um conjunto de alterações ambientais bastante significativas, do ponto de vista das transformações, aplicadas em termos de gestão. É preciso, hoje, saber lidar com os fenômenos de globalização, mutação constante do contexto sócio-econômico, hipercompetição, hiperinformação, redução dos ciclos de vida de produtos, serviços e processos, sem, nunca, perder de vista a fundamental sustentabilidade de toda e qualquer ação. Todos precisam, portanto, ficar “intensivamente conectados”, para poderem tomar decisões acertadas, além de inovar constantemente! Neste novo contexto, flexibilidade, rapidez, foco estratégico e uso intensivo de conhecimento são os grandes fatores críticos, não só de sucesso, mas, também, de sobrevivência.

FOMENTANDO A CONSTRUÇÃO COLETIVA DE CONHECIMENTO

Como, então, desenvolver, assimilar e utilizar, de forma constante, conhecimentos úteis para uma determinada organização? Seria através do foco na transformação de conhecimentos tácitos em conhecimentos explícitos, como sugere a interpretação simplificada da “Espiral do Conhecimento”, dos pesquisadores japoneses Nonaka e Takeuchi (1995)? Deveríamos criar “bases de conhecimentos”, nas quais as mais diversas experiências dos colaboradores seriam armazenadas e deixadas à disposição de quem delas necessitasse?

Apesar de bastante sedutora, esta proposta possui sérias falhas. Primeiramente, não podemos esquecer que o “conhecimento explícito”, como aqui formulado, não é conhecimento: ele é informação. Se a informação é, com certeza, a matéria-prima do conhecimento, ela não é, porém, o conhecimento em si! Em segundo lugar, para que qualquer relatório de “boas práticas” seja útil em uma organização, não é obviamente suficiente que esteja simplesmente disponível. Além de poder ser encontrado (o que pode parecer óbvio, mas não o é realmente), é necessária a existência de uma intrínseca motivação por parte de quem pode precisar dele, de buscar este relatório, ler integralmente e genuinamente seu conteúdo e fazer um efetivo uso do que lá aprendeu. Apesar destas diversas etapas de uma assimilação aberta de informações disponíveis parecerem triviais, elas não o são, pois exigem que a iniciativa de “Gestão do Conhecimento” subjacente tire o foco do “explicitar”, para comprar a causa do “conectar as pessoas”.

Isto significa que a organização deve, então, passar a se preocupar com a criação de um ambiente favorável para a geração, a transferência, a retenção e a aplicação do conhecimento em rede. Tal tipo de ambiente não pode apenas ser artificialmente promovido por decreto. Ele deve ser continuamente cultivado no tempo, por meio de:

- uma governança organizacional que incentive uma gestão do todo como um todo;
- a existência e o compartilhamento na organização de um conjunto de valores, que demonstrem e incentivem a confiança entre os indivíduos;
- o desenvolvimento constante de lideranças, capazes de atuar como modelos, catalisando, por meio do seu próprio exemplo, a emergência das mudanças; e
- a existência de práticas flexíveis e dinâmicas de geração instantânea de fluxos múltiplos de informação, permitindo, a todos os atores do negócio, se relacionarem de forma imediata.

As conseqüências sintomáticas da elaboração cuidadosa deste ambiente consistem na emergência de redes dinâmicas e flexíveis de conhecimento, que se formarão espontaneamente por agregação colaborativa de atores do negócio, em resposta quase-instantânea à aparição de um elemento contextual novo. Tais redes dinâmicas se constituem como o instrumento da construção coletiva rápida e dinâmica do saber da organização inteligente, ou "*Learning Organization*", como descrita por Peter Senge na sua "Quinta Disciplina" (1990).

O VALOR AGREGADO PARA A ORGANIZAÇÃO

A construção coletiva de saber, proporcionada pela emergência de redes dinâmicas de conhecimento, culmina na transformação sistêmica da própria cultura organizacional, permitindo uma metamorfose de uma organização pouco conectada e estática, para uma organização hiperconectada e dinâmica. Os benefícios obtidos por esta mutação vão de perfeito encontro às necessidades do contexto de negócio do século XXI, quais sejam:

- a criação de uma memória organizacional caracterizada pela transmissão de sabedoria entre as gerações, conectadas por meio de redes de conhecimento;
- a geração de uma inteligência de negócios, que permita a assimilação rápida de tendências e cenários por parte de toda a organização, por meio de redes externas conectadas às redes internas; e
- o fortalecimento da criatividade dos indivíduos, potencializada na direção da obtenção de inovações incrementais, substanciais ou até radicais, que proporcionem uma fonte inegável de vantagem competitiva.

BIBLIOGRAFIA

Nonaka, I., Takeuchi, H. *The Knowledge-Creating Company*. New York, N.Y.: Oxford University Press; ISBN 0-19-509269-4; 1995.

Prax, Jean-Yves. *Le Manuel du Knowledge Management. Une approche de 2e Génération*. Dunod, Paris. 2003.

Senge, P. *The fifth discipline: The art and the practice of the Learning Organization*. New York: Doubleday/Currency; 1990.



TUTORIAL

GC: COMO IMPLEMENTAR , CONTEXTUALIZAR
E FOCAR A GESTÃO NA ESTRATÉGIA,
NO CONHECIMENTO E NO RETORNO DO
INVESTIMENTO

Maria de Lourdes Martins

UNA

Mestre em Tecnologia Educacional - CEFET/MG

Coordenadora de Relações Internacionais da SBGC

lourdes.martins@uol.com.br



O TUTORIAL

Mais uma vez apresentamos o tutorial sobre Gestão do Conhecimento (GC) no KM Brasil. Pudemos perceber que há um público crescente, interessado em trilhar os primeiros passos de GC e ouvir as experiências dos palestrantes. O tutorial se mantém com a mesma estrutura desde o primeiro KM Brasil, que é a exposição do referencial teórico, a apresentação de um guia rápido, das primeiras atitudes para se implementar GC nas empresas e, também, três casos práticos.

Observamos que todos estão ávidos por entender e saber por onde começar a trabalhar com GC. Acreditamos que a chave do sucesso seja trazermos temas inovadores e profissionais que possam relatar experiências e casos reais. O tema escolhido em 2006 foi: "GC: como implementar, contextualizar e focar a gestão na estratégia, no conhecimento e no retorno do investimento".

Rivadavia Correa Drummond de Alvarenga Neto fez, na primeira parte do tutorial, uma abordagem teórica e apresentou conceitos de autores reconhecidos mundialmente. Ele ainda apresentou a proposta de modelagem teórica conceitual integrativa e casos de empresas brasileiras. Maria de Lourdes Martins expôs uma metodologia genérica na qual indica e sugere várias atitudes e ações que irão favorecer o projeto de GC. Não se trata de uma receita, mas é um passo-a-passo que visa oferecer uma rota para quem necessita de um norte para começar um projeto de GC. Posteriormente, foram apresentados 3 casos de empresas brasileiras.

Jairo Gomes Queiroz expôs o case do Operador Nacional de Energia Elétrica (ONS) e muito contribuiu

com o relato da sua vivência e atuação em todo processo de negociação para a formação desta instituição, que é privada, e presta serviço público. O ONS é responsável pela distribuição e pela utilização dos recursos de geração e rede de transmissão de energia no Brasil. Rogério Salles Loureiro, atualmente no Centro de Tecnologia Canavieira (CTC), uma organização do seguimento da agro-indústria do açúcar, tem uma experiência de mais de 10 anos em GC. Sua abordagem sobre o retorno no investimento, que o CTC vem focando, nos trouxe alguns pontos de vista esclarecedores. Felipe Cassapo, que esteve à frente do projeto de GC da Siemens no Brasil até 2006, e hoje desenvolve um trabalho no processo de implementação da GC na Votorantim, apresentou, por fim, um case.

AFINAL, PORQUE HÁ SEMPRE UM PÚBLICO ÁVIDO PELO TUTORIAL NO KM BRASIL

O termo "Gestão do Conhecimento" (GC) muitas vezes, é visto com estranheza por diversas organizações que oferecem resistência à idéia de gerenciar conhecimento. Independente do nome, o importante é que a gestão das organizações, na era do conhecimento, seja fruto de uma administração que auxilie, favoreça, ampare e propicie a geração, compartilhamento, colaboração e disseminação deste conhecimento, tanto nas empresas públicas quanto nas privadas. Ainda não temos consolidado uma nova metodologia nem técnica deste gerenciamento. O mundo dos negócios mudou e as empresas precisam modificar sua gestão.

Falar em GC, ou, unicamente em gestão, significa falar na necessidade de se reconsiderar as práticas através das quais as empresas, até então, são administradas. Para manter as empresas competitivas o gerenciamento da informação, dos ativos intangíveis e a constante inovação são fundamentais. A informação e o conhecimento, os recursos mais valiosos das organizações, são as alavancas e os ativos capazes de conferir sua sustentabilidade

de longo prazo.

Mas como fazer esta “nova” GESTÃO? É preciso muito mais que apenas gerenciar processos, ter boas ferramentas, e um suporte que garanta uma excelente infra-estrutura. Tudo isso é muito importante, mas, para que a empresa tenha um bom sistema de gerenciamento da informação, uma parte da GC. Para se ter um projeto de GC uma organização deve oferecer condições para que os seus colaboradores tenham um ambiente no qual possa acontecer a construção do conhecimento. É ter um espaço no qual as pessoas possam desenvolver processos de criação, articulação, validação, tratamento e disseminação do conhecimento.

Essas condições estratégicas, para permitir a implantação de um processo de GC são definidas com base na cultura organizacional, na liderança e no clima, no investimento para promover a inovação, e na propagação do conhecimento. Também é preciso ter políticas de remuneração e premiação para quem realmente é um agente ativo no processo de GC.

Mas como podemos determinar que empresa “já tem” Gestão de Conhecimento? Será que as empresas que têm um portal ou apenas gerenciam documentos eletronicamente ou então têm uma comunidade na qual as pessoas se reúnem periodicamente para compartilhar práticas fazem GC? E se as organizações desenvolvem um projeto para mapear as competências e realizam o treinamento e desenvolvimento, elas realizam GC? E aquelas que têm uma excelente universidade corporativa, inclusive com *e-learning*, são empresas que praticam GC?

As organizações que fazem GC estão se reorganizando para que os seus funcionários, clientes e fornecedores possam, juntos, promover a construção do saber. Para isto, é preciso gerenciar e garantir as condições indispensáveis para que ocorra a inovação, criatividade, aprendizagem e compartilhamento de informações e conhecimentos relevantes, cultura organiza-

cional e comportamento humano, autonomia, layout, locais de encontro que tenham um ambiente propício a interação e integração entre pessoas.

COMO IMPLEMENTAR GC - ATITUDES E AÇÕES

Não temos uma resposta, mas, nos tutoriais apresentados nos KM Brasil 2002, 2003, 2004, 2005 e 2006, discutimos as melhores práticas observadas em empresas brasileiras e multinacionais, públicas e privadas. O primeiro passo para se implantar GC é identificar que conhecimento a empresa precisa e quais são os mais estratégicos, para, a partir disto, propor um modelo que se adapte à cada empresa.

Os profissionais Renato Souza Rocha (UFMG), Rodrigo Baroni (BDMG), Rogério Salles Loureiro (CTC), Maria de Lourdes O. Martins (UNA), Rivadávia Drummond de Alvarenga Neto (FDC), Roberto Souza (PLANSIS) Filipe M. Cassapo (VOTORANTIN) e Jairo Gomes Queiroz (ONS) estiveram presentes nestes tutoriais e puderam relatar experiências e trazer inúmeras práticas de GC.

Os relatos apresentados no KM 2006 apontaram que é fundamental a mudança de uma cultura individualista para uma cultura colaborativista e que, o maior desafio, é ter indicadores consistentes de resultados muitas vezes intangíveis. GC é um processo longo e complexo de mudanças pois precisa gerir esforços e mobilizar pessoas, sempre apoiados em uma excelente infra-estrutura tecnológica e em um projeto de comunicação. Fazer aliança com o RH é fator determinante para o sucesso do projeto. Se GC custa caro, sabemos que a ignorância custa muito mais!

TUTORIAL

GESTÃO DO CONHECIMENTO EM ORGANIZAÇÕES

PROPOSTA DE MAPEAMENTO CONCEITUAL INTEGRATIVO

Rivadávia Correa Drummond de Alvarenga Neto

UNA / FEAD / SBGC - Pólo MG

Doutor em Ciência da Informação - UFMG

Membro do Conselho Científico da SBGC

riva@alvarenganeto.com.br



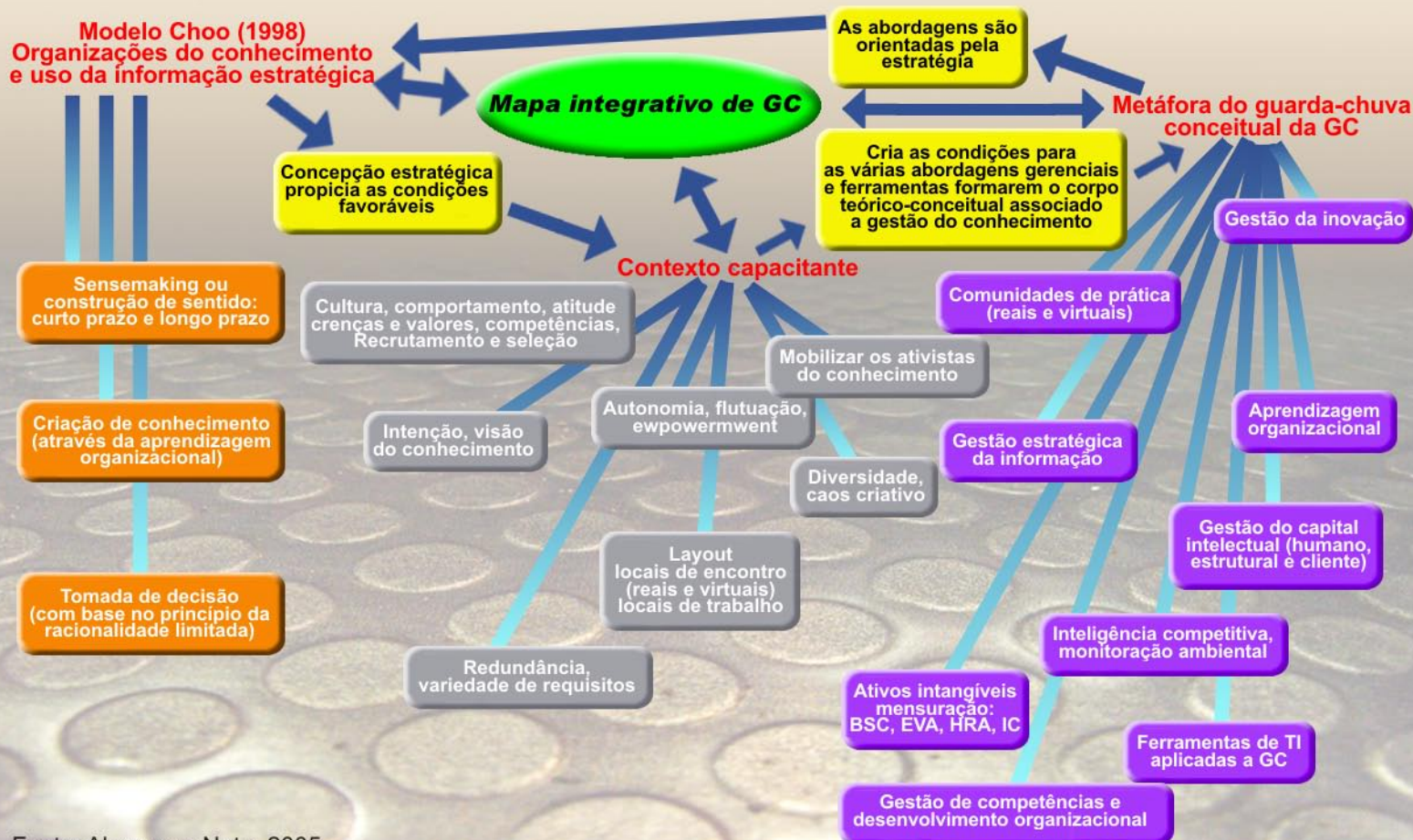
Um dos grandes objetivos do tutorial apresentado ininterruptamente em todas as edições do KM Brasil é promover a polêmica e o embate acerca da temática do uso da informação e do conhecimento em organizações. Longe de aceitar, sem a devida apreciação crítica, os mais diversos e curiosos clichês gerenciais sobre o tema, utiliza-se a metodologia do “enfrentamento de idéias” com o objetivo de tirar os partícipes da zona de conforto. São essas faíscas criativas que propiciam a flutuação necessária para que se pense fora do quadrado. Por que e para que se pensar estrategicamente sobre informação e conhecimento em organizações? A resposta é emblemática e não permite tergiversações: a explosão da produção informacional revela que o desafio organizacional contemporâneo traduz-se em aprender a nadar em um oceano de informações, prospectando e coletando informações relevantes para a sobrevivência/prosperidade organizacional e para a compreensão de um ambiente de negócios cada vez mais dinâmico e mutável. A informação é matéria prima do conhecimento e

é utilizada estrategicamente para a criação de conhecimento através da aprendizagem organizacional. O novo conhecimento gerado é cristalizado na organização na forma de produtos, serviços e no redesenho de processos organizacionais. A FIGURA 1 apresenta uma proposta de mapeamento conceitual integrativo para a GC, debatida à exaustão no tutorial do evento:

Como forma de se compartilhar as visões e iniciativas concretas das empresas no campo da GC, apresentou-se um relato sintético com os resultados de estudos de casos realizados em três grandes organizações atuantes no Brasil que implementaram iniciativas de GC. São elas: o Centro de Tecnologia Canaveira (CTC), a Siemens do Brasil e a Pricewaterhouse Coopers (PwC). O estudo objetivava investigar e analisar as concep-

FIGURA 1

PROPOSTA DE MAPEAMENTO CONCEITUAL INTEGRATIVO DA GC



ções, motivações, práticas e resultados de GC. Eis os principais resultados:

• MOTIVADORES PARA ADOÇÃO DA GC

(I) inexistência de práticas de compartilhamento e proteção de informações e conhecimentos, levando à reinvenção da roda e à duplicação de esforços;

(II) problemas com a coleta, tratamento, organização e disseminação de informações, denotando ausência de uma gestão estratégica da informação;

(III) reconhecimento de que a informação e o conhecimento são os principais fatores de competitividades dos tempos atuais; e

(IV) premência da criação de um contexto capacitante na organização vis-à-vis à necessidade de se endereçar questões culturais e comportamentais.



• CONCEPÇÕES E DEFINIÇÕES DE GC

Constatou-se a ausência de consenso acerca de uma definição para a GC nas organizações estudadas. Contudo, alguns termos eram comuns nas respostas dos entrevistados: processo, informação, conhecimento, inovação, explicitação, registro, compartilhamento, cultura organizacional,

acesso e utilização, dentre outros;

• PRÁTICAS DE GC

Com o objetivo de verificar a proposta intitulada “guarda-chuva conceitual de GC”, solicitou-se aos entrevistados que respondessem quais eram os aspectos, abordagens gerenciais e ferramentas consideradas sob a égide da área, programa ou projeto de GC em suas respectivas organizações. Eis a síntese das respostas:

(a) monitoração ambiental, inteligência competitiva, pesquisa de mercado;

(b) gestão estratégica da informação, gestão eletrônica de documentos, mapeamento de processos;

(c) gestão do capital intelectual, competências, pessoas e ativos intangíveis;

(d) comunidades de prática – reais e virtuais;

(e) aprendizagem organizacional, inclusive *e-learning*;

(f) apoio ao processo decisório, e

(g) criação do contexto capacitante.

• ÊNFASE OU ASPECTOS PRIORITÁRIOS DA GC

Observou-se que a fase inicial e ponto de partida para quaisquer iniciativas de GC – a gestão estratégica da informação – estava em estágios de quase maturidade, com a consciência de que é um processo permanente. As organizações procuravam avançar para aspectos relativos ao compartilhamento, à cultura organizacional e à criação do contexto organizacional favorável ou contexto capacitante. Ressalta-se a existência de várias iniciativas genuinamente brasileiras adotadas por tais organizações nesses sentidos, como o “Momento Cultural” no CTC e o “Happy Hour do Saber”, na Siemens;

• PRINCIPAIS RESULTADOS ALCANÇADOS COM A GC

(a) Redução do ciclo de inovações e a aceleração do tempo de entrega de soluções ao mercado;

(b) ampliação da fatia de mercado, aumento do portfólio de negócios e aumento da carteira de clientes;

(c) melhoria na colaboração entre as pessoas e equipes, facilidade de se localizar *expertise*;

(d) diminuição do retrabalho e redução de custos;

(e) preservação da memória organizacional; e

(f) aumento da potência de aprendizagem organizacional.

As conclusões sugerem que não se gerencia conhecimento, apenas se promove ou se estimula o conhecimento através da criação de contextos organizacionais favoráveis. Dentre os principais desafios colocados para a GC nas organizações, destacam-se as questões relativas à cultura

organizacional, comportamento humano e criação do contexto capacitante, além da criação de um conjunto de indicadores para se medir os retornos e benefícios de GC. Afirma-se que não se pode avaliar a GC somente com indicadores quantitativos, uma vez que se está gerenciando mudanças culturais, comportamentais e atitudinais.

BIBLIOGRAFIA

1. ALVARENGA NETO, Rivadavia C. Drummond de. Gestão do conhecimento em organizações: proposta de mapeamento conceitual integrativo. 2005. 400 f. Tese (Doutorado em Ciência da Informação) – PPGCI, Escola de Ciência da Informação da UFMG, Belo Horizonte.



A MESA DE DEBATES SOBRE GESTÃO DE PROJETOS E GESTÃO DE CONHECIMENTO NO GeCIC

Alberto Sulaiman Sade Júnior
Banco Central do Brasil - RJ.
Engenheiro de Sistemas - COPPE/UFRJ
alberto.sulaiman@bcb.gov.br



INTRODUÇÃO

A Mesa de Debates sobre gestão de projetos e Gestão de Conhecimento (MDGPGC) presencial aconteceu pela segunda vez no GeCIC, em 30 de agosto de 2006. Uma primeira edição aconteceu em 2005, durante o KM Brasil.

A Mesa de Debates Virtual no portal da SBGC serviu como uma prévia da MD presencial (a MD virtual pode ser baixada de www.sbgc.org.br). Os moderadores da

primeira MD presencial de 2005, bem como os da MDGPGC, estiveram na mesa virtual, como moderadores ou participantes ativos. O grande incentivador e também participante em todos esses eventos foi o Fernando Antonio Gualberto Lopes. A MD virtual aconteceu no período de 31 de julho a 18 de agosto de 2006.

Os moderadores da mesa virtual foram: (1) Alberto Sulaiman Sade Júnior; (2) Américo Pinto; (3) Christina Barbosa; (4) Darci Prado; (5) Eliseu Castelo Branco Júnior; (6) Lysio Séllos; (7) Margareth Fabíola dos Santos Carneiro; (8) Osmar Zózimo de Souza Júnior; e (9) Roberto Gattoni. Foram 91 mensagens, 2040 hits e 17 participantes ativos, além dos moderadores.

Os participantes da MD presencial foram: (1) Alberto Sulaiman Sade Júnior; (2) Américo Pinto; (3) Margareth Fabíola dos Santos Carneiro; e (4) Osmar Zózimo de Souza Júnior (Os participantes da MD presencial agradecem à SGBC que viabilizou suas presenças no evento).

A MESA DE DEBATES PRESENCIAL

Na mesa de debate presencial foram aprofundados alguns assuntos destacados na MD virtual. De modo resumido, os assuntos abordados na MD presencial foram os seguintes:

1. GERENCIAMENTO DE PROJETOS NO GOVERNO

Quando o governo atua com melhores práticas de gerenciamento de projeto faz o uso mais eficaz do dinheiro público. Através de práticas de gestão de projetos o governo produz mais, com menos, permite controles e pode dar transparência às ações. A boa gestão de projetos governamentais e sociais é de interesse de todo cidadão. O objetivo foi apresentar o posicionamento atual de importantes segmentos empresariais brasileiros em relação às suas práticas de gerenciamento de projetos, servindo como referência para organizações e profissionais que tenham interesse em alcançar a excelência no desenvolvimento de seus projetos; ampliar a atuação do PMI GovSIG no mundo, em especial em novos mercados da América Latina, Europa e Ásia; melhorar a Gestão do Conhecimento, servindo como fonte de referência em gerenciamento de projetos para governo e criar um *Knowledge Center*; aproximar-se

do setor acadêmico; e criar um diploma de GP em governo;

2. BENCHMARKING EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS NO BRASIL

Esta apresentação teve como foco apresentar o posicionamento atual de importantes segmentos empresariais brasileiros em relação as suas práticas de gerenciamento de projetos, servindo como referência para organizações e profissionais que tenham interesse em alcançar a excelência no desenvolvimento de seus projetos;

3. UM FRAMEWORK PARA ALINHAMENTO DE PERCEPÇÃO ESTRATÉGICA DE PROGRAMAS E O PROCESSO DE DECISÃO EM PROJETOS

Atualmente evidencia-se que o desempenho organizacional é prejudicado devido à lacuna de mecanismos de gestão existente entre a definição da estratégia e sua execução, mais especificamente quanto à gestão de percepção do gestor. O contexto deste estudo delimita-se à conexão entre os níveis de programas e projetos organizacionais. A gestão e organização por projetos como elemento de implementação da estratégia constitui uma opção à lacuna do alinhamento entre o nível estratégico e o nível de operação, em especial, quando se trata da formação da percepção do gestor quanto aos objetivos estratégicos determinados nos programas organizacionais e o impacto destas nas decisões tomadas em projetos que os implementa.

CONCLUSÃO

Esse pequeno artigo faz o registro da Mesa de Debates Presen-

cial “Gestão de Projetos e Gestão de Conhecimento” acontecida em 30 de agosto de 2006, durante o GeCIC. A opção foi contar a história da MD e os eventos que a precederam desde 2005, procurando dar o crédito devido a todos os participantes. O autor se desculpa caso alguém tenha sido omitido: buscou-se o máximo de informação possível para realizar esse registro.

BIBLIOGRAFIA

SULAIMAN, Alberto, BARROS, Adolfo Costa D’Assunção, RODRIGUEZ, Roberto Blanco - Gestão de Conhecimento e Gerência de Projetos: Ferramentas & Técnicas do PMBOK®, PMI Latin America Congress - Santiago, Chile, 06-08 de novembro de 2006. Informações sobre o congresso obtidas em 03 de abril de 2007: [\[gresses.pmi.org/LatinAmerica2005/LandingClosed.cfm\]\(http://gresses.pmi.org/LatinAmerica2005/LandingClosed.cfm\) .](http://con-</p></div><div data-bbox=)

PINTO, Américo. Benchmarking em Gerenciamento de Projetos no Brasil. Editora Senai, Rio de Janeiro, 2005. Apresentação disponível em <http://www.americopinto.com.br/biblioteca.htm> , obtida em 03 de abril de 2007.

CARNEIRO, Margareth. Gerenciamento de Projetos no Governo. Apresentação para o GeCIC, 30 de agosto de 2006. http://pmisp.org.br/exe/artigos/Palestra_PMISP_31Ago06.pdf, obtida em 03 de abril de 2007.

SOUZA JR, Osmar Zózimo de. Um Framework para alinhamento de percepção estratégica de Programas e o Processo de Decisão em Projetos. Dissertação de Mestrado. Pontifícia Universidade Católica do Paraná, 2006. <http://www.produtronica.pucpr.br/publico/ppgeps/conteudo/dissertacoes/pdf/OsmarZozimo.pdf>, obtida em 03 de abril de 2007.



INOVAÇÃO E CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL

Ingrid Paola Stoeckicht
Innovation, Practices & Strategies
Mestre em Sistemas Integrados de Gestão
ingrid@innovation.com.br



A mesa redonda sobre inovação e conhecimento organizacional realizado no 1º Congresso Ibero-Americano de Gestão do Conhecimento e Inteligência Competitiva realizada em Curitiba, trouxe importantes contribuições no sentido de fomentar a discussão em busca de uma organização social da inovação em nosso país.

Para tal, tivemos o prazer de receber representantes de três instituições nacionais com forte atuação na área de inovação junto ao setor acadêmico, empresarial e governamental: o Sr. Alessandro Teixeira da ABDI – Associação Brasileira de Desenvolvimento Industrial; os Srs. Roberto Pacheco e Vinicius Kern do Instituto Stela - UFSC, e o Sr. José Eduardo Fiates da ANPROTEC - Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores.

As apresentações abordaram a necessidade de o Brasil estabelecer vínculos cooperativos diretos entre a comunidade científica e tecnológica e empresas do setor público e empresarial do País; demanda esta que se acentuou significativamente a partir da regulamentação da “Lei de Inovação”.

Os Srs. Pacheco e Kern, do Instituto Stela, fizeram um breve relato sobre o Sistema Nacional de Inovação (SNI), o papel de cada ator na rede de inovação e o papel da Gestão do Conhecimento neste processo. Abordaram, também, situações e fatores de inovação no País, divulgando informações acerca de agências de apoio, instrumentos e iniciativas pró-inovação existentes. Por fim, apresentaram o “Portal

Inovação”, um novo instrumento do MCT, serviço de governo eletrônico; ferramenta de grande importância no apoio à cooperação entre empresas, ICTIs, a comunidade técnico-científica e outras organizações de fomento à inovação, que objetiva estimular a geração de conhecimentos e promover a competitividade das empresas nacionais, o desenvolvimento sustentável e a difusão de tecnologias competitivas no comércio internacional.

O Sr. José Eduardo Fiates apresentou as principais ações da ANPROTEC, cujo papel é criar mecanismos de apoio às incubadoras de empresas, parques tecnológicos, pólos, tecnópoles e outras entidades promotoras de empreendimentos inovadores, fortalecendo-as como instrumentos para o desenvolvimento sustentável nacional, tendo como objetivo a criação e fortalecimento de empresas baseadas em conhecimento. Apresentou informações acerca dos diversos programas através dos quais a entidade busca consolidar seus objetivos institucionais; a saber: Programas e Incentivos ao Movimento de Incubação Programa Nacional de Apoio a Incubadora de Empresas (PNI), Fundos Setoriais de Ciência & Tecnologia, dentre outros, e os resultados obtidos por meio das ações institucionais desenvolvidas pelos associados da ANPROTEC.

Por fim, na apresentação acerca da ABDI - Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial - foi realizada uma explanação de suas ações visando promover o desenvolvimento industrial e tecnológico brasileiro por meio do aumento da competitividade e da inovação. Seu foco principal de atuação é nos programas e projetos estabelecidos pela Política Industrial, Tecnológica e de Comércio Exterior (PITCE), da qual é coordenadora e promotora, e nos quais atua como elemento de articulação entre as diretrizes estratégicas discutidas

em várias instâncias governamentais e na sociedade civil e os executores de políticas públicas.

As três apresentações tiveram um fio condutor comum: a discussão sobre formas de alavancar a competitividade nacional por meio da inovação, de maneira sustentável. Verificamos, portanto, o comprometimento destas instituições em buscar promover, o que poderíamos chamar de “uma organização social da inovação”, traduzindo-se na necessidade de gerenciar a inovação enquanto uma competência essencial de um país em desenvolvimento, por meio do fomento e apoio ao diálogo, intercâmbio e interdependência entre os mais diversos arranjos organizacionais no processo de criação de novos conhecimentos.

No entanto, instituições comprometidas em buscar esta nova organização da inovação devem fomentar o empreendedorismo inovador, não somente em empresas de diversos setores ou portes, como, também, auxiliar os milhares de profissionais autônomos que desenvolvem soluções inovadoras, mas que enfrentam imensos desafios em tornar seus inventos viáveis

comercialmente por não disporem do conhecimento e dos recursos necessários para tal, por desconhecerem os caminhos para proteger sua propriedade intelectual, e por não pertencerem à redes de inovação formais.

Certamente, no Brasil de hoje, existe um cenário muito mais favorável à inovação do que há anos atrás. Verificamos uma tendência crescente nos meios acadêmicos e instituições do setor público e privado de engendrar ações que promovam o diálogo entre os diversos atores das redes de inovação no país. Acreditamos, no entanto, que a inovação deve tornar-se uma competência essencial à competitividade, acessível à grande maioria dos profissionais de mercado que não estão ligados à centros de pesquisas acadêmicas, do governo ou empresariais e às redes e sistemas de inovação regionais, mas que contribuem, sobremaneira, mesmo que de forma esporádica e não sustentável, à geração de riqueza de nosso País.

DIMENSÕES DA GESTÃO DO CONHECIMENTO NA CÂMARA DOS DEPUTADOS



Cássia Regina O. M. Botelho
Câmara dos Deputados
Especialista em Administração e GC
cassia.botelho@camara.gov.br

Roberto Costa
Câmara dos Deputados
Engenheiro
roberto.costa@camara.gov.br

No setor público, a Gestão do Conhecimento pode ser visualizada sob dois prismas: o da política pública e o da ferramenta gerencial. É política pública porque visa dar efetividade e excelência ao serviço público prestado, com perspectivas de médio a longo prazo. É ferramenta gerencial porque busca otimizar processos e eliminar redundâncias, mapear onde está o conhecimento na instituição, quem são os peritos, onde estão as soluções que possam subsidiar o processo decisório, em tempo hábil para a resolução dos mais diversos problemas. Para tal, é necessário, organizar, filtrar e encontrar as competências e informações.

A partir dessas premissas e considerando, neste primeiro momento, a Gestão do Conhecimento como uma ferramenta gerencial, em março de 2004, foi instituído, na Câmara dos Deputados, por meio da Portaria nº 20 da Diretoria-Geral, o Grupo de Trabalho para estudar e propor ações relacionadas ao tema “Gestão Estratégica da Informação e do Conhecimento”. Fruto da criação desse grupo, o assunto foi profundamente estudado e discutido. Um ciclo de palestras foi organizado para sensibilizar os funcionários da Casa em relação ao tema, para o qual foram convidados especialistas e dirigentes que implantaram com sucesso a Gestão do Conhecimento em suas organizações. Ao final de cada palestra - foram 16 no total, os participantes eram convidados a preencher um formulário com algumas indagações, como, por exemplo, “Você identificou de que modo a Gestão do Conhecimento pode melhorar o desempenho do seu setor?”

Entre outros resultados, o Grupo, que atualmente funciona com a estrutura de um Comitê multidisciplinar, apresentou uma publicação, ao final de 2004, contendo a transcrição de todas as palestras e algumas recomendações sobre o tema dirigidas ao Grupo pelos próprios funcionários

da Casa, a partir da análise das respostas contidas nos formulários coletados após as palestras.

Daí surgiu a necessidade de implementar, de forma prática, um projeto piloto que respondesse às demandas apontadas pelos funcionários da Casa, a fim de validar a aplicabilidade da GC na Câmara dos Deputados. Alguns dos pressupostos considerados relevantes para a escolha desse projeto foram:

- praticidade – o resultado do projeto deve ser a solução de problemas reais e relevantes para a Casa;
- viabilidade – o projeto não deve ter custos financeiros diretos;
- abrangência – o projeto deve abranger várias áreas;
- generalização - a solução adotada deve ser passível de ser reproduzida e aplicada em outras situações no futuro.

No aspecto organizacional, a atmosfera de constantes mudanças exerce pressão sobre as instituições no sentido de que se dê resposta a questões cada vez mais



complexas em tempos cada vez menores. Segundo alguns relatos observados e toda a literatura em relação ao tema, o compartilhamento de informações e a validação do conhecimento produzidos por meio de uma comunidade virtual de práticas contribui para melhorar o desempenho da instituição e para aumentar a sua efetividade, com o mínimo de recursos e tempestividade. Mas qual assunto discutir nessa Comunidade? Qual seria o nosso projeto piloto de sucesso? Em 2002, já ocorrera uma tentativa semelhante na Casa, que, apesar dos resultados positivos de um fórum que discutiu o Regimento Interno, havia sido frustrada por outro fórum em que não houve a atuação de um moderador, elemento essencial nas comunidades virtuais para dar o “tempero” certo à discussão.

A partir dessas considerações, observamos que, nos últimos anos, houve na Câmara um sensível acréscimo do número de processos de aquisições de serviços e mão-de-obra, proporcionalmente superior ao ganho em pessoal. O processo de aquisições envolve praticamente toda a Casa, isto é, ocorre de forma bastante descentralizada. Em vista disso, é natural que o profissional interessado em alguma aquisição detenha um conhecimento majoritariamente técnico sobre o assunto. Contudo, o trabalho diário com aquisições e licitações exige do profissional uma visão abrangente de Administração Pública, uma vez que envolve etapas que compreendem desde a realização de um projeto básico até a elaboração do orçamento, a justificativa de preços e

complexos certames licitatórios. Assim, a implementação de uma comunidade virtual de práticas que discutisse a questão das aquisições foi eleita como uma proposta a ser encampada pela administração.

A participação na Comunidade Virtual de alguém que atuou no processo de aquisição proporcionou o acesso e o debate com membros que exerciam atividades, por exemplo, no órgão interessado pela aquisição. A meta era a de que todas essas áreas “falassem a mesma língua”, e que, com essa “linguagem” estabelecida, no futuro, o objetivo era que qualquer funcionário, fosse ele antigo ou novo na Casa, ao necessitar realizar uma aquisição, soubesse, com segurança, que caminho percorrer. Foi validado na comunidade um manual produzido pela Assessoria Técnica da Casa que, com a contribuição de vários setores, culminou com a publicação eletrônica do Manual de Aquisições da Câmara dos Deputados, que, hoje, encontra-se em sua 2ª edição, dada a dinâmica das cominações legais — aqui entendidas recentes decisões do TCU, jurisprudências dos tribunais judiciais, instruções normativas, decretos e portarias do Poder Executivo que envolvem o tema e suscetibilidades dos produtos a serem adquiridos. Devem ser analisadas, por exemplo, as compras com foco no compromisso de não serem adquiridos materiais que agridam o meio ambiente ou que comprometam a sustentabilidade. A partir dessa experiência, outras comunidades virtuais foram criadas na Casa em áreas que tratam desde o processo legislativo até a comunicação social. Muitas outras práticas de GC foram efetivadas ao longo desse tempo: o Guia de Serviços (“Páginas-Amarelas”) da Instituição, o Banco de Talentos, o Tesouro e o Glossário de Termos Legislativos e Orçamentários, o salto qualitativo do Portal da Câmara dos Deputados, a Rede do Saber Legislativo, o Observatório do Legislativo

Internacional e o Concurso Bienal Câmara em Idéias.

Em especial, destacam-se as ações desenvolvidas, em parceria com o Núcleo de Gestão Ambiental da Câmara dos Deputados (Ecocâmara), na área de Engenharia da Casa, que incorporam a Gestão do Conhecimento em suas “melhores práticas” diariamente, promovendo o chamado “Troca-Troca do Saber” e viabilizando realizações. Apesar de muitos questionamentos existirem sobre os resultados práticos da Gestão do Conhecimento (indicadores tangíveis e intangíveis), isso não ocorre na Câmara dos Deputados, principalmente na área de engenharia. Podem ser observados resultados concretos em relação à redução de custos, gerada a partir do projeto de Gestão do Uso e Reúso da Água Potável e Águas Pluviais (economia projetada de R\$ 1.200.000,00 ao ano) e do programa de Limpeza do Espelho D’Água (economia projetada de R\$ 300.000,00 ao ano). Há, ainda, muitas outras ações em andamento. Podemos ressaltar o programa de Gestão de Eficiência Energética, em que se procura resolver as questões relativas à economia e ao direcionamento para a efetiva melhoria na qualidade de vida no ambiente de trabalho (as atividades já desenvolvidas e as em andamento sinalizam a redução de R\$ 4.000.000,00 ao ano nos custos com energia elétrica).

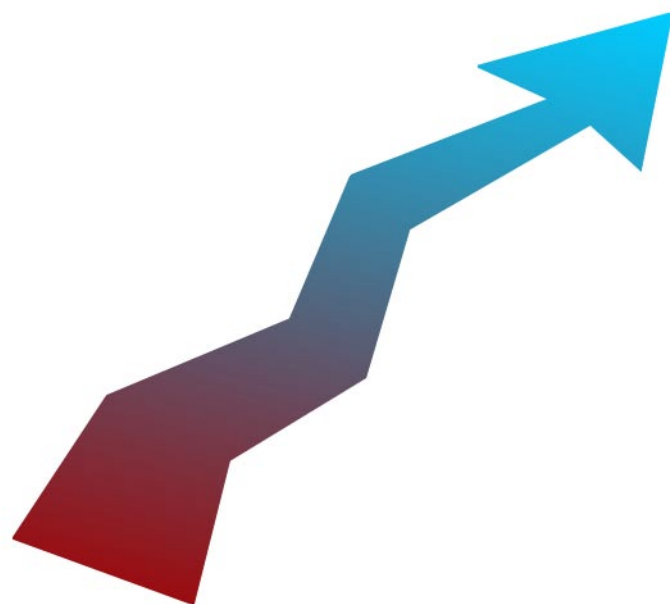
É reconhecido, portanto, que os princípios que norteiam a Gestão do Conhecimento, encontram na área da engenharia dos espaços públicos um dos seus reais fatores de aplicabilidade, pois essa, lida com as necessidades básicas do indivíduo. Nesse sentido, o incessante compartilhamento de informações e saberes, sejam técnicos ou funcionais, é de fundamental valia para o aprimoramento das ações nessa área do saber.

O “lucro” de todos os conceitos preco-

nizados pela Gestão do Conhecimento no âmbito da Administração Pública é a satisfação do cidadão brasileiro, que recebe melhores serviços e atenções por parte do ente público.

A Casa está sempre disposta a compartilhar experiências e desenvolver programas com outras organizações interessadas. Para tanto, basta entrar em contato com o nosso Comitê de Gestão do Conhecimento, no endereço cgc@camara.gov.br.

Nesse caminho percorrido, a nossa principal lição aprendida, parafraseando uma sábia e famosa frase do urbanista Lúcio Costa, é que, ao final, “os interesses do homem como indivíduo, nem sempre coincidem com os interesses desse mesmo homem como ser coletivo. Cabe, então, ‘aos trabalhadores da Era do Conhecimento’ procurar resolver esta contradição fundamental.”



GESTÃO PÚBLICA NA SOCIEDADE DO CONHECIMENTO

Marcos Cavalcanti
*CRIE - Centro de Referência em
Inteligência empresarial*
Doutor em Informática - Université de Paris XI
marcos@crie.ufrj.br



Estamos vivendo em plena sociedade do conhecimento com uma estrutura pública de governo concebida no século XVIII. Como isto pode dar certo? Neste artigo gostaria de contar algumas histórias que fui coletando ao longo destes 10 anos de trabalho pela inserção competitiva do Brasil na Sociedade do Conhecimento. No final apresento, à guisa de conclusão, algumas reflexões sobre como podemos sair deste atoleiro...

1) A LILI E A MÁQUINA PÚBLICA

Esta semana a Lili, a moça que trabalha lá em casa, me contou o drama de sua mãe para conseguir a pensão do INSS: foram mais de cinco idas à agência para levar documentos! A cada vez colocavam a necessidade de trazer um novo documento, deixando-nos a clássica pergunta: porque não deram a lista completa da primeira vez, ou, ainda melhor, porque não informaram qual a lista de documentos necessários ANTES dela ir ao posto de uma única vez?

A resposta é evidente: criar dificuldades para vender facilidades. Todos nós temos um caso para contar a este respeito, mas o que talvez não tenhamos consciência é do custo desta ineficiência, não apenas para a mãe da Lili, mas para o país.

Para a mãe da Lili, o INSS a obrigou:

- a gastar cinco vezes mais com o transporte (um dinheiro que ela não tinha previsto em seu orçamento contado, onde R\$ 2,00 fazem uma grande falta);
- a perder cinco dias de trabalho;

Para a sociedade e o país, o INSS:

- desperdiçou cinco dias de trabalho;
- ocupou, desnecessariamente, vários funcionários públicos.

Alguém já parou para pensar no custo da nossa ineficiência? Mas e a falta de eficácia e efetividade?

Para os especialistas, **EFICIÊNCIA** está relacionada em fazermos as atividades corretamente. Quanto mais resultados obtivermos com uma dada quantidade de recursos disponíveis, mais eficientes seremos. Quanto mais processos o INSS despachar (para uma mesma quantidade de funcionários), mais eficiente ele será.

Mas, obviamente, isto não é suficiente! Ele precisa ser **EFICAZ**, ou seja, fazer as atividades corretas, e **EFETIVO**: gerar resultados, dar o retorno que a sociedade deseja.

Nossa sociedade é muito pouco exigente! A mãe da Lili aprendeu que os serviços do Estado são uma benesse que ela recebe e não um direito pelo fato dela ser uma cidadã.

Claro que podemos **REVER OS PROCESSOS DO INSS E TORNÁ-LOS EFICIENTES!** Fizemos isso com as delegacias de polícia do Rio de Janeiro no programa Delegacia Legal. Eram mais de 70 livros desnecessários e um processo de trabalho totalmente irracional, que fazia um inquérito policial demorar mais de 18 meses, em média. Com os novos processos, um inquérito passou a demorar menos de dois meses, em média. Mais importante ainda, a polícia civil do estado do Rio dispõe de um sistema com informações valiosíssimas que permitiriam o desmantelamento de várias quadrilhas e um combate muito mais eficaz ao crime. Mas, apesar de termos mudado os processos, não mudamos a gestão.

No nosso caso do INSS nem isso

fizemos. Os processos estão todos errados. A falta de **INOVAÇÃO EM PROCESSOS** faz com que o setor público brasileiro seja **INEFICIENTE, INEFICAZ E SEM EFETIVIDADE**, num monumental desperdício de dinheiro, de pessoas e de recursos em geral.

2) O VENENO DA JARARACA, A TINTA QUE NÃO ENFERRUJA E O BRASIL QUE NÃO DÁ CERTO

Em 1948, o pesquisador brasileiro Maurício Oscar da Rocha e Silva isolou e identificou a bradiginina, uma substância encontrada nas plaquetas do sangue, de onde é liberada pela ação de certos venenos de serpentes, notadamente a jararaca. A bradiginina tem a propriedade de provocar vasodilatação, fazendo com que o fluxo sanguíneo aumente e a pressão arterial seja reduzida. Na década de 60, um princípio ativo que aumenta o potencial da atividade da bradiginina foi descoberto por um discípulo de Rocha e Silva, Sérgio H. Ferreira, que trabalha hoje na Faculdade de Medicina de Ribeirão Preto. Esse princípio veio a originar o conhecido anti-hipertensivo captopril.

Segundo o Instituto Biológico de São Paulo (<http://www.biologico.sp.gov.br/bradiginina.htm>), o captopril teve sua versão sintética desenvolvida em 1977 e sua patente foi requerida pelo laboratório americano Bristol-Myers Squibb, que fatura 5 bilhões de dólares por ano com o medicamento.

Na década de 90, o Professor Miranda, pesquisador da Coppe (Coordenação dos Programas de Pós-Graduação em Engenharia da

UFRJ), foi contratado pela Marinha para estudar porque os cascos de navio enferrujavam rapidamente. Ele descobriu que a ferrugem tinha origem nas diferenças físico-químicas entre a tinta e o material a ser pintado (aço) que, em contato com a água, provocava a ferrugem. Depois de alguns meses de muito trabalho, fez-se a luz: e se fizéssemos uma tinta com “raspas” do material a ser pintado? Os dois produtos teriam as mesmas propriedades físico-químicas, o que deveria retardar a ferrugem. Após alguns dias os testes de laboratório confirmavam que a tinta inventada por nosso pesquisador retardava em mais de 100 anos o processo de ferrugem.

Quinze anos depois continuamos sem explorar comercialmente esta descoberta porque o Procurador da UFRJ se recusa a dar autorização para o professor comercializar sua patente.

O que estes dois casos têm em comum? A absoluta incapacidade do sistema brasileiro de ciência e tecnologia de transformar conhecimento em valor para a sociedade. A despeito do baixo investimento em ciência e tecnologia (1,0% do PIB, contra 3% do PIB na Coréia, por exemplo), temos sido capazes de gerar conhecimento. Só que este conhecimento não se transforma em inovação, ou seja, em produtos e/ou serviços úteis à sociedade.

No primeiro exemplo, estamos pagando royalties para poder consumir um medicamento feito com base nas descobertas de cientistas brasileiros! No segundo caso, o pesquisador não consegue o direito de comercializar sua descoberta porque o procurador não acha correto comercializar uma invenção obtida num laboratório público. Quantos milhões de dólares foram “pelo ralo”?

O QUE PRECISA SER FEITO?

Em primeiro lugar, precisamos de uma

política de ciência e tecnologia que valorize a inovação, não com palavras, mas com ações. Uma política que coloque o conhecimento gerado em nossos centros de pesquisa à serviço da sociedade. Porque a publicação de um artigo em revista internacional vale mais do que o registro de uma patente? Temos bolsas para fixar doutores em universidades, mas não em empresas. Estamos formando 10 mil doutores, todos os anos, sem que nosso mercado de trabalho demande, sequer, duas centenas por ano.

Não nos faltam idéias e criatividade, fatores críticos para o sucesso de um país na Sociedade do Conhecimento. Mas nos falta capacidade de inovar e empreender. E nada disso se obtém por decreto nem por algum dom divino. Estas capacidades devem ser construídas por uma sociedade que perceba sua necessidade estratégica. A universidade não pode continuar de costas para a sociedade, pesquisando apenas o que interessa aos pesquisadores. É preciso inverter a lógica predominante. Hoje, 95% dos recursos vão para os pesquisadores pesquisarem o que ELES julgam relevante. Deveríamos destinar não mais do que 20% para este fim. A maior parte dos recursos deveria ir para pesquisas em áreas estratégicas para o desenvolvimento do país. Em Cuba, país que está longe de praticar uma política neo-liberal, 100% dos recursos em pesquisa vão para as áreas consideradas estratégicas.

O Brasil, que já foi a 8ª, hoje é a 13ª economia do mundo. Estamos ficando para trás. Os países que estão nos ultrapassando estão investindo em pesquisa, educação e inovação. Se quisermos ter um papel importante na nova sociedade que se aproxima, precisamos acordar. Ainda dá tempo, mas precisamos colocar mãos e, sobretudo, cérebros à obra desde já!

3) CONCLUSÃO: O MOSQUITO DA DENGUE É MUNICIPAL, ESTADUAL OU FEDERAL?

“O grande problema é que estamos caminhando para o século XXI com empresas projetadas para o século XIX para funcionarem bem no século XX. Precisamos de algo inteiramente diferente”. Michael HAMMER, 1993.

Se a frase do Hammer já é verdade quando falamos de empresas privadas, o que dizer quando queremos nos referir às instituições públicas, em geral, e aos governos, em particular? Nos parece evidente que o governo não poderia ficar de fora destas transformações! Não vamos aqui retomar um debate ultrapassado, que opôs “neo-liberais privatistas” e “revolucionários estatizantes”.

A instituição do governo está sofrendo transformações em várias dimensões. Onde era organizado para atuar independentemente, ou de acordo com rígidas regras, está, agora, envolvido em complexos padrões de interdependência. Métodos tradicionais de administração pública, baseados em noções hierárquicas de “comando e controle”, estão sendo substituídos por abordagens que dependem de colaboração, de negociação e de incentivos entre os parceiros. As fronteiras entre governo e negócios, que serviram como nítidas linhas de separação, estão, agora, borradas ao passo que parcerias do tipo público-privado emergem para endereçar problemas e metas cada vez mais complexas (HIRSCH, 2003).

Os cidadãos estão esperando um desempenho muito diferente por parte do governo. Eles estão pouco interessados em saber qual o nível, ou unidade, da organização provê o serviço, mas estão cada vez mais interessados em que estes serviços sejam substanciais, efetivos em custo, convenientes e de alta qualidade. Na prática, isto quer dizer que, do ponto de vista do cidadão, não interessa saber se o mosquito da dengue é problema do prefeito, do governador ou do governo federal. O mosquito precisa ser eliminado. Ponto. O governo que se organize (contando, para isto, com a participação da sociedade) para combatê-lo da forma mais eficiente, eficaz e efetiva possível!

Para competir na economia do século XXI, as comunidades terão que investir estrategicamente para aumentar o valor de suas localidades. Competirá aos governos, em suas jurisdições, o suporte aos cidadãos, aos empreendedores e instituições sociais no desenvolvimento de competências que aumentarão a competitividade de suas comunidades. Isto significa atingir o mais alto padrão possível para serviços e instituições públicas, investindo no desenvolvimento da força de trabalho, da infra-estrutura de comunicações e tecnologia de informação para prover serviços públicos eficientes; construir sistemas acessíveis de transporte; criar um ambiente físico saudável e preservar a segurança das comunidades; tornar as comunicações de banda larga amplamente acessíveis, especialmente para as comunidades de pequeno e médio porte e para

as populações que se encontram abaixo da curva de adoção de tecnologias digitais.

Para tudo isso, são necessárias políticas públicas eficientes, eficazes e efetivas, sendo estas embasadas em diagnósticos precisos, que relatem os pontos fortes e fracos, assim como os principais problemas e os objetivos estratégicos. Estes diagnósticos, por sua vez, devem estar baseados em dados e informações confiáveis e atualizadas.

Além desta confiabilidade e atualidade de dados e informações, se forma um consenso de que estas políticas não devam ser responsabilidade exclusiva do governo, seja municipal, estadual ou federal, mas do conjunto de atores interessados – governo (em suas diferentes áreas e níveis), empresas, organizações do terceiro setor, sindicatos, universidades e setores da sociedade civil. Caberia ao governo o papel de coordenar estas ações, envolvendo os parceiros no momento e na forma adequada às suas competências.

Paulo Josef nos alerta que os órgãos, nas diferentes esferas de governo, buscam visibilidade, criando (e buscando ampliar) interação com o cidadão. Isto implementa um mercado de concorrência onde deveria existir colaboração, provocando dispersão de energia e desperdício de recursos, além de não facilitar a vida do cliente. O cidadão é normalmente obrigado a interagir com diversos órgãos do governo para poder ter uma solicitação atendida. Quem já tentou abrir uma empresa sabe muito bem do que estamos falando (e quem tentou FECHAR uma empresa sabe mais ainda!). Do ponto de vista do cidadão, deve-se enxergar apenas uma organização. O resultado final deverá ser uma máquina menos custosa e mais eficiente.

É importante destacar os elementos fundamentais que compõem nossa proposta

de uma nova ação pública: “centralidade no cidadão”, “estratégia claramente definida”, “revisão completa dos processos de trabalho”, “uma nova cultura para o servidor público” e “tecnologias de informação e comunicação”.

1) Foco no cidadão: O primeiro elemento diz respeito à postura a ser adotada, que implica em uma histórica mudança de foco no tocante à organização do setor público: pensar no governo não do ponto de vista da máquina burocrática (como é hoje), mas do ponto de vista do cidadão! Parece óbvio, mas hoje não é assim.

2) Estratégia: que instituição pública tem uma? Que prefeitura tem o seu “plano diretor” democraticamente pactuado pela sociedade? Uma estratégia consensuada com a sociedade é um passo significativo em direção à uma ação pública mais permanente e menos dependente do prefeito ou do governador de plantão.

3) Processos de trabalho: considero este um dos principais problemas a ser enfrentado na construção de um novo aparelho do Estado, visando o desenvolvimento de uma maior capacidade de governança, mais flexibilidade e efetividade.

4) Nova cultura para o servidor público: rever processos sem mexer na cultura do servidor público não vai adiantar grande coisa. Temos que ter coragem de enfrentar o corporativismo dos sindicatos de funcionários públicos e instaurar uma nova cultura, que valorize e premie a eficiência do servidor público;

5) Tecnologia: por último, temos que falar das tecnologias. Elas não são o motor da mudança, mas, sem elas, as mudanças serão muito mais lentas.

Nesta nova configuração, o governo não perde seu papel central de normatização, regulação e de garantia de atendimento das necessidades básicas com saúde, educação, previdência ou segurança. Mas

ele deve deixar de se ver como um simples provedor de recursos financeiros e de pessoal para assumir um papel de catalisador das discussões que levem à definição de políticas públicas eficazes e eficientes e, principalmente, de articulador/organizador dos diversos atores envolvidos em uma determinada ação. Proponho, inclusive, que mudemos o seu nome de Poder Executivo para Poder Articulador, como forma de explicitar claramente seu novo papel na sociedade.

Por fim, não adianta contrapor a busca de eficiência administrativa com a resolução dos problemas sociais ou com a luta por mais democracia e cidadania. Como aponta Rosa Lima em seu livro “Brasil Eficiente, Brasil Cidadão” (www.crie.ufrj.br), a eficiência administrativa está intimamente ligada à questão democrática na medida em que os poucos recursos para atendimento de todas as demandas da população exigem um rigor nos gastos e distribuição mais equânime dos ganhos. A eficácia nos resultados requeridos pela ação governamental também se exerce com muito mais efetividade num ambiente democrático, com controle social dos gastos públicos. Da mesma forma, a democracia e o pleno exercício da cidadania só ocorrem num ambiente onde exista eficiência e eficácia administrativas. Reforço e pleno exercício da cidadania, democratização, **TRANSPARÊNCIA** e controle social da informação andam, assim, de braços dados com maior eficiência e eficácia da administração pública. São os dois lados da mesma moeda!