

INTELIGÊNCIA EMPRESARIAL

Mudando os rumos das organizações

*A transformação do Banco Mundial em
uma instituição do conhecimento*

NÚMERO 18 • JAN/FEV/MAR 2004
UMA PUBLICAÇÃO TRIMESTRAL
DO CENTRO DE REFERÊNCIA EM
INTELIGÊNCIA EMPRESARIAL
CRIE / COPPE / UFRJ
ISSN 1517-3860

Sociedade do
conhecimento

*Oportunidade ou
ameaça para o
Brasil?*

O governo que
aprende

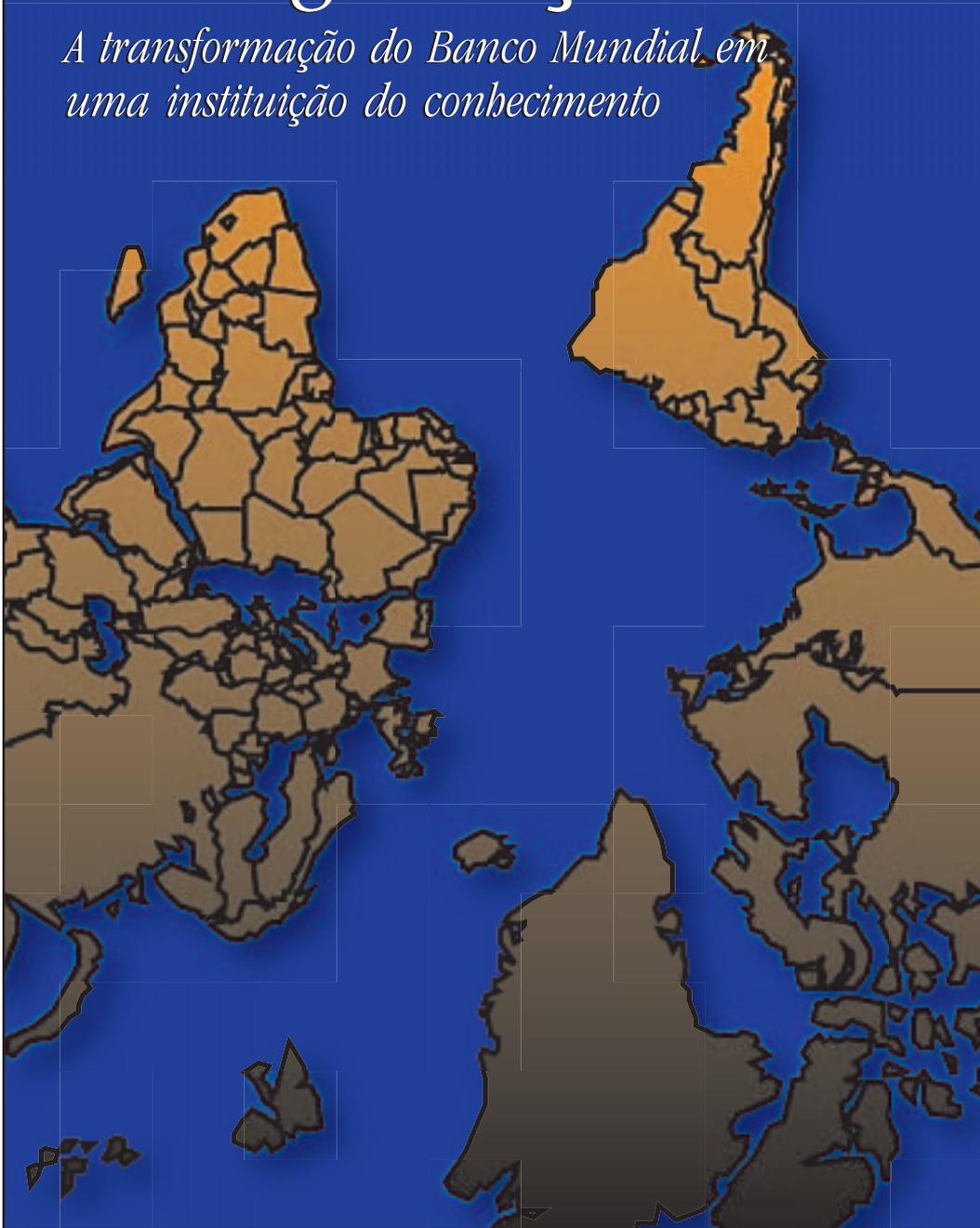
*Práticas de GC na
Administração
Pública*

GC nas
empresas
brasileiras

*O impacto no
desempenho dos
negócios*

Identidade
cultural

*Estratégia para o
desenvolvimento*



INTELIGÊNCIA EMPRESARIAL

NÚMERO 18 ■ JAN/FEV/MAR 2004
ISSN 1517-3860

Publicação trimestral do CRIE
Centro de Referência em Inteligência
Empresarial da Coppe/UFRJ



Editor

Marcos do Couto Bezerra Cavalcanti

Editora Executiva

Rosa Lima

Conselho editorial

Andre de Faria Pereira Neto

Anne-Marie Maculan

Claudio D'Ipolitto

Guilherme Ari Plonski

Helena Lastres

Lia Hasenclever

Raquel Borba Balceiro

Renata Lebre La Rovere

Sarita Albagli

Silvio Meira

Projeto gráfico e capa

Ana Claudia Ribeiro

Tradução de textos

Kristina Michahelles

Revisão de textos

Elisa Sankuevitz

Helô Castro

Impressão

Gráfica Lidador

Tiragem

1.000 exemplares

© CRIE/E-PAPERS, 2004. É PROIBIDA A REPRODUÇÃO OU
TRANSMISSÃO DESTA OBRA, OU PARTE DELA, POR QUAL-
QUER MEIO, SEM A PRÉVIA AUTORIZAÇÃO DOS EDITORES.
IMPRESSO NO BRASIL.

Marketing e assinaturas

E-papers Serviços Editoriais

<http://www.e-papers.com.br>

Telefone [21] 2273-0138 ■ Fax [21] 2502-6612

Esclarecimentos aos autores

A revista *INTELIGÊNCIA EMPRESARIAL* aceita para publicação artigos e notas inéditos, relacionados aos temas gestão do conhecimento, inteligência competitiva, empreendedorismo, e, ainda, inovação tecnológica, mercadológica, empresarial ou organizacional. As notas destinam-se a divulgar trabalhos em desenvolvimento e resultados parciais de pesquisas em andamento e a comentar artigos publicados anteriormente. Os textos podem ser escritos em português, inglês ou espanhol. As colaborações deverão conter: a) notas de rodapé de acordo com as normas de referência bibliográfica; b) referências, ao final do texto, apenas das obras mencionadas; c) um resumo de, no máximo, 250 palavras na língua original do texto, acompanhado de palavras-chaves; d) *abstract* com *keywords*; e) breve nota biográfica do autor que indique, se for o caso, onde ensina, estuda e/ou pesquisa, sua área de atuação e principais publicações; f) indicação, em nota à parte, caso o texto tenha sido apresentado em forma de palestra ou comunicação. Os conceitos emitidos são de inteira responsabilidade do(s) autor(es). Os originais deverão ser enviados à secretaria da revista (artigos@inteligenciaempresarial.com.br), que os encaminhará para a avaliação do Conselho Editorial. Os textos entregues não serão devolvidos. A simples remessa de originais à revista significa autorização do autor para sua publicação, porém não implica compromisso de divulgação pela revista. A Revista *INTELIGÊNCIA EMPRESARIAL* exime-se do pagamento dos direitos autorais ou fornecimento de separatas.

A S S I N A T U R A S

Para fazer a assinatura anual da revista, com direito a 4 números entregues em seu escritório ou residência, solicite um **boleto bancário** ou faça um **depósito** no valor de R\$ 55,00 em nome de *E-papers Serviços Editoriais Ltda.* em uma das contas abaixo:

Banco Bradesco	Banco Itaú	Banco do Brasil
agência 1125-8	agência 0408	agência 0093-0
conta 61200-6	conta 41900-0	conta 23943-7

Envie o comprovante de depósito, juntamente com os dados para entrega da revista, por meio do fax (21) 2502-6612. Se preferir, pague com cartão de crédito Amex, Diners, MasterCard ou Visa pelo telefone (21) 2273-0138.

Estamos à sua disposição pelo telefone (21) 2273-0138, em horário comercial, ou no *site* <http://www.e-papers.com.br/ie>

nome _____
empresa _____
cargo _____
e-mail _____
endereço para entrega _____

bairro _____
cidade _____
cep _____ país _____
telefone _____ e-mail _____

Promovendo a 4 economia do conhecimento

No artigo-âncora dessa edição, James D. Wolfensohn, presidente do Banco Mundial fala da experiência de transformação do banco de uma instituição de fomento em uma organização do conhecimento.

2 Editorial

11 Sociedade do conhecimento: oportunidade ou ameaça para o Brasil?

“Um dos méritos do artigo do presidente do Banco Mundial é o de provocar a discussão sobre uma política de inserção do Brasil na sociedade do conhecimento”, afirma Marcos Cavalcanti em comentários ao texto.

16 O governo que aprende: práticas de Gestão do Conhecimento em organizações do executivo federal

O objetivo deste artigo de Fábio Ferreira Batista é descrever e analisar algumas práticas que demonstram como organizações públicas federais gerenciam de maneira proativa o conhecimento.

24 Gestão do Conhecimento nas empresas brasileiras e impacto no desempenho do negócio

Eliane Leite e Jorge Ferreira da Silva tentam identificar se nas empresas brasileiras existe relação entre Gestão do Conhecimento e estratégia empresarial, gestão de competências e de resultado e o impacto causado por estas relações nos resultados de negócio.

Identidade cultural: ferramenta estratégica para o desenvolvimento

Rosa Lima afirma que conhecer e compreender a cultura local é hoje uma ferramenta fundamental de gestão estratégica, justamente a que faz a diferença num ambiente produtivo extremamente competitivo e globalizado.

36 Pérolas do Conhecimento

37 Agenda

Editorial

Inteligência Empresarial foi lançada em 1999 trazendo como artigo-âncora o Relatório do Desenvolvimento Mundial no biênio 1998/1999, produzido pelo Banco Mundial. A receita do Bird para reduzir a distância entre países ricos e pobres era clara: enfrentar as deficiências de conhecimento e informação. E nos levou a refletir sobre os impactos no Brasil dos temas levantados pelo relatório.

Quase quatro anos e 17 números depois, os leitores vão se deparar novamente com a análise do Banco Mundial acerca do papel do conhecimento na promoção do desenvolvimento. Desta vez, feita através de um interessantíssimo relato de seu presidente, James Wolfensohn, em Bonn, no ano passado, durante um fórum sobre economia do conhecimento promovido pelo escritório alemão do banco.

Nele, Wolfensohn relata o processo de transformação do Banco Mundial de uma instituição de fomento para uma organização do conhecimento. Humildemente, ele nos conta como, oito anos atrás, cheios de si, ele e seus colegas se reuniram para conversar sobre o banco e sua atuação no mundo. Deram-se conta, então, de que, aos 50 anos de vida, sabiam bem menos que diziam que sabiam e mesmo que pensavam que sabiam. Tanto sobre a própria instituição quanto sobre o mundo em que atuavam. Foi o início do que ele chama de aventura que os levou a ser hoje uma organização muito mais preparada para atuar na sociedade do conhecimento. Vale a pena ler essa história!

Uma história, que, nas palavras do prof. Marcos Cavalcanti, em seu comentário sobre o relato, deveria servir de inspiração para nossas instituições de fomento. Nesses locais, não existe o hábito de se registrar as experiências de sucesso e de fracasso e com isso, os mesmos erros são cometidos várias vezes. Outra falha grave: em geral, não há bancos de dados de consultores e especialistas por área do conhecimento, fazendo com que a cada projeto, essa busca comece sempre do zero. Além disso, são instituições que costumam atuar de forma isolada, sem estabelecer parce-

ria com os diversos atores que poderiam estar envolvidos em um projeto (governos, ONGs ou instituições de pesquisa, por exemplo).

Mais grave do que isso, o relato do presidente do Banco Mundial dá a dimensão do verdadeiro atraso do Brasil em relação aos países desenvolvidos. Os números não deixam dúvidas: os países desenvolvidos são responsáveis por mais de 92% dos investimentos em pesquisa e desenvolvimento, fazendo com que 99,2% das patentes registradas sejam propriedade destes países!

Precisamos urgentemente formular políticas pró-conhecimento que nos permitam superar esse atraso. E, para isso, o próprio Bird aponta sete desafios que precisam ser enfrentados de frente: 1) investir mais em intangíveis (P&D, educação, *software*) do que em capital fixo; 2) promover a estruturação do conhecimento e desenvolvimento de novas tecnologias; 3) criar um sistema nacional de inovação que aproxime o desenvolvimento da ciência com a inovação; 4) dar prioridade absoluta à educação, inclusive à educação continuada; 5) perceber que o maior valor agregado vem de intangíveis como marca, *marketing*, distribuição e gestão da informação; 6) definir uma política econômica onde inovação e aumento de produtividade sejam os aspectos mais importantes para o crescimento do PIB; 7) inserir-se competitivamente no mercado global.

“Em resumo, a participação efetiva dos países em desenvolvimento na sociedade do conhecimento pressupõe planejamento, não pode ser obra do acaso. Deve seguir uma estratégia que use o conhecimento existente e desenvolva novos de forma a agregar valor aos setores tradicionais, aproveite oportunidades não exploradas internacionalmente e desenvolva setores de ponta de forma competitiva”, defende Marcos Cavalcanti.

Os dois artigos que se seguem a seu comentário mostram que há luz no fim do túnel. Um fala do estágio atual da gestão do conhecimento nas empresas brasileiras e seu impacto nos negócios, e o outro, das diversas práticas de gestão do conhecimento que vêm sendo adotadas nas em-

presas públicas. E o que se constata é que o resultado não tem sido nada desprezível.

Mestre em administração de empresas pela PUC-Rio, com experiência em gestão do conhecimento em organizações, Eliane Leite nos traz uma importante contribuição: seu artigo, baseado na dissertação de mestrado defendida em março último, apresenta os resultados da ampla pesquisa de campo que fez junto a aproximadamente 100 empresas brasileiras. A conclusão principal deste estudo indica que um percentual significativo dessas empresas já estabelece relação entre gestão do conhecimento e a estratégia empresarial, a gestão de competências e de resultado e que essas organizações estão se destacando em termos de desempenho de negócio.

Já em *O governo que aprende*, Fábio Ferreira Batista nos traz o relato de um estudo que fez para o Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea) sobre a prática de gestão do conhecimento nas instituições ligadas à União. Nele, destacam-se os casos do Banco do Brasil, Banco Central, Caixa Econômica Federal, Embrapa, Serpro e a Petrobras. Há experiências muito interessantes em curso, que esperamos sejam disseminadas por outros órgãos da administração pública em todos os níveis.

Habitualmente tratada como perfumaria, a cultura ganha *status* de ferramenta estratégica para o desenvol-

vimento no artigo de nossa editora-executiva, Rosa Lima. Ele nos mostra como conhecer e compreender a cultura local, os códigos de comunicação que formam a identidade de um determinado território, pode fazer diferença num ambiente produtivo extremamente competitivo e globalizado. “Nesse ambiente, o consumo ganha status de experiência sensorial, em que a dimensão simbólica do que se está consumindo chega a ser mais importante do que a satisfação de uma necessidade real, como se alimentar ou vestir. É aí que a cultura entra como o grande diferencial de agregação de valor, na medida em que permite a produção de produtos e serviços únicos e típicos de determinada região”, diz.

Fechando esta edição, um pequeno mimo para os leitores. Trata-se da seção *Pérolas do Conhecimento*, que desta vez são antipérolas: frases ditas como verdades absolutas por ‘PhDeuses’, que, com o passar dos anos, mostraram-se enormes baboseiras. Uma mostra inequívoca de que errar é humano. Portanto, não desanimemos. Como diz aquela velha canção, é levantar, sacudir a poeira e dar a volta por cima! Vamos em frente que atrás vem gente!

Os Editores

Revista INTELIGÊNCIA EMPRESARIAL



Que tal fazer uma assinatura anual da revista INTELIGÊNCIA EMPRESARIAL? Por apenas R\$ 55,00, você terá direito a receber os quatro exemplares anuais da REVISTA. Assim, de maneira fácil e cômoda, a cada trimestre, você vai receber um novo número com informações relevantes na área de Gestão do Conhecimento. Caso você queira renovar sua assinatura, poderá fazê-lo por apenas R\$50,00.

Fazer ou renovar sua assinatura é fácil e rápido: basta preencher o formulário disponível na capa desta revista, efetuar o pagamento e nos enviar seu comprovante, por fax. Em seguida, enviaremos sua REVISTA.

Lembre-se de que todos os números estão disponíveis para venda no formato eletrônico.

Acesse o site <http://www.e-papers.com.br>

Promovendo a economia do conhecimento

James D. Wolfensohn

Esse discurso foi proferido no Fórum Alemão do Banco Mundial em Bonn (Alemanha), no dia 20 de maio de 2003. Nele, Wolfensohn relata o processo de transformação do Banco Mundial de uma instituição de fomento para uma organização do conhecimento. Hoje, o banco é considerado uma referência mundial, integrando e consolidando o conhecimento de toda a comunidade internacional que lida com o desenvolvimento.

Obrigado, senhor presidente e senhora prefeita.

Atualmente, ela é minha prefeita porque sou cidadão honorário de Bonn, e aconselho todos vocês a participarem do Festival Beethoven*. Aconselho todos vocês a virem e conhecerem esta cidade dinâmica. Estou aprendendo bem o meu *script* sobre Bonn, e só posso apoiar e agradecer a oportunidade de estar mais uma vez aqui onde o Fórum do Banco Mundial efetivamente teve início há seis anos. Portanto, queremos lhe expressar a nossa gratidão, senhora prefeita. Queremos agradecer muito aos nossos amigos da Renânia do Norte-Vestfália, ao minis-

tro-presidente Steinbruck, ao senhor doutor Berkel (ph), à Deutsche Telecom, principalmente ao Sr. Schutz (ph), e especialmente a todos vocês, muitos dos quais já participaram várias vezes dos nossos encontros.

A discussão hoje sobre a economia do conhecimento é extremamente importante, e devo dizer que, para mim, foi um alívio bem-vindo nestas últimas semanas pois no curso do debate sobre o Banco Mundial e as questões do desenvolvimento, muito tem sido discutido sobre o Iraque, a redução do crescimento da economia internacional, sobre geopolítica, sobre as tendências na Aliança do Atlântico

Norte, o foco nas pressões imediatas de natureza geopolítica, deixando-se de lado as questões de desenvolvimento e das questões das quais tratamos geralmente nestas reuniões.

Seria fácil, para mim, fazer-lhes um longo discurso sobre o que tenho aprendido nas últimas semanas nas reuniões com o G-8 e com os chefes de governo. Estou tentado a falar sobre este assunto, mas então fui informado que este não é o tema do encontro de hoje. O encontro de hoje é sobre a economia do conhecimento. Portanto, a minha frustração poderá ser aplacada à noite, durante o jantar, quando poderei ter uma conversa ao pé da

lareira e proporcionar uma indigestão a todos vocês com as minhas opiniões sobre o cenário global, e, espero provocar alguma discussão sobre assuntos mais amplos pois não se pode considerar a economia do conhecimento ou qualquer outra área – e descobrir se é eficaz ou não – fora do contexto do mundo no qual vivemos atualmente. E é lícito afirmar que o nosso mundo de hoje nos coloca diante de alguns problemas que, de alguma forma, são diferentes daqueles que temos visto nos últimos seis anos nos nossos encontros. À noite, portanto, aqueles entre vocês que estiverem interessados terão a oportunidade de conversar um pouco sobre estas questões mais amplas, e estou ansioso por esta troca de pontos de vista.

Mas este não é o objetivo hoje. O objetivo é falar um pouco sobre o Banco e a economia do conhecimento pois nos encontros passados não tratamos deste assunto da importância do conhecimento daquilo que fazemos e o princípio geral do banco bipartite – um Banco de dinheiro e um Banco de conhecimento. E a distinção entre as duas partes do Banco – que, obviamente, na seqüência se fundem em uma parceria entre conhecimento e dinheiro, é, na realidade, o assunto sobre o qual gostaria de discorrer alguns momentos porque é algo que vocês, enquanto amigos do Banco, espero, compreenderão quando pensam em nossa instituição, que evoluiu significativamente ao longo dos últimos oito anos no sentido de uma organização baseada no conhecimento.

Olhando retrospectivamente, podemos assinalar progressos substanciais

como resultado dos avanços tecnológicos ao longo dos últimos séculos. Costumo falar dos 2,8 bilhões de pessoas no mundo que vivem com menos de US\$ 2 por dia, e o 1,2 bilhão de pessoas que vivem com menos de US\$ 1 por dia, e estes números, é claro, são verdadei-

*Achávamos que
deveríamos ensinar tudo
sobre desenvolvimento
para o mundo,
e algumas pessoas
chegaram a dizer que
éramos um pouco
arrogantes na forma
de o fazermos*

ros. Mas o que também é verdade é que nos últimos cem anos, de 1882 até 1992, quando este sistema de mensuração começou, a renda real cresceu de US\$ 650 para US\$ 5 mil em média em nosso mundo. E a expectativa de vida evoluiu de meros 27 anos para 61 anos.

Portanto, não devemos ignorar o fato de que tecnologia, conhecimento e ciência nos fizeram avançar substancialmente neste período de 200 anos, a despeito de nós, naturalmente, nos queixarmos do fato e do desafio de termos que lidar com a questão da pobreza em uma escala bem mais ampla.

Portanto, quando nos reunimos há oito anos, meus colegas e eu, para examinar o mundo, primeiro olhamos para nós próprios, e depois para o mundo exterior. Permitam-me dividir isto com vocês pois tem sido bem uma viagem de descoberta, o fato de, oito anos atrás, acreditarmos que éramos o Banco do Conhecimento. Acreditávamos que, com 50 anos de História, realmente sabíamos de tudo, ou quase tudo. Achávamos que deveríamos ensinar tudo sobre desenvolvimento para o mundo, e algumas pessoas chegaram a dizer que éramos um pouco arrogantes na forma de o fazermos. Outros disseram que éramos mais do que um pouco arrogantes, que éramos muito arrogantes.

E o chamado Consenso de Washington, se não nasceu assim, foi levado adiante como exemplo emblemático de como a nossa instituição podia se adaptar confortavelmente a qualquer país, e que tudo funcionaria. Fosse o tema que fosse – privatização, abertura dos mercados de capital, os alicerces para o desenvolvimento político – nós detínhamos o conhecimento, estávamos lá, éramos o Banco Mundial.

Bem, felizmente, alguns de nós pararam um pouco para perguntar: “Isto será mesmo verdade?” E descobrimos uma série de coisas. Em primeiro lugar, descobrimos que aqueles entre nós que detinham conhecimento estavam deixando o Banco junto com seus conhecimentos. Ao saírem, levavam seus arquivos. Por quê? Porque ninguém se preocupava em juntar este conhecimento. Estas pessoas, sim, estavam preocupadas com que o tema ao qual

tinham dedicado o trabalho de uma vida inteira acabasse soterrado em uma vala comum, jamais sendo encontrado, e que a história de sua experiência desaparecesse sob uma montanha.

Assim, não admira que nossas melhores cabeças, ao saírem da instituição, levassem a informação, levassem seu conhecimento, de forma a que tivessem algo que os lembrasse do período em que trabalharam no Banco, e este conhecimento estava perdido para nossa instituição.

Também havia uma divisão na nossa equipe pois a metade era de consultores. Bem, os consultores não tinham a menor iniciativa de passar seus conhecimentos para o Banco pois ao fazê-lo, nós não precisaríamos mais do conhecimento deles. Então, havia os consultores que nos prestavam serviço mas que tinham o máximo de cuidado em preservar suas informações. Caso contrário, não voltariam a ser chamados. Eles realizavam projetos individuais, mas no que se refere a dividir as experiências, havia uma rigidez embutida na organização.

A terceira coisa que descobrimos foi que nossos funcionários não estavam renovando seus conhecimentos. Examinamos a evolução das carreiras de pessoas dentro da nossa instituição. Descobrimos que chegavam ao auge ainda enquanto jovens profissionais bem treinados, mas que não estávamos nos esforçando no sentido de renovar o vigor do conhecimento e de dar às pessoas a oportunidade de aprender, de estudar, de ir trabalhar com outras empresas ou instituições ao redor do mundo. Então, tínhamos a

seguinte situação: pessoas sendo admitidas, e no lugar de um aprendizado vitalício, dava-se uma repetição do que já tinham aprendido, sustentada por outros jovens que entravam e passavam pela mesma experiência.

Estou descrevendo algo que, lastimavelmente, não é apenas a experiência do Banco, mas acontece em várias organizações que não prestam atenção à questão do fomento do conhecimento.

*Propusemos às pessoas
que passassem
uma semana em uma
favela ou em uma aldeia
e vivessem na pobreza
para que soubessem
sobre o que
estavam falando*

Descobrimos ainda que nossa gente que lidava com a questão da pobreza sabia muito pouco a respeito da pobreza. Poucos tinham ido além do estágio de visitar projetos. Portanto, acreditamos que era hora de fazer duas coisas: tentar mudar o rumo da instituição, passando a valorizar o conhecimento e a mudança, e foi assim que iniciamos um programa em que 600 dos nossos funcionários mais graduados passariam a compreender

mudança, compreender conhecimento, compreender a importância daquele segundo banco, o Banco do Conhecimento. Propusemos às pessoas que passassem uma semana em uma favela ou em uma aldeia e vivessem na pobreza para que soubessem sobre o que estavam falando. E isto teve um impacto profundo em nossa instituição.

Bem, nada disso está relacionado com tecnologia de Internet ou regulação ou alta tecnologia. Tem a ver simplesmente com um lema segundo o qual, se você quer ser um Banco do Conhecimento, deve saber gerenciar o conhecimento: pensar sobre como conservar a informação e como disseminá-la.

Assim, cerca de um ano mais tarde, realizamos uma Feira do Conhecimento em nossa instituição que eu jamais haverei de esquecer, e na qual dizíamos às pessoas: “Vejam, se vocês detêm conhecimentos em uma determinada área, por que não tentarmos construir um Banco de Conhecimento?” Alguns dos colegas aqui presentes haverão de lembrar de uma mostra em que as pessoas se engajavam, dizendo que tínhamos um sistema de justiça, de transportes, de saúde ao qual as pessoas poderiam aderir dizendo: “Vou lhe passar uma parte das minhas informações para que possamos construir uma base de dados”. Acabou sendo algo muito rico pois tivemos 60 ou mais destes estandes espalhados pelo Banco onde as pessoas podiam vir e dizer: “Eu conheço bem esta área, gostaria de aderir para uma troca de informações”.

Bem, este foi o começo de uma aventura que começou a ganhar velo-

cidade e tem enriquecido enormemente a nossa instituição. Tem-nos levado a desdobramentos como o Portal Global, do qual ouvirão falar amanhã, em que as perguntas básicas são: “Quantos projetos existem em nossa instituição? Qual tem sido a nossa experiência? Quais foram as boas experiências? E quais as ruins?” Descobrimos, se não me engano, mais de 400 mil projetos que nasceram no Banco além de outros, externos, no campo do desenvolvimento, nos últimos 10 anos. Descobrimos que havia 63 mil projetos sendo levados adiante no campo do desenvolvimento. Descobrimos, na busca individual por país, que, ao teclar Bangladesh ou Burkina Faso, por exemplo, procurando o item ‘saúde pública’ ou ‘educação secundária’, havia 15 ou 20 projetos além daqueles apoiados por nós e sobre os quais sabíamos muito pouco antes de começar a consolidar e juntar todas estas informações.

Isto levou a uma mudança não apenas no interior de nossa instituição, mas a algo que não pode ser mensurado em termos de aumento de empréstimos e que, para mim, foi uma das evoluções mais importantes dos últimos oito anos. Trata-se de consolidar não apenas os nossos conhecimentos, mas os conhecimentos de toda a comunidade internacional que lida com desenvolvimento, do setor privado e da sociedade civil. Afinal, por que incorrer duas vezes no mesmo erro? Por que não se beneficiar da experiência já passada?

Tudo isto nos levou a constatar que não são apenas os profissionais que sabem disso. Vamos começar falando dos pobres.

Iniciamos há cinco anos um estudo chamado *Voices dos Pobres* (*Voices of the Poor*), quando entrevistamos 60 mil pessoas de 60 países diferentes para descobrir o que sabiam sobre pobreza, já que este era o nosso negócio, tentar lidar com a questão da pobreza. Portanto, o que seria mais lógico do que conversar com as pessoas pobres? Acontece que nunca, antes, havíamos feito isto de forma organizada.

*Várias instituições
americanas vivem nos
colocando no ranking
dos dez mais por fazer
algo que parece
incrivelmente lógico*

O que descobrimos sobre os pobres está hoje no centro da maneira pela qual o nosso próprio paradigma de desenvolvimento funciona agora. Descobrimos que os pobres não são muito diferentes dos ricos. Eles não querem caridade, querem oportunidades. As mulheres não querem ser agredidas, querem viver uma vida civilizada e ter acesso a oportunidades. Todos querem oportunidades para seus filhos. Todos querem ser reconhecidos. Querem uma voz. Querem trabalhar em um ambiente protegido. Querem ficar livres do crime. E querem ter uma chance para desenvolver a si próprios e a seus filhos.

Dirão que estas são conclusões óbvias, mas, para nós, significou um enriquecimento enorme porque nos permitiu conceber nossas próprias abordagens, não apenas financeiras, mas abordagens baseadas nas pessoas com as quais estávamos trabalhando. Permitiu-nos mudar a nossa percepção de pessoas pobres como sendo objeto do problema ou objeto de caridade para se transformar em motor da conclusão. Porque, se você não trabalhar com a base da comunidade, se não construir sobre o conhecimento das pessoas, não haverá forma de atingir uma abordagem *latu sensu* do desenvolvimento.

Queria contar-lhes isto porque levou a uma enorme mudança na natureza de nossa organização. Hoje, ela é muito mais humanista, muito mais baseada em gente, muito mais baseada em experiência. Claro, ainda entendemos que sem crescimento econômico será muito difícil promover o desenvolvimento. Sem uma estrutura, é muito difícil fazê-lo. Mas o elemento crucial no trabalho que desenvolvemos é este elemento de coletar experiências e reuni-las de forma organizada, juntando gente pobre, governos, sociedade civil e o setor privado em uma experiência de conhecimento compartilhado, a fim de não repetirmos os mesmos erros, e a fim de avançarmos, usando o conhecimento como o principal recurso de que dispomos.

Isto tem sido realmente uma mudança significativa para nós, e temos recebido um número considerável de prêmios por algo que, na minha opinião, é fazer o óbvio. Dizem que somos excelentes em matéria de gerên-

cia do conhecimento. Várias instituições americanas vivem nos colocando no *ranking* dos dez mais por fazer algo que parece incrivelmente lógico. Mas, efetivamente, para nós foi algo em que estávamos acreditando, mas não gerenciando da maneira mais eficaz possível. E, claro, as possibilidades de usar a tecnologia enriqueceram nossa capacidade de reunir a informação, como disseram alguns dos nossos palestrantes hoje, de usá-la, torná-la acessível e cruzá-las com outras informações, de maneira a que, agora, no caso do Portal Global, para o qual tivemos tanto apoio desta região e do governo alemão, esta informação pode ser acessada e usada.

Isto tudo nos levou para dois outros desdobramentos. Um deles foi colocar mais ênfase na busca desta informação e em seu uso na pesquisa específica, seja sobre conflitos, educação ou a questão da água. Como alguns de vocês já sabem, produzimos uma miríade de relatórios de pesquisa. Não fazemos isto sozinhos, mas em conjunto com parceiros e instituições de pesquisa no mundo inteiro. Estabelecemos um grupo de instituições de pesquisa, por volta de 300, não apenas no Norte, mas sediados nos países com os quais lidamos. Com ajuda das tecnologias atuais, muito do trabalho de pesquisa que estamos fazendo é conjunto em várias partes do mundo. O uso da tecnologia serve, assim, para transpor os abismos geográficos.

Há ainda a questão de como se dá a interface com os nossos clientes. Chegamos logo à conclusão de que os países de baixa e média renda estavam bem atrás dos países desenvolvi-

dos. Os números nos surpreenderam bastante. Lembro que, ao analisarmos os gastos com P&D nos países de baixa e média renda, e nos países de altíssima renda, no primeiro grupo os gastos eram de 7% e no segundo, 92,7%. E em termos de patentes, 99,2% procediam dos países ricos e meros 0,9% dos países pobres e de renda média.

*Em termos de patentes,
99,2% procediam
dos países ricos
e meros 0,9%
dos países pobres
e de renda média*

Analisamos os números sobre escolaridade. Não foi surpresa constatar que os anos passados na escola nos países de baixa e média renda, em média, eram metade dos anos passados na escola nos países desenvolvidos. Examinamos os grupos de renda e não foi surpresa descobrir que as pessoas com mais escolaridade ganham mais dinheiro e os menos educados ganham menos. Assim, passamos a lançar o foco sobre a questão de educação e desenvolvimento.

Começamos uma série de iniciativas. Entendemos que, uma vez que se pode fazer pesquisa em qualquer parte, inauguraríamos o Instituto de Ciências do Milênio (Millennium Science

Institute) para tentar manter os cientistas e pesquisadores em seus países de origem – não apenas pesquisadores das áreas social e econômica, mas também da área científica, e em muitos casos isto beneficiou muito mais o país em questão do que se a pesquisa fosse feita em outro lugar.

Penso, por exemplo, no trabalho que desenvolvemos na Amazônia na área ambiental. Se vocês forem à Amazônia visitar os centros de pesquisa que apoiamos lá – e, aliás, o governo alemão também – não poderão imaginar este tipo de trabalho sendo levado a cabo com melhores resultados em nenhuma outra parte.

No âmbito do nosso trabalho com ciência e agricultura, há cerca de 50 anos, criamos juntamente com a Fundação Rockefeller e algumas outras instituições o chamado Grupo de Consultas sobre Agricultura, que hoje integra uns 40 centros de pesquisa agrícola – pesquisa esta que contribuiu de forma decisiva para a Revolução Verde. Esta pesquisa não é feita nos Estados Unidos nem na Alemanha, mas nos próprios países e tem afetado o crescimento e a qualidade de vida no mundo em desenvolvimento mais do que outro tipo de pesquisa.

Portanto, temos trabalhado no sentido de juntar o conhecimento e a sua aplicação. Mas neste processo descobrimos, como muitos de vocês sabem, que há um enorme abismo entre conhecimento e aplicação. Minha primeira viagem para o CGIAR aconteceu há uns 35 anos, quando fui ao México. Eu integrava então o conselho da Fundação Rockefeller, e tínhamos novas variedades de grãos que cresciam

mais. A questão que se punha era: como convencer um agricultor a plantar uma semente que ele nunca viu antes? Lembro que atravessando as plantações praticamente descalço com meus colegas, descobrimos que não bastava simplesmente falar com eles. Era preciso “subornar” alguns agricultores para que experimentassem as novas sementes. Só então, eles conversariam com seus companheiros ao observar que a coisa crescia quase o dobro do que o outro tipo de semente.

Assim é que estamos tentando lidar com a questão de conhecimento e transferência de conhecimento, como esta simples experiência que eu tive tantos anos atrás, em termos de envolver os usuários do conhecimento, no sentido de que o conhecimento não se restringe aos livros mas é útil por causa das suas possibilidades de aplicação. Neste sentido, registramos importantes êxitos, seja o exemplo de Botsuana, do qual se falou antes, seja em termos de estimular os países a adotar práticas de pesquisa. Em alguns casos temos tido sucesso, em outros, não. Penso nos exemplos que têm sido mencionados: a questão do Extremo Oriente há 40 anos, quando Coréia e Gana estavam no mesmo nível, sendo que, de lá para cá, a Coréia cresceu nove vezes e Gana continua onde estava. Mas agora, tardiamente, estamos trabalhando com as autoridades de Gana para tentar ver se podemos estimular o que eles estão fazendo.

Portanto, este movimento para fora era algo que precisávamos fazer, mas ao mesmo tempo precisávamos tornar a nossa instituição acessível. Neste ponto, tivemos, mais uma vez,

uma vantagem, porque decidimos que, já que detemos todo este conhecimento, vamos torná-lo acessível e virar uma instituição internacional. Decidimos interligar todos os nossos escritórios por satélite, de forma a que pudéssemos ter, como temos hoje, mais de cem instalações de videoconferência em nossos escritórios. Fazemos

*... o dinheiro é
importante sim,
mas o conhecimento,
o knowhow e a parceria
são até mesmo
mais importantes*

1.500 videoconferências por mês, interligando, em média, 80 países por dia. Não importa se você hoje entra no nosso escritório na Costa do Marfim, em Botsuana ou no Brasil; você poderá encontrar-se cara a cara não apenas com profissionais (do Banco) mas com funcionários do governo ou gente da sociedade civil do mundo inteiro para discutir os temas com os quais está lidando.

No caso dos prefeitos do México, estendemos nossa lição não apenas utilizando nossa própria rede, mas também a rede do Instituto de Tecnologia de Monterrey, bastante ampla, e todos os sábados pela manhã, senhora prefeita, interligamos milhares de pre-

feitos de cidades e aldeias de sete países latino-americanos para trabalhar sobre questões como orçamento ou esgoto ou água. E esse trabalho continua semana afora pois nós fornecemos o nosso conhecimento através de Monterrey, mediante professores que trabalham durante a semana, e depois a discussão continua pela Internet numa página da *web* e em uma sala de *chat* ao longo da semana. Assim, essa coisa que não antecipamos começou a funcionar: prefeitos fazendo perguntas que são respondidas por outros prefeitos. Assim, constrói-se uma comunidade de prefeitos, de forma que você não é mais obrigado a convencer alguém. Trata-se de cooperação Sul-Sul, infinitamente melhor e infinitamente mais efetiva em termos de disseminar esta possibilidade.

Resolvemos ainda não deixar tudo para os nossos escritórios, mas estabelecer uma rede de centros de ensino a distância. Eu estabeleci uma meta de 100 centros de ensino a distância. Na época, meus colegas acharam que eu era louco. Eu queria auditórios com 30 lugares, tela dupla, uma sala contígua com 30 computadores e um espaço para reuniões. Agora, já contamos com 54 destes centros espalhados pelo mundo, onde realizamos uma enorme variedade de aulas, intercâmbios, sobretudo, desde troca de informações de como combater a corrupção até como lidar com a questão das águas do rio Nilo. Isso acontece diariamente.

Além disso, temos agora uma universidade virtual na África, conectada a 14 universidades, oferecendo cursos de graduação levados adiante

em várias línguas – espanhol, francês, português e inglês, mas também em alguns casos nas línguas nativas *wolof*, *hausa*, e *swahili*.

Portanto, temos tido um desenvolvimento extraordinário em termos da utilização de tecnologias como a da Deutsche Telecom, que para nós está se tornando um instrumento em relação à nossa questão maior de como usar o conhecimento como recurso tão ou mais importante do que o dinheiro. O curioso – e digno de menção nestes últimos anos, dado o reconhecimento que temos tido pelo trabalho desenvolvido com conhecimento – é que tudo tem sido apenas lógico. O que é tão notório sobre o que temos feito? Bem, nada é tão notório, exceto o fato de que simplesmente não fazíamos nada disso antes e agora estamos fazendo. E preciso dizer-lhes que isto está transformando nossa instituição e as atitudes das pessoas em nossa instituição no sentido de realmente darem importância ao conhecimento e aprenderem com as pessoas, não só dos colegas mas também pessoas de fora, pois a coisa mais importante que temos na instituição hoje é um *knowhow* melhor.

E uma vez que você começa a pensar assim, isto muda toda a cultura pois o torna mais modesto. Uma vez exposto à criatividade e ao conhecimento que há no mundo exterior, você não pode mais ser tão arrogante quanto era antes de se abrir para este tipo de comentários e este tipo de experiência.

Não quero cantar vitória sobre os nossos feitos. Estamos nos expandindo continuamente. Temos 200 mil

crianças em idade escolar conectadas a computadores, 30 mil professores em 30 países diferentes. O tempo todo estamos buscando novos caminhos para trilhar. Mas quero que vocês saibam que isto tudo está acontecendo dentro de nossa instituição. Embora possa não parecer nada grandioso, para nós é uma imensa mudança de rumo e realmente está mudando a natureza de nossa organização.

E para aqueles de vocês que conhecem nossa organização, que têm sido leais e têm freqüentado nossos encontros, pensamos que hoje seria uma bela oportunidade para apresentar-lhes estes desdobramentos inéditos do que estamos fazendo, de chamar a sua atenção para o fato de que não é nada simplesmente *high-tech* ou *ôba-ôba*. É um compromisso com a questão fundamental de que o dinheiro é importante sim, mas que o conhecimento, o *knowhow* e a parceria são até mesmo mais importantes.

E, finalmente, quero dizer que isto tudo nos fez avançar na melhor compreensão do que é cultura; e quero finalizar afirmando e reconhecendo que Mr. Hoffmann e outros que estão aqui, o governo alemão, têm nos dado um apoio tremendo neste empreendimento de fazer do conhecimento uma atividade central.

O conhecimento é uma ferramenta extraordinariamente poderosa, sobre a qual queremos construir. A Alemanha, tendo em vista o seu desenvolvimento tecnológico e o seu compromisso com o desenvolvimento, é, para nós, um parceiro importante. Quero agradecer a todos vocês por terem sido bons parceiros, e quero agra-

decer especialmente aos nossos anfitriões, nossos colegas alemães, pelo apoio que têm nos dado nesta iniciativa.

Muito obrigado.

NOTAS

*Nota da Tradutora: em Bonn, cidade natal de Ludwig van Beethoven, realiza-se anualmente um festival em torno da obra do compositor.

James D. Wolfensohn
Presidente do Banco Mundial

Sociedade do conhecimento: oportunidade ou ameaça para o Brasil?

Marcos Cavalcanti

O artigo de James Wolfensohn, presidente do Banco Mundial, é um documento que nos faz refletir. O relato da transformação de um banco de fomento em uma organização do conhecimento é extremamente rico e deveria servir de inspiração para os dirigentes de instituições similares no Brasil, como o BNDES e a FINEP.

Os problemas enfrentados pelo Banco Mundial neste processo de transformação são exatamente os mesmos destas instituições brasileiras:

1. Com relação às pessoas, tanto o BNDES quanto a FINEP:

- terão mais de 50% de seus quadros aposentando-se nos próximos 3 anos;
- não são capazes de reter o conhecimento gerado ao longo dos projetos (não existem processos definidos com este fim e os consultores contratados não têm esta responsabilidade);
- não possuem uma política adequa-

da de capacitação permanente das pessoas.

2. Com relação ao capital estrutural (processos, sistemas informatizados, propriedade intelectual etc.), tanto no BNDES quanto na FINEP (como de resto em todo o setor público brasileiro...):

- existe uma absoluta falta de processos de negócio bem definidos, tanto para armazenamento quanto para disseminação do conhecimento gerado (melhores práticas, páginas amarelas¹);

- não se registram as experiências de sucesso e de fracasso e com isso, os mesmos erros são cometidos várias vezes e, freqüentemente, está se “reinventando a roda” (refazendo o que já foi feito).

3. Com relação do capital de relacionamento (rede de clientes, fornecedores, instituições públicas, ONGs, consultores, especialistas, instituições de pesquisa), tanto num caso quanto no outro:

- não existem bancos de dados de consultores e especialistas por área do conhecimento (projeto conhecido como páginas amarelas¹);

- as instituições procuram atuar de forma isolada, sem estabelecer parceria com os diversos atores que poderiam estar envolvidos em um projeto (governos, ONGs ou instituições de pesquisa, por exemplo).

Um dos méritos, portanto, do artigo do presidente do Banco Mundial é de provocar a discussão sobre as mudanças que uma organização pública deve sofrer para se adaptar à sociedade do conhecimento. Mas este não é o único.

Mais importante ainda foi o alerta de que esta nova sociedade pode aprofundar o fosso entre países pobres e ricos. Os números são alarmantes: segundo ele, os países desenvolvidos são responsáveis por mais de 92% dos investimentos em pesquisa e desenvolvimen-

to, fazendo com que 99,2% das patentes registradas sejam propriedade destes países! Wolfensohn nos lembra ainda que Coréia e Gana estavam no mesmo patamar de desenvolvimento 40 anos atrás. A Coréia, hoje, é o 13º PIB do mundo e Gana continua exatamente no mesmo lugar.

O que fazer para reverter esta tendência? O Banco Mundial não fugiu a este debate. Em apresentação contida no site da instituição², Carl Dahlman aponta os desafios que os países em desenvolvimento devem enfrentar para sua inserção competitiva na sociedade do conhecimento.

O BRASIL NA SOCIEDADE DO CONHECIMENTO

Segundo Carl Dahlman, os sete desafios são:

- os investimentos em intangíveis (p&d, educação, *software*) devem superar os investimentos em capital fixo;
- promover a estruturação do conhecimento e desenvolvimento de novas tecnologias;
- criação de um sistema nacional de inovação que aproxime o desenvolvimento da ciência com a inovação e o ciclo de vida, cada vez mais reduzido, dos produtos;
- prioridade absoluta à educação, inclusive à educação continuada;
- percepção de que o maior valor agregado vem de intangíveis como marca, *marketing*, distribuição e gestão da informação;
- definição de uma política econômica onde inovação e aumento de produtividade sejam os aspectos mais importantes para o crescimento do PIB;
- inserção no mercado global.

Em resumo, a participação efetiva dos países em desenvolvimento na sociedade do conhecimento pressupõe planejamento, não pode ser obra do acaso. Deve seguir uma estratégia que use o conhecimento existente e desenvolva novos de forma a agregar valor aos setores tradicionais, aproveite oportunidades não exploradas internacionalmente e desenvolva setores de ponta de forma competitiva.

Claro que, para isso, devemos aprender com a experiência de outros países, mas o fundamental é sermos capazes de desenvolver uma estratégia própria, que leve em conta a situação concreta do país.

E o que tudo isto significa no caso brasileiro?

Em primeiro lugar, temos que fazer uma opção clara. Na transição da sociedade agrícola para a sociedade industrial (no início do século passado) o Brasil era um grande produtor e exportador de café – produto típico da era agrícola – e importador de produtos industrializados. Nesta transição da sociedade industrial para a sociedade do conhecimento queremos ser o quê?

Devemos nos contentar com o papel de meros fabricantes de produtos agrícolas e industriais, de baixo valor agregado (soja, ferro, automóveis), e importador de produtos intensivos em conhecimento (*software*, pagamentos de *royalties*, produtos da indústria cultural, consultorias...), ou podemos ousar uma outra estratégia de desenvolvimento? Será que o Brasil está condenado a ter um papel subalterno e secundário ou podemos produzir produtos intensivos em conhecimento, de maior valor agregado?

PRIMEIRO PASSO: TER UMA ESTRATÉGIA DO CONHECIMENTO
O primeiro passo, portanto, para o Brasil se inserir de forma competitiva neste novo mundo é ter uma estratégia claramente definida: em quais setores vamos disputar a liderança? Onde temos competência ou vantagens competitivas?

Talvez não possamos ser um grande fabricante mundial de *chips* de computadores. Mas as empresas de *software* brasileiro demonstraram diversas vezes sua competência em áreas de ponta. A Ingresso.com, empresa originada na incubadora da PUC-RJ, vende mais de 60% dos ingressos de cinema no Brasil, com *software* e tecnologia totalmente inovadores. A qualidade do produto é tal que a UCI e Cinemark, grupos internacionais, estudam hoje sua implantação nos mercados internacionais. O *software* utilizado pelo Citibank, nos Estados Unidos, para que seus clientes acessem o banco via Internet, foi desenvolvido por empresa brasileira. A Módulo Security Solutions – a maior empresa de segurança na Internet da América Latina – é a responsável pela segurança dos dados no processo eleitoral brasileiro e na entrega da declaração de renda via Internet, dois casos de sucesso internacional.

A Amazônia é a floresta com a maior biodiversidade do planeta, e estamos deixando que ela seja destruída para extração de madeira! A riqueza dessa região não é o mogno, mas as milhares de espécies de plantas desconhecidas e ainda não estudadas. Podemos estar queimando e derrubando a planta que dará a cura da AIDS

ou do câncer. A importância estratégica desta área pode ser avaliada pelo fato de que já existem pedidos no Congresso Nacional, dos sete maiores laboratórios mundiais, para terem autorização oficial de pesquisarem as plantas da Amazônia. Um dos setores que mais poderão se beneficiar da biotecnologia é a agroindústria. **Biotecnologia e agroindústria** são assim setores estratégicos para o Brasil.

E na área de entretenimento? O Brasil tem uma televisão capaz de produzir programas de nível internacional. A música brasileira é adorada no mundo todo. A propaganda brasileira ganha prêmios em praticamente todos os festivais internacionais de propaganda. O cinema brasileiro demonstra todo o seu vigor com filmes como *Central do Brasil* e *Cidade de Deus*. Na indústria **cultural** e de **entretenimento**, uma das indústrias de maior crescimento em todo o mundo, o Brasil pode competir de igual para igual, sem nenhum complexo de inferioridade.

Temos oportunidades e competência na área **aeroespacial**. A prova disso é o enorme sucesso da Embraer, uma empresa brasileira que é líder mundial no mercado de aviação regional, justamente o que mais cresce. Somos líderes mundiais na extração de petróleo em águas profundas. A tecnologia desenvolvida pela Petrobras, em parceria com a Coppe/UFRJ a tornou líder mundial no setor e ajudou o país a construir uma enorme competência na área de **petróleo e química**.

Software, setor aeroespacial, biotecnologia, agroindústria, petróleo/química fina e indústria do entretenimento.

Apenas alguns exemplos de setores típicos da nova economia nos quais o Brasil pode estar entre os grandes.

Mas não se trata de privilegiar apenas setores de tecnologia de ponta. Nos setores tradicionais, nossa *estratégia do conhecimento* deve promover a valorização de nossos produtos através do uso intensivo do conhecimento.

Ao invés de vender pedras ornamentais em estado bruto para a Itália e depois importá-las, polidas, para colocarmos nas fachadas de nossos prédios, como fazemos hoje, devemos criar um ambiente propício à inovação, capacitando nossos empreendedores a produzirem produtos de maior valor agregado.

PASSOS SEQUENTES

Ter uma visão de futuro é o primeiro passo, mas quais seriam os outros? Baseado no trabalho apresentado por Carl Dahlman e no modelo proposto pelo Crie³, sugerimos que pensemos ações em quatro áreas:

1. Capital Ambiental

Precisamos desenvolver *linhas de financiamento e um quadro institucional / legal que incentive o uso eficiente do conhecimento e o desenvolvimento do empreendedorismo*.

No Brasil, um empresário demora 152 dias para abrir uma empresa. Na Nova Zelândia são apenas dois dias⁴. Por que abrir e fechar empresas é tão difícil no Brasil? Não precisava ser assim e em vários municípios esta burocracia foi substancialmente reduzida.

Nossas linhas de financiamento são direcionadas para as grandes empresas, inadequadas para micro e peque-

nas empresas de base tecnológica. Uma empresa deste tipo precisa de vários tipos de financiamentos ao longo de sua história, mas a indústria de capital de risco no Brasil ainda está engatinhando. Segundo Claudia Pavanani “em 2000, ela movimentou aqui 1,4 bilhão de dólares, isso no auge das privatizações, enquanto nos EUA, esse montante chegou a nada menos do que 100 bilhões de dólares”⁵.

2. Capital Intelectual

Educação deve ser prioridade número um do país, garantindo acesso universal e uma educação de qualidade nos diferentes níveis.

Temos que definir metas que transformem esta prioridade em compromisso nacional, independente dos partidos políticos. Por exemplo, até 2010 devemos ter 100% das crianças na escola no ensino fundamental e no ensino médio. Isto não é utopia. A sociedade coreana construiu este pacto há 20 anos e hoje, mais de 60% das pessoas em idade de freqüentarem uma universidade estão matriculadas numa universidade na Coreia do Sul.

Em estudo feito pelo Banco Mundial, o Brasil se encontra atrás dos principais países latino-americanos no quesito educação (figura 1). Uruguai, Argentina, Chile e México têm populações mais educadas que o Brasil⁶.

Quanto ao desenvolvimento da ciência e da tecnologia (C&T), nosso atraso também é alarmante. Em 1990, os países do G7⁷ eram responsáveis por 90,5% da indústria mundial de alta tecnologia e detinham 80,4% da indústria de informática⁸.

Em relação ao capital intelectual,

a concentração de competências nos países desenvolvidos é ainda maior: a média mundial de profissionais das áreas científicas em 1985 era de 23.442 para cada milhão da população, enquanto nos países em desenvolvimento essa média era de apenas 8.263 profissionais. Já nos países desenvolvidos esse número era substancialmente maior, chegando a 70.452 profissionais para cada milhão de habitantes!

Quanto a gastos em P&D (pesquisa e desenvolvimento), enquanto a América do Norte representava 42,8% do total mundial em 1990, a América Latina e África juntas representavam menos do que 1% deste total.

O Brasil aumentou seus investimentos nos últimos quatro anos mas ainda investe muito pouco em P&D.

Em 2002, chegamos a investir 1% do PIB em ciência e tecnologia, enquanto a Coreia investe 3% do PIB desde 1990.

Mas aumentar o investimento em pesquisa e desenvolvimento não garante por si só os resultados em matéria de produtividade e desenvolvimento econômico. Este investimento precisa ser planejado. Precisa estar ligado a uma visão estratégica – onde queremos e podemos ser bons – precisa incorporar as condições para a inovação, para transformar a pesquisa em produto e serviços.

Isto é o oposto do que tem sido feito. Investimentos públicos em P&D no Brasil têm sido caracterizados por uma fragmentação, flutuação e descontinuidade de recursos e programas.

Os poucos recursos destinados ao setor são distribuídos sem prioridades claramente definidas.

Focar os investimentos em C&T nas áreas estratégicas sugeridas acima, embora pareça óbvio, enfrenta enormes resistências por parte da comunidade acadêmica. Vencer estas resistências e desenvolver uma política de C&T voltada para os interesses da sociedade (e não exclusivamente dos pesquisadores) é uma das prioridades para colocar o Brasil no rumo do desenvolvimento.

3. Capital Estrutural

A construção de uma infra-estrutura de informação é absolutamente necessária para o Brasil ingressar na era do conhecimento. Não estamos falando apenas de linhas de telefone e acesso à internet, mas conteúdo, aplicações e capacitação para uso das tecnologias.

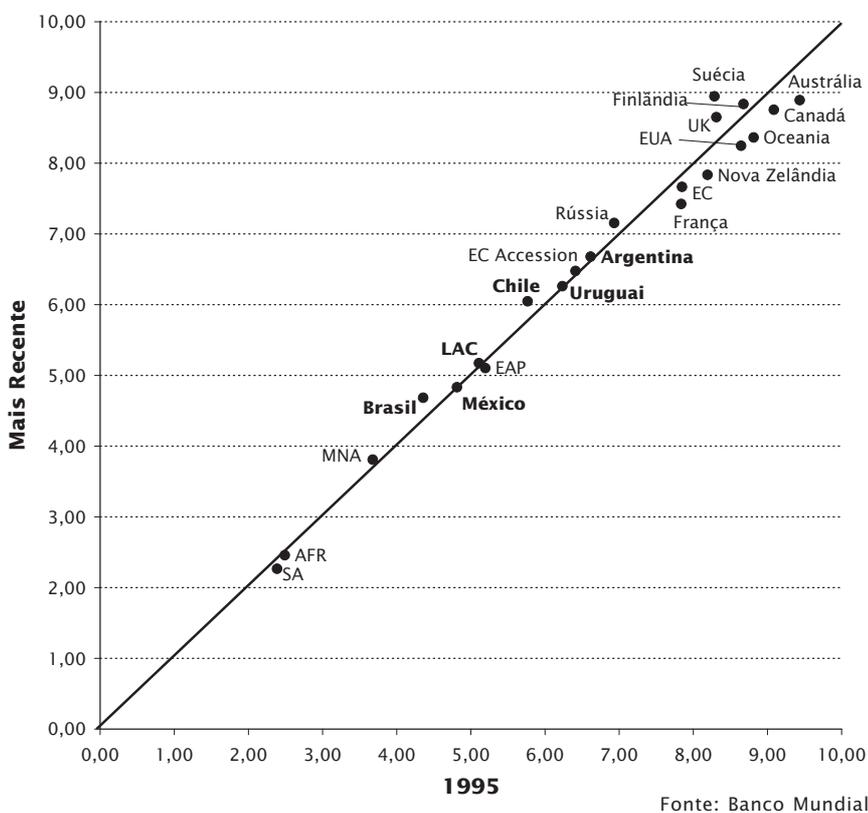
Ao definirmos esta política, devemos ter o cuidado de fazer um uso equilibrado das diferentes tecnologias (rádio, internet) para atingir diferentes públicos. Na regulação do setor de telecomunicações, temos que garantir que a competição se fará de maneira equilibrada, respeitando-se não apenas os interesses empresariais, mas também o dos cidadãos.

Precisamos planejar o processo de inclusão digital de forma a engajar diferentes atores que podem contribuir: governos, organizações não-governamentais, universidades, escolas etc.

O programa de inclusão digital não deve se restringir a fornecer computadores e acesso à internet, mas deverá se preocupar, prioritariamente,

Figura 1

Quadro comparativo – Educação da população



com a produção de conteúdo, com a linguagem e com a capacitação das pessoas envolvidas. Experiências de sucesso como as das ONGs Viva Rio e CDI devem servir de inspiração⁹.

4. Capital de Relacionamento

Como aponta a professora da London School of Economics Robin Mansell, em artigo publicado na última edição da revista *Inteligência Empresarial*, a construção de redes de relacionamentos é pré-condição essencial para o sucesso dos empreendimentos na sociedade do conhecimento¹⁰.

Esta construção deve acontecer num ambiente propício à criação, uso e disseminação do conhecimento e da inovação. Na verdade, o processo de inovação depende, cada vez mais, dos processos de interação e das redes sociais que são construídas em um país ou uma região. Quanto mais densa e ampla for esta rede, maiores são as chances de sucesso. Os inúmeros exemplos de arranjos produtivos locais que começam a proliferar no Brasil demonstram o grande potencial de geração de renda, trabalho e riqueza destas redes¹¹.

OPORTUNIDADE OU AMEAÇA?

Esta discussão sobre o papel que veremos ter na nova economia é urgente para o Brasil, ainda mais quando nos damos conta de que as vantagens competitivas históricas que sempre tivemos estão a ponto de serem reduzidas a pó. Segundo Paul Strassmann¹², as empresas que continuam a ter suas vantagens competitivas dependentes de recursos naturais (matéria-prima), trabalho e capital financeiro estarão

cada vez mais vulneráveis frente às empresas baseadas em conhecimento. Ele alerta que a concentração de poder é cada vez maior nas organizações e países cujo principal ativo é o conhecimento. Somente seis países (EUA, Japão, Alemanha, Inglaterra, França e Itália) foram responsáveis por 62% do PIB do mundo em 1998!

As 19.691 empresas listadas em bolsa em todo o mundo faturaram US\$ 24 trilhões em 1998 (83% do PIB mundial). Destas, quase metade é formada por empresas americanas (49%) e 30% pertencem aos outros cinco países mencionados. O capital de conhecimento detido por estas 19.691 empresas, levantado por Strassmann, foi de US\$ 12 trilhões (metade do faturamento destas empresas) em 1998, num movimento crescente. As empresas americanas respondem por 57% deste total e as dos outros países 12%. Ou seja, 70% do capital de conhecimento está concentrado nestes seis países!

O Brasil sempre baseou sua competitividade internacional no baixo custo das matérias-primas, energia e trabalho, fatores-chave para a competitividade na era industrial, mas cada vez menos importantes para assegurar a competitividade neste século.

A concentração do conhecimento é uma clara *ameaça* ao Brasil e demais países em desenvolvimento. Suas seqüências poderão ser dramáticas, principalmente por cristalizar a divisão internacional do trabalho: países em desenvolvimento estarão concentrados em sua "industrialização" e países ricos estarão desenvolvendo a eco-

nomia do conhecimento. Se isto ocorrer, o fosso entre estes países terá dimensões nunca vistas antes.

Mas esta nova sociedade pode ser uma *oportunidade* para o Brasil. Todo período de mudança de paradigma, como o que estamos vivendo, abre oportunidades para os que estão embaixo queimarem etapas no seu desenvolvimento. Foi o que fizeram os Estados Unidos na transição da sociedade agrícola para a industrial e é o que está fazendo a Coréia do Sul hoje.

Mas para isto precisamos ter uma estratégia do conhecimento, como procuramos sugerir neste artigo. Uma estratégia que seja pactuada entre os diversos atores sociais (governo, partidos, representantes da sociedade civil) e que inclua um programa mínimo de ação envolvendo metas claras e prazos definidos.

É claro que construir este consenso leva tempo, mas precisamos correr para não perdermos mais uma vez o bonde da história. O Brasil tem um imenso potencial para se tornar um país de destaque na sociedade do conhecimento. Mas temos que ter clara consciência de que estamos muito atrasados neste processo, em particular em três dos sete desafios lançados por Carl Dahlman e o Banco Mundial: na construção de um sistema nacional de inovação, na valorização dos intangíveis e na escolha da educação como prioridade absoluta da nação.

O debate está lançado. Os leitores poderão participar através da lista inteligenciaempresarial@crie.ufrj.br. Não vamos pecar pela omissão! Façamos a nossa parte!

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Dahlman, Carl. *Argentina, Brazil, Chile and Mexico in the Knowledge Economy: Comparative Assessment*, Monterrey Knowledge for Development Policy Forum, junho 2002, Monterrey, México, Banco Mundial.

NOTAS

1. Um projeto de páginas amarelas indica quem faz o quê, qual sua especialidade, qual sua experiência, como encontrá-lo etc.
2. Carl Dahlman, *A sociedade do conhecimento e os países em desenvolvimento*, in www.worldbank.org, consultado em 20 de março de 2004.
3. O modelo de gestão proposto pelo Crie é o modelo dos capitais do conhecimento. A descrição deste modelo se encontra no livro *Gestão de empresas na sociedade do conhecimento*, Cavalcanti, Gomes e Pereira Neto, Editora Campus, 9ª edição, Rio de Janeiro, 2003.
4. Consulta em www.sebrae.org.br em 26 de março de 2004.
5. *Desvendando o mundo da captação de recursos*, entrevista dada por Claudia Pavani à Rosa Lima, <http://www.crie.coppe.ufrj.br/home/noticias/desvendando.htm>, consultado em 25 de março de 2004.
6. Neste quadro comparativo os países com maior percentual de população educada (fundamental, médio e superior) tem índice 10, o país mais baixo fica com índice 0 (zero). O Brasil está um pouco abaixo da média com índice 4,7 (figura 1).
7. Estados Unidos, Canadá, Japão, Inglaterra, França, Alemanha e Itália.
8. Paul Strassmann. *Global Knowledge Power*, Knowledge Management, vol. 3 n.6, junho 2000.
9. O leitor interessado em conhecer a experiência do Viva Rio na área de inclusão digital deve ler o livro *Brasil Eficiente, Brasil Cidadão*, de Rosa Lima, Editora E-papers, Rio de Janeiro, 2003.
10. Robin Mansel et al, *Comércio eletrônico nos países em desenvolvimento*, Revista *Inteligência Empresarial*, número 17, outubro-novembro-dezembro 2003.
11. Recomendamos o excelente livro *Interagir para Competir, promoção de arranjos produtivos e inovativos no Brasil*, Sebrae, Brasília, 2002.
12. Obra citada.

Marcos Cavalcanti

marcos@crie.coppe.ufrj.br

Prof. D. Sc. do Programa de Engenharia de Produção da Coppe/UFRJ e Coordenador do Centro de Referência em Inteligência Empresarial (Crie), da Coppe/UFRJ

O Governo que aprende

Práticas de Gestão do Conhecimento em organizações do executivo federal

Fábio Ferreira Batista

O objetivo deste artigo é descrever e analisar algumas práticas que demonstram como organizações públicas federais gerenciam de maneira próativa o conhecimento. Definem-se práticas de gestão do conhecimento como atividades que reúnem as seguintes características: 1) são executadas regularmente; 2) sua finalidade é gerir a organização; 3) baseiam-se em padrões de trabalho; e 4) são voltadas para a produção ou retenção ou disseminação ou compartilhamento ou aplicação do conhecimento dentro das organizações e na relação dessas com o mundo exterior.

O Quadro 1 mostra as práticas de GCO agrupadas com base na tipologia proposta por Davenport¹. Destacaremos algumas práticas para exemplificar como o Banco do Brasil, o Banco Central do Brasil, a Caixa Econômica Federal, a Embrapa, o Serpro e a Petrobras estão promovendo a gestão do conhecimento nos seus processos de apoio e finalísticos.

BANCO DO BRASIL

Farol Gerencial

Ao avaliar um evento de capacitação, a Universidade Corporativa do Banco do Brasil obteve uma informação importante dos seus funcionários: “nós aprendemos mais na hora do cafezinho. É quando nós compartilhamos os problemas de nossas agências e aprendemos como colegas de outras agências aprenderam a resolvê-los”. Dessa constatação (aprende-se mais no intervalo do que na sala de aula), surgiu o evento de treinamento “Oficinas Gerenciais” onde se reproduz o ambiente de aprendizado da hora do cafezinho para troca de informações e conhecimentos.

As práticas coletadas junto aos gestores que participam das Oficinas Gerenciais servem de insumo para a prática de gestão do conhecimento conhecida no Banco como “Farol Gerencial”.

A estratégia do Farol Gerencial é disseminar idéias desenvolvidas pelos

Quadro 1

Tipologia e Exemplos de Práticas de Gestão do Conhecimento nas Organizações²

TIPOS DE PRÁTICAS	EXEMPLOS/ORGANIZAÇÕES
Captar e compartilhar lições aprendidas com a prática	Farol Gerencial (Banco do Brasil); Comunidade de Conhecimentos (Serpro); Comunidades de Prática (Embrapa); Banco de Conhecimentos (Petrobras) e "Mentoring" (Petrobras).
Captar e reutilizar o conhecimento estruturado	Mapeamento de conhecimentos organizacionais (Serpro)
Identificar fontes e redes de <i>expertise</i>	TAO - Banco de Talentos e Oportunidades (Banco do Brasil) e Alocação de Pessoal por Competências (Bacen) e Perfil – Mapeamento e Gestão de Competências (Serpro)
Estruturar e mapear conhecimentos necessários para aumentar a performance	Mapeamento de conhecimentos da Rede Bancária (Caixa Econômica Federal) e Comunidade de Administração de Conhecimento (Petrobras)
Desenvolver competências individuais	Universidade Caixa (Caixa Econômica Federal) e Ensino a Distância (Serpro).

funcionários em suas dependências e que resultaram em práticas de sucesso no atendimento e na melhoria de processos.

A ferramenta foi construída de modo a permitir a inserção, a análise, a disponibilização e o acesso a idéias que resultaram em práticas de sucesso nas unidades gerenciais, propiciando oportunidade de contato com material para aprimoramento pessoal, conteúdo para discussão em grupo e adaptação a novo contexto. A inserção inicial ocorreu por meio do aproveitamento das práticas coletadas nas "Oficinas Gerenciais".

O acesso às práticas ocorre por meio de ferramenta específica localizada no *site* da Universidade Corporativa. Embora ainda haja a dificuldade de acesso ao *site* em algumas regiões do país, o conhecimento que era

compartilhado na "hora do café" durante os eventos de capacitação, agora está disponível para toda a empresa. Dessa forma, práticas que deram certo, por exemplo, numa agência em Porto Alegre (RS) podem ser utilizadas – com o mesmo sucesso – numa agência de Belém do Pará.

TAO – Banco de Talentos e Oportunidades

O presidente da empresa chama o diretor de Recursos Humanos e lhe informa que está à procura de um profissional para ocupar um determinado cargo. O diretor acessa o banco de talentos e – após digitar as características do profissional que o presidente deseja – obtém uma relação de dez pessoas aptas para o cargo em ordem decrescente de qualificação. O presidente pode, então, tomar uma decisão

baseada em fatos e dados sobre que pessoa deve selecionar.

É isto que permite o **TAO – Banco de Talentos e Oportunidades do Banco do Brasil**. Os objetivos deste trabalho são desenvolver uma ferramenta de gestão do conhecimento e competências profissionais para otimizar o benefício do investimento em capacitação profissional e melhorar os resultados com a melhor alocação de profissionais e aumentar a satisfação dos funcionários.

A necessidade de disponibilizar um processo de visibilidade dos talentos para toda a organização, além de estabelecer uma ferramenta de gestão, amplia os benefícios indiretos aos funcionários por permitir a isonomia na participação de processos seletivos a todos. O processo de implementação envolveu a definição dos pressupostos filosóficos para o embasamento e dos parâmetros a serem mensurados, o desenho em parceria da Diretoria de Gestão de Pessoas e Diretoria de Tecnologia, a implementação via Intranet Corporativa com possibilidade de impostação e consulta a todos os usuários e a utilização parametrizada por qualquer gestor da ferramenta. Toda competência dos funcionários foi mapeada sob três perspectivas: conhecimento, experiências e habilidades negociais e processuais.

SERPRO

Comunidade Serpro de Conhecimentos

Cresce na Administração Pública a preocupação com a perda de talentos – profissionais com alto nível de qualificação – que podem sair da empre-

sa ou se aposentar nos próximos anos levando consigo o conhecimento adquirido ao longo de décadas de trabalho. Como fazer com que esse conhecimento – adquirido em parte graças ao investimento do Estado em eventos de educação e capacitação – seja compartilhado com outros servidores públicos e registrado para que sejam retidos pelas organizações públicas? Como evitar que – em muitos casos – esses profissionais tenham que ser contratados como “consultores” para continuar fazendo o que faziam antes de se aposentar? A Comunidade Serpro de Conhecimento é um exemplo de como tratar esta questão.

O Serpro criou fóruns (presenciais e virtuais) onde os empregados podem discutir e homogeneizar conhecimentos sobre temas de interesse comum. Como resultado, há hoje na empresa diversas comunidades consideradas como oportunidades para o compartilhamento de informações, idéias e experiências, que podem contribuir para a solução e problemas e aperfeiçoamento de processos e atividades³. Os conhecimentos compartilhados pelas ferramentas virtuais podem ser armazenadas na Base Serpro de Conhecimentos, parte integrante do Portal corporativo do Serpro.

Mapeamento dos

Conhecimentos Organizacionais Em muitas organizações existe ainda a figura do empregado “insubstituível”. É aquela pessoa que quando se ausenta do trabalho cria sérios transtornos porque só ele sabe executar um processo, gerar um produto ou prestar um serviço. Isso ocorre porque

o conhecimento está registrado apenas na sua cabeça (conhecimento tácito) e não houve o esforço de torná-lo explícito (registrando-o em documentos) tornando possível, dessa forma, a capacitação de outros profissionais para executarem o mesmo trabalho.

No Serpro, esse problema foi resolvido mediante o mapeamento dos conhecimentos organizacionais. Trata-se do registro do conhecimento organizacional sobre processos, produtos, serviços e relacionamento com os clientes.

Para documentar esses conhecimentos, a empresa utiliza a Árvore Serpro de Conhecimentos. A árvore conta com ramos de conhecimentos e assuntos vinculados com as informações, idéias e experiências documentadas na Base Serpro de Conhecimentos. A gestão constante de conteúdo mantém a árvore atualizada e, portanto, útil para a realização de consultas.

EMBRAPA

Comunidades de Prática

Trata-se de um espaço virtual de interação na Web onde as pessoas podem compartilhar informações e conhecimentos relacionados aos problemas e temas em discussão, aos projetos e pesquisas e às redes de pesquisa.

As Comunidades de Prática (COPs) são um instrumento de suporte às equipes de projetos, líderes e gerentes de projeto e às redes de pesquisa no que tange à coleta, armazenamento, disponibilização e fomento ao compartilhamento de informações e conhecimentos de suporte às atividades não-estruturadas e semi-estruturadas dos projetos de pesquisa.

As comunidades servem para apoiar os demais meios de interação entre pesquisadores e técnicos utilizados na execução dos projetos de pesquisa (reuniões, videoconferências, contatos telefônicos). É uma maneira de tratar todas as interações virtuais, via Internet, em um espaço organizado, um espaço virtual de interação, no qual todo o histórico das interações será preservado e todas as ferramentas típicas de Internet (*chat*, fóruns, *e-mails*, *download*, catálogo de *sites* favoritos, eventos) estão integrados em um único ambiente de *software*.

Na implementação das comunidades de prática, priorizaram-se as atividades-fim e estratégica da empresa, isto é, a COPs estão servindo de suporte às equipes de pesquisa e desenvolvimento. Procurou-se iniciar o trabalho por meio de projetos-piloto com grupos motivados e a empresa dotou os líderes das redes de pesquisa de instrumentos de apoio à coordenação e gestão. O interesse pelas comunidades de prática na Embrapa mostra que as lideranças das áreas de pesquisa e desenvolvimento perceberam sua utilidade no presente e seu potencial como ferramenta de apoio para os processos finalísticos da empresa.

Pesquisadores, técnicos e parceiros estão em contato a partir das comunidades de prática que operam por meio de um *site* onde as informações e trocas são realizadas por meio de *chats*, banco de documentos, banco de *sites*, banco de pesquisadores e instituições, facilidade de *download* de arquivos e mecanismos de busca de informações.

O *site* que hospeda as comunida-

des opera em vários níveis de acesso e atende tanto ao público técnico-científico em geral, quanto aos participantes dos projetos e redes de pesquisa associadas à Embrapa.

Toda comunidade interessada tem acesso ao primeiro nível onde são disponibilizadas informações sobre as iniciativas de P&D da empresa, informações institucionais da Embrapa, notícias, entre outras.

O acesso ao segundo nível é restrito a pessoas autorizadas (pesquisadores e técnicos da Embrapa, bem como seus parceiros). O nível 2 é composto por redes de pesquisa.

No nível 3 há comunidades – ligadas às redes de pesquisa do nível 2 – sobre grandes temas de pesquisa, tais como: carne de qualidade, genoma e plantio direto. O nível 3 é o ponto de encontro de todos os participantes de uma dada rede de pesquisa para discussão e troca de idéias de temas da rede e principalmente de integração e coordenação dos trabalhos executados nos diversos projetos de pesquisa relacionados à rede.

No quarto nível estão as comunidades virtuais que operam no nível dos projetos de pesquisa. As informações são armazenadas numa única base de dados. Não há ainda limites de níveis e também do número de comunidades.

O Departamento de Organização e Desenvolvimento (DOD) e o Departamento de Pesquisa e Desenvolvimento (DPD) desenvolveram e implementaram as comunidades de prática.

Após a reestruturação ocorrida em 2003, e com a reformulação das áreas, a gestão das comunidades de prática

está a cargo da Superintendência de Pesquisa e Desenvolvimento (SPD). São responsáveis pela manutenção da ferramenta, um técnico da SPD e um técnico do Departamento de Gestão de Pessoas (DGP)

PETROBRAS

Banco de Conhecimentos

É uma base na qual são arquivadas as lições aprendidas, as melhores práticas e os alertas de uma determinada unidade gerencial (Petrobras, 2003).

As lições aprendidas são narrativas de experiências onde se registra o que aconteceu, o que se esperava que acontecesse, a análise das causas das diferenças e o que foi aprendido durante o processo.

As melhores práticas são práticas que foram avaliadas e comparadas com outras práticas e são consideradas um quase padrão a ser seguido. Podem ser definidas como um procedimento de validade para a realização de uma tarefa ou solução de um problema. Inclui o contexto onde pode ser aplicado.

Os alertas são utilizados pela empresa para comunicar procedimentos que levam a resultados indesejados ou que exijam atenção dos colaboradores.

A finalidade do Banco de Conhecimentos é permitir que grupos geograficamente afastados possam compartilhar seus conhecimentos, experiências, *know-how*, soluções criativas e *insights*.

No caso das lições aprendidas e alertas, o Banco de Conhecimentos permite que os empregados aprendam com os erros e acertos ocorridos na execução das atividades dos proces-

so internos da organização. O Banco serve também para conscientizar as equipes e colaboradores sobre a importância da reflexão sobre acertos e erros em cada etapa do processo. Além disso, é útil para disseminar as lições aprendidas por toda a organização.

O Banco de Conhecimentos possibilita ainda que as melhores práticas relacionadas aos processos finalísticos – identificadas na empresa e fora dela – sejam compiladas, difundidas e adotadas pelos mais variados grupos.

Mentoring

Um dos grandes desafios da Petrobras é assegurar a transferência de habilidades, conhecimentos e competências de profissionais com larga experiência na empresa para colaboradores que deverão assumir seus lugares no processo sucessório. Para isso, a empresa está desenvolvendo e estimulando a prática conhecida como *mentoring* (KROWAJCZUK, 2003 e PETROBRAS, 2003).

O objetivo do *Mentoring* é o desenvolvimento humano fundamental. O mentor investe tempo, energia e esforço de transferir conhecimento para ajudar o crescimento e desenvolvimento das habilidades de uma outra pessoa. Nessa relação, o “mentor” procura apoiar e direcionar por meio de atitudes positivas como integridade, compromisso, experiência e perseverança.

Existem quatro tipos de mentores: o conselheiro, o intelectual, o formador e o consultor organizacional.

O mentor conselheiro é uma fonte importante de informações na organização e repassa essa informação

para seu orientado para que ele a utilize na condução das suas atividades profissionais. Quando isso ocorre, a relação – que é pontual – termina.

O mentor intelectual ensina técnicas e transfere conhecimento sem necessariamente orientar as pessoas na execução das tarefas.

O papel de mentor formador – que é mais comumente desempenhado pelos pais na relação com seus filhos – é preparar a pessoa para exercer direitos e cumprir deveres, assim como desenvolver uma estrutura pessoal e social.

O consultor organizacional pode desempenhar o papel de informar (mentor conselheiro), propor uma estratégia de negócio (mentor intelectual) ou apoiar o desenvolvimento de líderes e discípulos (*coach*).

Para que a prática de *Mentoring* se torne uma realidade na empresa é necessário recrutar e treinar mentores; preparar os orientandos e designar mentores aos orientandos; e definir metas e padrões para a atuação de mentores e orientandos.

Trata-se de prática ainda em estágio de planejamento na Petrobras. A visão da empresa é desenvolver o *Mentoring* nas áreas técnica e gerencial.

Grupos de Revisão de Projetos (*Peer Review*)

Como melhorar a execução dos projetos melhorando sua eficiência e eficácia? A Petrobras encontrou uma das respostas para essa pergunta na prática denominada Grupos de Revisão de Projetos ou *Peer Review* (PETROBRAS, 2003).

Por meio do *Peer Review*, um especialista – com conhecimento igual ou

superior ao profissional responsável pela execução do trabalho – revê a atividade executada com o objetivo de reduzir a ineficiência e ineficácia.

O Grupo de Revisão de Projetos é uma força-tarefa temporária com competências importantes no gerenciamento de projetos. Os membros do grupo compartilham conhecimentos, experiências, lições aprendidas e melhores práticas.

A composição dos grupos depende da natureza do projeto. As reuniões são realizadas nas fases críticas dos projetos. Sempre que necessária – quando, por exemplo, o montante de recursos financeiros alocado for elevado – devem ser consultados técnicos de várias unidades gerenciais da empresa, assim como consultores externos.

Numa empresa que – como a Petrobras – executa projetos que envolvem muitas vezes elevados investimentos e alto risco pessoal e ambiental, os Grupos de Revisão de Projetos desempenham um papel relevante na prevenção de acidentes e desperdício de recursos.

CAIXA ECONÔMICA FEDERAL Universidade Corporativa Caixa

Alinhar as atividades de capacitação e desenvolvimento dos colaboradores com base nas competências pessoais e organizacionais com as estratégias de negócio da empresa é o grande desafio da Universidade Caixa.

Criada há três anos (janeiro de 2001), a Universidade privilegia o aperfeiçoamento de atitudes, posturas e habilidades; o desenvolvimento de talentos humanos e gestão do conhe-

cimento da Caixa e a criação de uma cultura organizacional voltada para a aprendizagem ativa e contínua.

A Universidade está estruturada em dois eixos: educação continuada e atualização técnica. O primeiro visa a desenvolver comportamentos, atitudes, conhecimentos e habilidades para o desempenho das atribuições profissionais. Já a atualização técnica busca transferir conhecimentos e habilidades para operar os processos, as técnicas, as ferramentas e os produtos sob suas responsabilidades por meio de programas de caráter pontual.

A Universidade conta com cinco escolas: Escola de Serviços Financeiros; Escola de Desenvolvimento Urbano; Escola de Transferência de Benefícios; Escola de Gestão Empresarial e Escola de Cidadania Corporativa.

A Escola de Serviços Financeiros promove o conhecimento necessário para que a Caixa se posicione no mercado financeiro nacional, de acordo com suas estratégias de negócio, considerando as profundas e rápidas evoluções desse setor.

A Escola de Desenvolvimento Urbano produz e dissemina os conhecimentos que permitem a manutenção e evolução dessa competência no âmbito interno da organização.

A Escola de Transferência de Benefícios sustenta e desenvolve o conhecimento necessário para a gestão desse negócio da empresa.

A Escola de Gestão Empresarial visa oferecer aos usuários o que há de mais atual nas diversas áreas de gestão de uma organização com foco nos modelos de gestão adotados na Caixa.

A Escola de Cidadania Corporativa implementa na empresa a filosofia da empresa-cidadã: aquela em que cada empregado exerce sua cidadania e fundamenta suas ações no respeito e cuidado para com seus colegas, superiores hierárquicos, clientes e sociedade.

Em 2001 – ano de sua implementação –, a participação em cursos ultrapassou a marca de 185 mil empregados com uma média mensal de 95 mil acessos ao portal. Até outubro de 2002, a participação em cursos já havia ultrapassado 327 mil pessoas. Desse total, 274 mil são participações em cursos a distância. Até o final de 2003, 123 cursos a distância haviam sido disponibilizados. A participação dos funcionários da empresa nos cursos mostra, na opinião de Sônia Goulart, coordenadora de produtos educacionais da Universidade Caixa, um alto índice de aceitação.

A Gerência Nacional de Soluções de RH (GESRH) – parte integrante da Diretoria de Recursos Humanos (DIREH) é a unidade gerencial responsável pela Universidade Caixa. A GESRH conta com três gerências operacionais e duas coordenações para executar as atividades da Universidade: Gerência de Padrões de Gestão da Universidade Caixa; Gerência Operacional de Avaliação e Métrica; Gerência Operacional de Produtos Educacionais; Coordenação de Produtos Educacionais e Coordenação de Tecnologia Aplicada.

A Universidade trouxe – na avaliação da GESRH – os seguintes benefícios para a empresa:

- Programas de treinamento mais focados nas estratégias da empresa e

nas necessidades de desenvolvimento dos empregados.

- Possibilidade do colaborador conciliar trabalho e estudo.
- Inclusão de uma grande parcela de colaboradores no processo de ensino a distância, os quais não tinham qualquer acesso aos programas de desenvolvimento da Caixa.
- Criação de uma cultura acadêmica no interior da empresa.
- Maior motivação dos colaboradores para participação nos programas de desenvolvimento oferecidos pela Universidade Caixa.
- Maior aderência das competências individuais àquelas requeridas para o cargo.
- Disponibilização de projetos e pesquisas aos usuários.
- Rapidez e flexibilidade na introdução de novos conhecimentos.
- Redução de custos por participante em treinamento.

Mapeamento de Conhecimentos da Rede Bancária

As organizações conhecem muito mais do que sabem. O mapeamento de conhecimentos da rede bancária é um esforço desenvolvido pela Caixa para identificar os conhecimentos e habilidades dos empregados. Com isso, a empresa está promovendo o efetivo compartilhamento dos conhecimentos identificados e proporcionando ao gestor da Unidade o exercício da liderança educadora. Esse é mais um momento em que ele incentiva, facilita, oportuniza e registra o desenvolvimento de sua equipe.

As próprias unidades gerenciais fazem o mapeamento dos conhecimentos por meio de acesso eletrônico ao instrumento desenhado para esse fim, conforme o segmento de atuação, com periodicidade anual.

O público-alvo são os empregados da rede bancária (38 mil pessoas). O mapeamento é feito em “ondas”, com duração de duas semanas e aproximadamente cinco mil empregados por “onda”.

Os conhecimentos podem ser verificados em dois níveis: Básicos (aqueles que devem ser de domínio de todos os empregados lotados nos Pontos-de-Vendas) e específicos (de acordo com o segmento de atuação dos empregados).

Por meio deste instrumento, o gestor pode: 1) verificar o domínio do empregado em relação à atividade que ele desempenha, pela comparação entre os conhecimentos atuais e os desejados; 2) identificar conhecimentos e habilidades adquiridos e a serem desenvolvidos; 3) descobrir os hiatos existentes em cada um dos segmentos de sua Unidade referente aos conhecimentos que precisam ser desenvolvidos por todos, ou à necessidade de desenvolvimento individual; e 4) identificar os conhecimentos de domínio geral (diferencial da Unidade).

Os gestores são os agentes condutores do processo em suas unidades de atuação. Na semana anterior ao início do processo, os gestores recebem orientações por meio de apresentações e textos e participação em *chats* conduzidos pelos especialistas das duas áreas que conduzem o programa: Diretoria de Recursos Humanos (DIREH/

GESRH) e Diretoria de Administração de Rede de Vendas (DIARE).

Após o mapeamento o gestor tem acesso a um relatório percentual geral com os dados de sua unidade. De posse do relatório, organiza uma reunião com sua equipe para analisar os dados e compor um Plano de Desenvolvimento de Equipe (PDE) com ações de desenvolvimento locais. Os PDE das unidades são agrupados por Escritório de Negócios (unidade de negócios centralizadora na região geográfica). Os 75 PDE resultantes são direcionados para a DIREH/DIARE que os analisam, daí resultando as ações de desenvolvimento corporativas para todos os conhecimentos com índice de desconhecimento maior que 50%.

As melhores iniciativas de aprendizagem das unidades em todo o Brasil são publicadas na Universidade Caixa.

BANCO CENTRAL DO BRASIL Alocação de Pessoal com Base em Competências

Exoneração precoce de talentos, alta rotatividade interna, acomodação de servidores em funções aquém de sua capacidade, insatisfação profissional e conflitos no ambiente de trabalho são problemas freqüentes em muitas organizações.

Esses problemas são gerados pela falta de percepção de que é de fundamental importância que as pessoas sejam lotadas em ambiente adequado para prosperar profissionalmente, permanecer ou se tornar motivado, ser criativo na solução de problemas e estar sincronizado com os valores da organização.

Para evitar esses problemas, o Departamento de Gestão de Recursos Humanos (DEPES) do Banco Central do Brasil (Bacen) efetuou a localização dos analistas provenientes do concurso Analista/2000 utilizando metodologias e programas de gestão de pessoas por competências.

O trabalho – premiado pela Escola Nacional de Administração Pública (ENAP) no 6.º Concurso de Inovações na Gestão Pública Federal (Prêmio Hélio Beltrão) – foi executado em seis etapas (Coutinho, 2001).

Na primeira etapa, houve a formação de cinco equipes de trabalho para levantar as informações sobre os postos de trabalho básicos e para aplicar o HJA (Human Job Analysis) – instrumento para levantar as características comportamentais – para fazer o desenho de cada posto.

A seguir, foi realizado um levantamento dos postos de trabalho básicos mediante contato com as chefias de todas as unidades centrais do Bacen, estabeleceu-se uma agenda de visita e cronograma de trabalho e houve a realização de reuniões com as chefias das unidades para identificar e levantar os postos de trabalho básicos.

Na terceira etapa, o Banco captou dados comportamentais dos candidatos por meio do preenchimento do formulário PPA (Personal Profile Analysis) – instrumento para identificação do perfil comportamental dos candidatos (características pessoais, atitudes e valores). Os dados foram captados no primeiro dia da segunda etapa do concurso junto aos 304 candidatos classificados.

O objetivo da Etapa 4 foi elaborar um formulário informatizado para coletar de forma rápida e segura informação sobre o nível de escolaridade, conhecimentos gerais e específicos, experiência profissional e áreas de interesse no Banco dos futuros servidores.

Na Etapa 5, com a posse dos dados sobre os postos e os candidatos, tornou-se possível realizar aproximações entre os postos de trabalho e os indivíduos e formar uma lista indicando as sete melhores localizações para cada candidato, tanto para as informações processadas pelo Gingo – *software* para sintetizar os conhecimentos e competências presentes em uma organização, tanto pessoal como institucional, quanto aquelas processadas pelo PPA/HJA (dados comportamentais).

Na Etapa 6, o DEPES analisou os resultados, definiu a localização provisória de cada futuro servidor. Após a Etapa 6, houve um processo de validação por meio de pesquisa de satisfação com os servidores e respectivas chefias.

O Bacen divulgou o Edital 1/2000 relativo ao concurso público para Analista no dia 31 de janeiro de 2000. O edital estava estruturado em três áreas de conhecimento: 1) Contábil-financeira; 2) Pesquisa em Economia e Finanças; e 3) Informática. Dos 24.708 candidatos inscritos, foram convocados e matriculados para a segunda etapa do concurso 304 candidatos, sendo 279 candidatos da área 1, um candidato da área 2 e 24 candidatos da área 3. Após o Curso de Formação foram nomeados 293 candidatos.

Experiências como essa ainda são raras em órgãos e entidades da Administração Pública. No entanto, a experiência do Bacen mostra que a alocação de pessoas por competência permite, entre outros benefícios, localizar servidores com base nos perfis apresentados e nas manifestações de interesse; mudar a cultura das indicações sem critérios e das interferências pessoais nos processos de localização, com o foco passando a ser em critérios técnicos; utilizar instrumentos, metodologias e tecnologias avançadas reduzindo o caráter informal de processos anteriores; e contar com a participação do corpo gerencial das unidades de trabalho e dos novos servidores.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

PETROBRAS. Caderno de Práticas de Gestão com Foco no Conhecimento. Gerência de Gestão do Conhecimento/DSG da Petrobras, 2003.

COUTINHO, Gustavo Amorim (organizador). Ações premiadas no 6.º Concurso de Inovações na Gestão Pública Federal Prêmio Hélio Beltrão. Brasília, Escola Nacional de Administração Pública, 2001.

DAMIANI, Wagner Bronze. Gestão do Conhecimento: Uma Comparação entre Empresas Brasileiras e Norte-Americanas. Rio de Janeiro, Fundação Getúlio Vargas (FGV). Relatório n.º 19/2003.

KOROWAJCZUK, Alexandre. Desafios da Gestão do Conhecimento. A experiência da Petrobras. Apresentação no KM Brasil (Gerência Corporativa de Gestão do Conhecimento), Novembro de 2003.

SANTOS, Antônio Raimundo dos *et al.* Estratégia de Integração das Práticas de Gestão do Conhecimento ao Modelo de Gestão do SERPRO em Gestão do Conhecimento – Uma experiência para o sucesso empresarial. Curitiba, Editora Champagnat, 2001.

NOTAS

1. Ver em Gestão do Conhecimento: Uma Comparação entre Empresas Brasileiras e Norte-Americanas, Fundação Getúlio Vargas (Relatório n.º 19/2003) de Wagner Bronze Damiani.

2. Davenport propõe os seguintes tipos de projetos ou práticas de GCO: 1) Captar e reutilizar o conhecimento estruturado; 2) Captar e compartilhar lições aprendidas com a prática; 3) Identificar fontes e redes de “expertise”; 4) Estruturar e mapear conhecimentos necessários para aumentar a performance; 5) Mediar e controlar o valor econômico do conhecimento advindo de fontes externas.

3. Estratégia de Integração das Práticas de Gestão do Conhecimento ao Modelo de Gestão do Serpro em “Gestão do Conhecimento – Uma experiência para o sucesso empresarial”.

e-papers Livros para quem faz livros

Na **E-papers Serviços Editoriais** é fácil escolher, comprar e ler o livro da sua preferência. Você escolhe entre títulos exclusivos e atuais, compra por um preço acessível, e lê da maneira que quiser, em versão eletrônica ou em papel.

O Desenvolvimento Econômico Local no Estado do Rio de Janeiro
Quatro Estudos Exploratórios: Campos, Itaguaí, Macaé e Nova Friburgo
de Yves-A. Fauré e Lia Hasenclever(orgs.)



Meandros do Meio Ambiente I

Os recursos hídricos no direito, na política, nos centros urbanos e na agricultura
de Carlos José Saldanha Machado

Cibercidade
As cidades na cibercultura
de André Lemos (org.)



Fábio Ferreira Batista

fabio.batista@ipea.gov.br

Técnico de Planejamento e Pesquisa do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), onde realiza estudos nas áreas de inovação, gestão do conhecimento e práticas inovadoras de gestão na Administração Pública.

É também professor da Escola Nacional de Administração Pública (ENAP) e do Instituto de Ensino Superior de Brasília (IESB), na área de Gestão do Conhecimento.

<http://www.e-papers.com.br>
telefone (21) 2273-0138

Gestão do Conhecimento nas empresas brasileiras e impacto no desempenho do negócio

*Eliane Leite
Jorge Ferreira da Silva*

No ambiente competitivo das empresas, os chamados ativos intangíveis se configuram como fonte de inovação e criação de novos patamares de valor. Neste contexto, a Gestão do Conhecimento tem recebido cada vez mais atenção das organizações. Elas têm buscado compreender seu significado e encontrar formas de gestão que lhes garanta, em última instância, impactos positivos no desempenho da empresa. A revisão da literatura evidencia a importância das relações entre Gestão do Conhecimento e a estratégia da empresa, a gestão de competências e a de resultado para o conseqüente desempenho superior do negócio.

Foi realizada uma pesquisa de campo junto a aproximadamente 100 empresas brasileiras que objetivou mensurar as relações inerentes à Gestão do Conhecimento, verificando a existência dessas relações e avaliando o impacto no resultado destas empresas. Múltiplos métodos de análise foram utilizados para fornecer uma ampla base para interpretar e validar os dados. A partir dos resultados da análise estatística e dos construtos de natureza qualitativa,

importantes generalizações foram sugeridas. A conclusão principal deste estudo indica que um percentual significativo de empresas brasileiras já estabelece relação entre Gestão do Conhecimento e a estratégia empresarial, a gestão de competências e de resultado e que essas organizações estão se destacando em termos de desempenho de negócio.

Muitas eras e ondas têm contextualizado o universo das organizações. Na passagem para o século XXI, o co-

nhecimento parece ter assumido o enunciado para mais uma era: a era do conhecimento.

Entretanto, não devemos nos precipitar supondo que a nossa época é a primeira a levar em conta as questões relativas ao conhecimento. A mercantilização da informação é tão velha quanto o capitalismo, afirma Burke. Por outro lado, embora não seja um tema novo, poderia se afirmar que uma nova lente focaliza-o na categoria de ativo intangível e fonte de inovação, criação de valor e vantagem competitiva.

Num contexto de histórias meteóricas de sucessos e fracassos empresariais, que surpreendem, principalmente, quando não se tem acesso a uma análise mais profunda e convincente das suas causas, poder-se-ia dizer que certamente o conhecimento, ou a falta dele, se constitui em uma parte significativa desta análise.

Assim, pensando sob o enfoque da transição de eras, seria o conhecimento o “elo perdido” da administração contemporânea, que ora exige das organizações um foco específico, caso desejem ser bem-sucedidas? Não há como hesitar nesta resposta: gerir o conhecimento já se constitui em fator de sucesso de muitas organizações. A literatura já dispõe de muitos relatos de casos de empresas que, inclusive, refletem esta avaliação por meio de indicadores financeiros e não-financeiros de negócio, para quem ainda precisa ver para crer.

Convencidos de que o conhecimento parece ser parte essencial de toda a ambiência empresarial, nos deparamos com a seguinte questão: e no Bra-

sil, que cada vez mais requer um mercado com capacidade de geração de valor, como as organizações estão lidando com o conhecimento para gerar riqueza e atender aos requisitos de competitividade e velocidade, característicos do mundo globalizado?

Embora a Gestão do Conhecimento já faça parte de muitos discursos organizacionais e até mesmo se expresse em algumas práticas nas empresas no Brasil, há evidências que nem sempre o resultado desta gestão é percebido como fonte de inovação, criação de valor e vantagem competitiva.

Desta maneira, com objetivo de conhecer a realidade no Brasil em relação à Gestão do Conhecimento nas empresas, realizou-se uma pesquisa que buscou compreender as relações com elementos da gestão organizacional e o impacto no desempenho destas empresas.

Mais do que uma constatação estática da realidade, o estudo também pretende oferecer fontes de informação que provoquem, enriqueçam e objetivem cada vez mais o debate sobre o tema, de modo a auxiliar a desmistificar afirmações, como por exemplo: Gestão do Conhecimento é um assunto subjetivo ou é um processo que só funciona em realidades diferentes da brasileira.

Para circunscrever um tema de tamanha amplitude, estabeleceu-se que relações com a Gestão do Conhecimento seriam focadas nas organizações. Deste modo, foram investigadas as práticas representativas da relação da Gestão do Conhecimento com: estratégia empresarial; gestão de competências; gestão de resultado e ações para a Gestão do Conhecimento.

Também, relacionou-se estas práticas ao estilo de Gestão do Conhecimento adotado pelas organizações brasileiras, no que diz respeito ao conhecimento tácito e explícito. Ou seja, se buscou verificar o quanto o chamado estilo Dinâmico – que qualifica as empresas que enfatizam simultaneamente os níveis tácito e explícito do conhecimento – tem relação com o desempenho superior apresentado por estas empresas.

Para avaliar os impactos no desempenho do negócio, foram definidos indicadores de resultado não-financeiros, que tomaram como base outros estudos empíricos sobre avaliação de ativos intangíveis, tais como: sucesso de forma geral, *market share*, crescimento ano sobre ano, lucratividade, inovação e criatividade e receita.

Antes de comentar o resultado e as conclusões sobre este estudo, serão apresentados os principais conceitos e fundamentos adotados para a pesquisa, assim como uma breve descrição da sua metodologia.

GESTÃO DO CONHECIMENTO: PROJETO OU PROCESSO ORGANIZACIONAL?

Gestão do Conhecimento tem sido definida por importantes autores sobre o tema. Entretanto, antes de buscar uma melhor definição, cabe a adoção de um posicionamento, ou seja, sob qual enfoque deveria ser vista esta gestão: aquele que a coloca como um projeto específico a ser gerenciado dentro de uma organização ou como um processo que lhe garanta dinamicidade e organicidade, como proposto por Weggeman que define esta

gestão como uma rede de valor que inclui as seguintes fases: determinar o conhecimento de acordo com a estratégia da organização, listar os conhecimentos disponíveis, desenvolver conhecimento, compartilhar conhecimento, aplicar e avaliar o valor do conhecimento para o negócio.

Assim, a Gestão do Conhecimento seria um processo contínuo e cíclico por sua própria natureza. A visão, a missão, os objetivos e a estratégia da organização são as forças direcionadoras da rede de valor de conhecimento.

AS RELAÇÕES DA GESTÃO DO CONHECIMENTO COM A ESTRATÉGIA EMPRESARIAL, GESTÃO DE COMPETÊNCIAS E GESTÃO DE RESULTADO

Compreender e destacar o conhecimento como recurso estratégico parece ser a primeira condição para se estabelecer a relação da Gestão do Conhecimento com a estratégia empresarial. Incorporar o conhecimento ao processo estratégico requer destacá-lo como capaz de ajudar a remover *gaps* para alcançar melhores patamares de desempenho, seguido do estabelecimento das possibilidades que levarão a criação e desenvolvimento do conhecimento organizacional.

De acordo com autores como Choi e Lee, a adoção de um estilo de Gestão do Conhecimento envolve a decisão por gerenciar predominantemente o conhecimento tácito ou explícito ou ambos simultaneamente, categorizando, assim, os métodos de Gestão do Conhecimento em quatro estilos: dinâmico, orientado para sistemas, ori-

entado para pessoas e passivo, conforme mostrado na figura 1.

A gestão de competências exige fazer a interação das competências organizacionais e humanas. As competências organizacionais compreendem o conhecimento organizacional contido nos produtos, serviços, processos e ferramentas que geram resultado para o negócio. As competências humanas significam a mobilização de recursos individuais – que incluem o conhecimento – aplicados a uma situação precisa, sendo inseparáveis da ação e do seu resultado.

Deste modo, gerir competências envolve destacar o conhecimento que a partir da ação empreendida pelas pessoas gera, necessariamente, resultado tanto no nível individual quanto coletivo, que se constitui, em última instância, no resultado da própria organização.

Assim, a gestão de resultado precisa fazer parte do dia-a-dia das orga-

nizações, não se constituindo apenas num ritual periódico. Gerenciar resultado significa fazer com que todos os indivíduos da empresa sejam envolvidos, de modo a mobilizarem suas competências na direção planejada, competências estas que, em parte, são representadas pelo próprio conhecimento. Assim, indicadores e métricas, além dos financeiros, precisam ser estabelecidos e gerenciados dentro desta perspectiva, sem o que, limitar-se-ia as próprias possibilidades do conhecimento na organização.

GESTÃO DO CONHECIMENTO NO MERCADO BRASILEIRO:

O QUE A PESQUISA NOS REVELOU
O universo das organizações estudadas, no período de outubro a novembro de 2003, foi o de empresas situadas no Brasil, independente de terem um projeto específico para Gestão do Conhecimento, uma vez que se baseou na premissa de que todas as empre-

sas, de algum modo, gerenciam o conhecimento, quer tenham ou não um projeto assim denominado.

A amostra foi não-probabilística, intencional, selecionada por critérios de acessibilidade tendo sido representada por 99 empresas, sendo 55% da indústria de serviços, 56% nacionais, 23% de origem européia e 20% da América do Norte, em 87% a matriz está localizada na região Sudeste, 47% com receita acima de R\$ 500 milhões e 68% com mais de 500 empregados.

A metodologia de análise dos dados foi aplicada usando o *software* SPSS e envolveu: análise da normalidade, cálculo de estatísticas descritivas, teste “t” bi-caudal, redução de fatores e formação de *clusters* para: a) relações da Gestão do Conhecimento e b) estilos de Gestão do Conhecimento e verificação, por intermédio da ANOVA e MANOVA, com teste *post-hoc* de *Bonferroni*, da significância para as diferenças entre as variáveis de resultado de negócio.

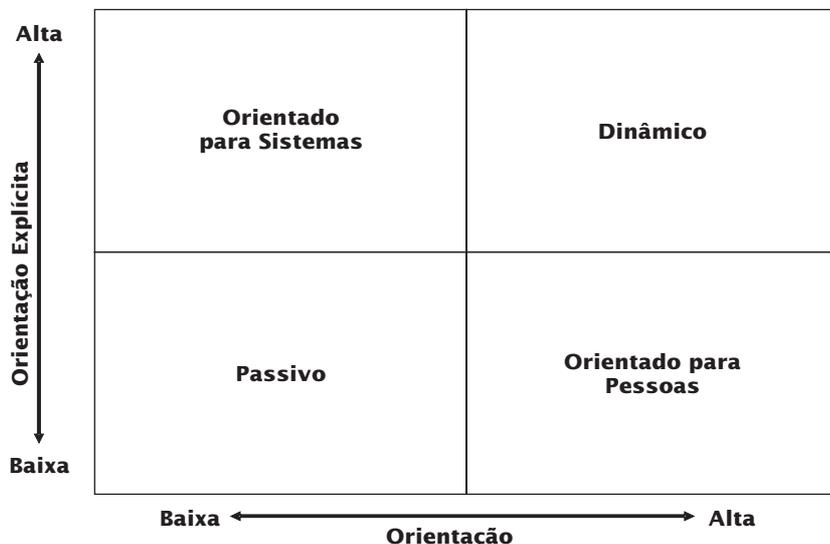
Sendo assim, foram estabelecidas três hipóteses, para as quais, a seguir, são apresentados os resultados da análise e conclusões.

Primeira Hipótese: As empresas brasileiras adotam as práticas que caracterizam a relação entre Gestão do Conhecimento, estratégia empresarial, gestão de competências e de resultados.

Resultado: A análise dos resultados mostra que as empresas brasileiras ainda possuem poucas práticas que relacionam a Gestão do Conhecimento à estratégia empresarial, gestão de competências e de resultado e ainda são poucas as que possuem ações para minimizar e/ou eliminar os obstácu-

Figura 1

Estilos de Gestão do Conhecimento - Choi e Lee



los inerentes à implementação de ações relacionadas a esta gestão.

Procedendo-se a uma análise mais detalhada e isolando-se algumas das variáveis utilizadas para caracterizar estas relações, são obtidos alguns percentuais que merecem ser destacados, como por exemplo, na relação com a estratégia empresarial onde exatamente 50% das empresas incluem o conhecimento como parte do seu enunciado estratégico, como a visão e a missão. Entretanto, apenas 22% destacam o conhecimento como um recurso capaz de ajudar a eliminar *gaps* para o alcance de melhores patamares de resultado, contra somente 8% das empresas que possuem um processo estratégico que envolva todos os empregados.

Considerando a relação com a gestão de competências, 20% afirmam adotar o conceito de gestão de competências associado ao resultado individual e de negócio. Quanto à Universidade Corporativa, 12% declaram tê-la formalmente estruturada, frente a apenas 5% de empresas que afirmam ter instituído a Gestão do Conhecimento, quando se analisa as práticas para a incorporação desta gestão como um processo da organização.

Conclusões: Iniciativas relativas à Gestão do Conhecimento precisam contar com um terreno fértil no que tange as práticas a ela relacionadas, para que seja possível alcançar os resultados esperados. Deste modo, se pode afirmar que são poucas as empresas brasileiras que já possuem este terreno pronto para frutificarem os resultados esperados através da Gestão do Conhecimento.

Assim, o fato de as empresas brasileiras não aplicarem estas práticas na sua plenitude permite supor que uma das prováveis razões, que faz com que as empresas tenham dificuldades para iniciar ou até decidam abandonar projetos desta natureza, tem origem na falta de uma base solidamente constituída para que compreendam e reconheçam o conhecimento como recurso estratégico, como elemento-chave da construção das competências organizacionais e humanas e como parte a ser avaliada e acompanhada na contribuição do resultado organizacional.

Deste modo, de pouco ou nada adianta executivos empreenderem esforços para implementarem projetos nesta área, sem antes analisarem as bases representadas pelas práticas descritas.

Ou seja, se o conhecimento ainda não é visto na organização como recurso estratégico, há que se alcançar este estágio de evolução.

Se o conhecimento ainda não foi destacado como elemento da competência tanto organizacional como humana, há que se evidenciá-lo.

Se a empresa não consegue saber o quanto o conhecimento individual e coletivo contribuem para o seu resultado, há que se implementar um modelo de gestão de resultado que favoreça esta percepção com clareza e transparência para todos os níveis da organização.

Assim, o começo de qualquer projeto de Gestão do Conhecimento deve incluir uma fase anterior que analise a existência das práticas necessárias para criar uma base fértil para implementá-lo. No caso da não exis-

tência destas práticas, o projeto deve começar por prever a sua incorporação pelas empresas.

Segunda Hipótese: As empresas que adotam as práticas que estabelecem relação entre Gestão do Conhecimento, estratégia empresarial, gestão de competências e de resultados apresentaram resultado de negócio superior.

Resultado: Para testar esta hipótese foi feita a análise de *cluster*, no espaço reduzido e normalizado, denominado "Relações da Gestão do Conhecimento" que indicou a configuração de três *clusters* como a de melhor poder explanatório para as empresas da amostra, como pode ser observado na tabela 1: *cluster 1* – Média orientação para a Gestão Conhecimento, *cluster 2* – Baixa orientação para a Gestão Conhecimento e *cluster 3* – Alta orientação para a Gestão do Conhecimento.

A análise mais detalhada do *cluster 3*, ou seja, aquele que representa as empresas com alta orientação para a Gestão do Conhecimento, permite destacar que as 40 empresas por ele representadas, por coincidência também 40% da amostra, além de serem estas as de maior média para as práticas relativas a estratégia empresarial, gestão de competências, gestão de resultados e ações para a Gestão do Conhecimento, também todas estas empresas apresentam as melhores médias de resultado.

Deste modo, a pesquisa permite afirmar que 100% das empresas caracterizadas como as de alta orientação para a Gestão do Conhecimento são as que, também, apresentam as médias mais altas para os indicadores de resultado não-financeiros utilizados

na pesquisa, que foram: sucesso de forma geral, *market share*, crescimento ano sobre ano, lucratividade, inovação e criatividade e receita.

Sendo assim, ficou comprovado que as empresas brasileiras que adotam as práticas e, portanto, estabelecem as relações da estratégia empresarial, da gestão de competências e de resultados com a Gestão do Conhecimento, apresentam resultado de negócio superior.

Por outro lado, analisando-se o resultado dos mesmos fatores para os *clusters* 1 e 2, que representam as empresas de média e baixa orientação para o conhecimento, respectivamente, foram apurados índices também inferiores para estes fatores, inclusive na comparação das variáveis para o resultado de negócio.

Uma única exceção se deve a prática relativa às Universidades Corporativas, que aparece com um índice mais alto para as empresas do *cluster* 2 – baixa orientação para a Gestão do Conhecimento.

Embora a pesquisa não disponha de elementos que permitam explicar este dado, a observação do mercado brasileiro tem mostrado que as Universidades Corporativas ainda são uma prática muito recente e que os projetos de muitas delas ainda estão em implantação, sendo, portanto, precipitado supor que já tenham alcançado níveis de maturidade capazes de gerar impacto nos resultados de negócio. Por outro lado, a observação também apresenta casos em que as Universidades Corporativas são apenas um rótulo e que, portanto, não estariam em linha com

Tabela 1

**Configuração dos *Clusters*
Relações com a Gestão do Conhecimento**

Fator	Descrição do fator	Cluster		
		1	2	3
		Número de empresas		
		30	29	40
Estratégia Empresarial FATOR 1	Intensidade da importância do conhecimento como recurso para a estratégia empresarial	M	L	H
Estratégia Empresarial FATOR 2	Práticas mais frequentes para inserir o conhecimento Explícito como recurso estratégico para o negócio	M	L	H
Gestão de Competências FATOR 1	Ênfase na Gestão de Competências	M	L	H
Gestão de Competências FATOR 2	Universidade Corporativa implantada ou em fase de implementação	L	M	H
Gestão de Resultados FATOR 1	Ênfase na Gestão de Resultados	M	L	H
Ações para Gestão do Conhecimento FATOR 1	Ênfase nas ações inerentes à própria Gestão do Conhecimento	M	L	H
RESULTADO COMBINADO	Indicadores não-financeiros do desempenho do negócio	M	L	H

Legenda

Clusters: 1 – Média orientação para a Gestão do Conhecimento; 2 – Baixa orientação para a Gestão do Conhecimento; 3 – Alta orientação para a Gestão do Conhecimento.
Índice atribuído ao fator: **H** = High; **M** = Medium; **L** = Low.

Figura 2

Estilos de Gestão do Conhecimento no Brasil

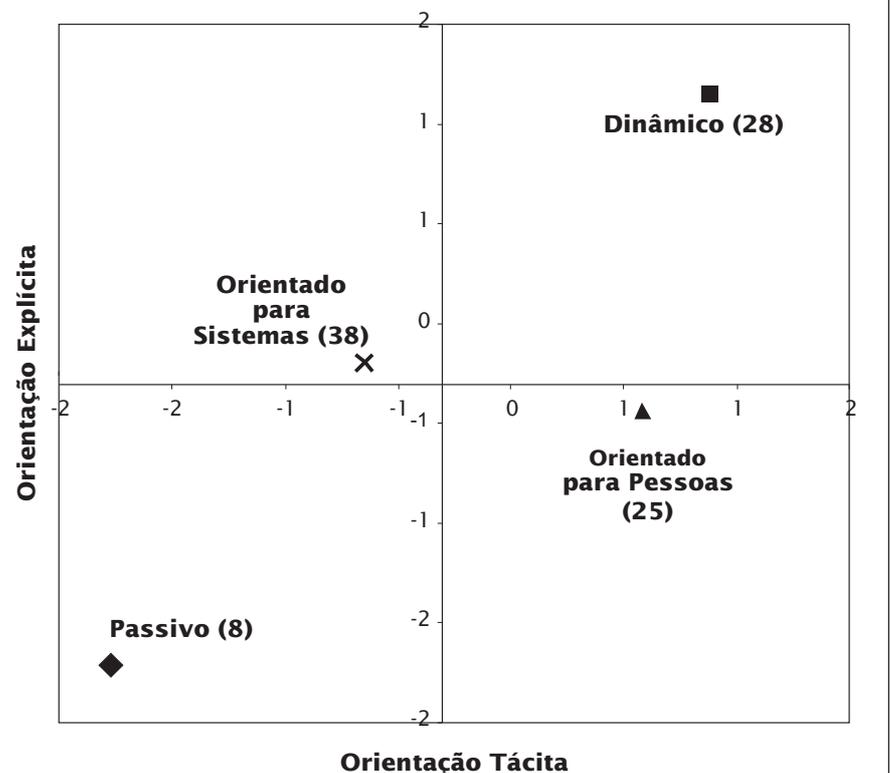


Tabela 2**Configuração dos *Clusters*
Estilos de Gestão do Conhecimento**

<i>Cluster</i>	1 Estilo passivo	2 Estilo dinâmico	3 Estilo orientado para pessoas	4 Estilo orientado para sistemas
	Número de empresas			
Fator	8	28	25	38
Orientação explícita	L	H	ML	MH
Orientação tácita	L	H	MH	ML
Resultado combinado	L	H	MH	ML

Legenda: Índice atribuído ao fator: **H** = High; **MH** = Medium High; **ML** = Medium Low; **L** = Low.

autênticas iniciativas de Gestão do Conhecimento.

Conclusões: A constatação obtida através dos resultados da pesquisa, onde em 100% dos casos as empresas que adotam as práticas inerentes à Gestão do Conhecimento também são aquelas que apresentam o melhor desempenho de negócio, possibilita, de outro modo, afirmar que estas práticas inter-relacionadas, que distinguem as empresas com alta orientação para a Gestão do Conhecimento, não são apenas características de outras realidades e já estão presentes no mercado brasileiro, onde as organizações que as aplicam apresentam resultados de negócio superior em relação às demais.

Assim, imaginar que a Gestão do Conhecimento seja um modismo ou se trata de um processo que pode não estar fazendo diferença para os negócios no Brasil, parece, no mínimo, um adiamento da possibilidade de avan-

ços quantitativos e qualitativos para a competitividade deste mercado.

Terceira Hipótese: O estilo de Gestão do Conhecimento adotado pelas empresas brasileiras tem relação com o seu desempenho.

Resultado: A análise de *cluster* no espaço reduzido e normalizado, “Estilos de Gestão do Conhecimento”, indicou a configuração de quatro *clusters* como a de melhor poder explanatório, como pode ser observado na Figura 2. Para estes *clusters* foi adotada a mesma nomenclatura e conceituação da pesquisa empírica de Choi e Lee para caracterizar o estilo das empresas em relação ao conhecimento tácito e explícito, ou seja: dinâmico, orientado para sistemas, orientado para pessoas e passivo.

A Figura 2 mostra 28 empresas classificadas no estilo dinâmico, ou seja, que adotam um estilo de Gestão do Conhecimento que valoriza, de forma equilibrada, as práticas tanto para o conhecimento tácito como para o co-

nhecimento explícito. Um número de 38 empresas ajustou-se ao estilo orientado para sistemas e 25 ao estilo orientado para pessoas, onde os conhecimentos explícito e tácito, respectivamente, são mais destacados na gestão destas organizações.

Da mesma forma que os estudos empíricos de Choi e Lee, para esta análise foi possível fazer a relação de cada um dos *clusters* com o resultado de negócio, como pode ser visto na Tabela 2, onde o fator resultado de negócio é o de maior índice para as empresas classificadas no estilo Dinâmico. Neste caso, estas empresas são as que apresentam as maiores médias para os indicadores não-financeiros que se tomou por base nesta pesquisa: sucesso de forma geral, *market share*, crescimento ano sobre ano, lucratividade, inovação e criatividade e receita.

Um dado que também merece ser destacado na Tabela 2 é o relativo ao resultado de negócio para as empresas classificadas no estilo orientado para sistemas e orientado para pessoas. Nas empresas com estilo orientado para pessoas, o fator resultado de negócio é maior, considerando as empresas com estilo orientado para sistemas. Este dado permite, de uma certa forma, constatar um alinhamento em relação às afirmações contidas na literatura, onde o conhecimento resultante da ação das pessoas adiciona valor significativo ao negócio.

Sendo assim, ficou evidenciado que, também nas organizações brasileiras, o estilo Dinâmico – que qualifica as empresas que enfatizam simultaneamente os níveis tácito e explícito do conhecimento – tem relação com

o desempenho superior apresentado por estas empresas, considerando-se, também, os resultados não-financeiros do negócio.

Conclusões: Vale destacar que todas as empresas caracterizadas como estilo Dinâmico, ou seja, 28 do total das empresas, pertencem ao grupo denominado como de Alta Orientação para a Gestão do Conhecimento, como citado anteriormente na hipótese 2. Este dado, mais uma vez, reforça o enorme sentido que as práticas definidas na pesquisa fazem para as empresas que decidem pelo conhecimento como um ativo intangível de valor.

Também, um outro dado significativo mostra que as empresas ainda sentem mais dificuldade para gerenciar o conhecimento tácito, ou seja, aquele que corresponde à aquisição e compartilhamento de conhecimento organizacional através da interação das pessoas. Assim, embora com percentuais igualmente baixos, a média de empresas que adota integralmente as práticas relativas ao conhecimento tácito gira em torno de 9%, enquanto que para o conhecimento explícito esta média fica em torno de 13%, para as variáveis correspondentes.

Deste modo, é possível inferir que as organizações ainda não conseguem estabelecer plenamente práticas que permitam extrair valor dos conhecimentos, em especial o conhecimento tácito de seus indivíduos e equipes. Tem sido um pouco mais fácil para as empresas gerenciar o conhecimento explícito, freqüentemente disponibilizado por meio de documentos, muitas vezes com auxílio da tecnologia da informação e onde o relacionamen-

to entre pessoas pode estar restrito, uma vez que a tecnologia da informação não conecta as pessoas, mas apenas capacita e facilita esta conexão.

Assim, observando-se a realidade das organizações, são identificadas situações nas quais empresas acreditam que adquirir e implantar ferramentas e processos baseados apenas na tecnologia da informação seria suficiente para qualificá-las como uma empresa orientada para a Gestão do Conhecimento, o que significa, no mínimo, um grande equívoco. Na pesquisa, ainda 49% das empresas afirmam que a tecnologia da informação é qualificada como capaz de gerenciar o conhecimento e não como um elemento deste processo.

Deste modo, os dados permitem recomendar que as empresas analisem criteriosamente suas decisões para implementação de ações neste sentido, enfatizando que a tecnologia da informação, neste caso, é apenas parte do processo para gerenciar o conhecimento, não sendo seu sinônimo.

Ainda considerando as observações da realidade organizacional, no que diz respeito às dificuldades que as empresas aparentam encontrar para converter o conhecimento tácito em conhecimento explícito, verifica-se que ainda são raras as iniciativas em relação à criação das comunidades de prática, compartilhamento do conhecimento ou legítimos programas de "mentoria", entre outras ações que contribuiriam para facilitar esta prática no dia-a-dia das empresas.

Para finalizar, recorrendo ao conceito central utilizado no trabalho para Gestão do Conhecimento, poder-

se-ia afirmar que esta gestão ainda não se constitui num processo contínuo nas organizações brasileiras. Ou seja, um processo que envolva as ações que determinem os conhecimentos de acordo com a estratégia, que identifiquem os conhecimentos disponíveis, que desenvolvam e compartilhem conhecimento e que apliquem e avaliem o valor deste conhecimento ao negócio. Como visto anteriormente, apenas 5% das empresas estão neste ponto maior da curva de maturidade.

A boa notícia é que organizações no Brasil já caminham nesta direção e outras já estão em estágios bastante maduros deste processo e, assim, já se constituem no grupo de empresas que, invariavelmente, se destacam em termos dos resultados de negócio.

REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA

- BURKE, P. – *Uma história social do conhecimento: de Gutenberg a Diderot*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 2003.
- CHOI, B.; LEE, H. – An Empirical investigation of KM styles and their effect on corporate performance. *Information & Management*, v. 40, p. 403-417, 2003.
- WEGGEMAN, M. – *Knowledge Management*. Schiedam: Scriptum, 1997.

NOTA

Este artigo foi baseado na dissertação de Mestrado apresentada no Programa de Pós-Graduação em Administração da PUC-Rio, em 09 de março de 2004.

Eliane Leite

eleite@uninet.com.br

Mestre em Administração de Empresas pela PUC-Rio, com experiência em Gestão do Conhecimento em organizações.

Jorge Ferreira da Silva

shopshop@iag.puc-rio.br

Doutor em Engenharia de Produção. Diretor e Professor do IAG – Escola de Negócios da PUC-Rio.

Identidade cultural: ferramenta estratégica para o desenvolvimento

Rosa Lima

Conhecer e compreender a cultura local, os códigos de comunicação que formam a identidade de um determinado território, é hoje uma ferramenta fundamental de gestão estratégica, justamente a que faz a diferença num ambiente produtivo extremamente competitivo e globalizado.

A conjuntura contemporânea, marcada pela globalização, pelo advento e preponderância das novas tecnologias de informação e comunicação, pela valorização dos ativos imateriais e intangíveis e pelo posicionamento do conhecimento como principal fator de produção, impõe a necessidade de um novo olhar sobre os rumos do desenvolvimento do Brasil e as bases em que ele se sustenta.

O modelo de desenvolvimento econômico e social privilegiado no país, baseado na grande indústria fordista, na produção padronizada e centrada no produto, na exploração indiscriminada do meio ambiente, na rígida divisão do trabalho e no Estado como ator central do processo econômico, vem dando claros sinais de estagnação.

Hoje, o maior desafio do Brasil está na sua inserção competitiva no mercado global e na redução da extrema

pobreza a que está submetido um enorme contingente de sua população. Reduzir a pobreza no país, na velocidade e intensidade necessárias ao pleno desenvolvimento, depende não só do crescimento da economia mas da redução da desigualdade, até hoje nossa maior chaga social.

Se o debate contemporâneo em torno do desenvolvimento passa necessariamente pelo combate à desigualdade, ele passa também pelas discussões referentes ao desenvolvimento local, pelo fortalecimento das micro e pequenas empresas e pela articulação dos diversos atores de um determinado território envolvidos nessa empreitada, a saber, as organizações produtivas, as prefeituras e demais organizações públicas e de fomento, as universidades e centros de pesquisa, as organizações não-governamentais e as associações comunitárias.

Nesse novo cenário, a dimensão cultural, os diversos modos próprios de agir, de pensar e se expressar de uma comunidade, ganha papel preponderante tanto na compreensão da dinâmica interna das organizações quanto em sua relação com o ambiente externo.

Vivemos hoje num ambiente espetacularizado e de forte transitoriedade, em que os valores se transformam rapidamente, exigindo a produção constante de inovação em produtos e serviços. Nesse ambiente, o consumo ganha *status* de experiência sensorial, em que a dimensão simbólica do que se está consumindo chega a ser mais importante do que a satisfação de uma necessidade real, como se alimentar ou vestir. É aí que a cultura entra como o grande diferencial de agregação de valor, na medida em que permite a produção de produtos e ser-

viços únicos e típicos de determinada região.

Conhecer e compreender a cultura local, os códigos de comunicação que formam a identidade de um determinado território, passa a ser uma ferramenta fundamental de gestão estratégica, justamente a que vai fazer a diferença num ambiente produtivo extremamente competitivo e globalizado.

Desenvolver metodologias e ferramentas de apreensão desses códigos, visando a formulação e implantação de políticas públicas, é hoje tarefa fundamental para a promoção do desenvolvimento em novas bases, economicamente integrado, socialmente justo e ambientalmente sustentável.

O MODELO FORDISTA E A CONCENTRAÇÃO DE RENDA

A evolução socioeconômica do Brasil tem reservado papel de destaque ao planejamento central e aos investimentos em grandes projetos, justificando essa política como forma de queimar etapas e acelerar a inclusão do Brasil na elite econômica mundial. Esse modelo de desenvolvimento, conhecido como fordista, fundado no tripé abundância de recursos naturais e energéticos, baixo custo da mão-de-obra e presença do estado desenvolvimentista (a versão brasileira para o Estado de Bem-Estar Social), permitiu que tivéssemos, no último século, um notável crescimento econômico e figurássemos, durante um bom tempo, como a oitava economia do mundo.

Embalados pelo discurso de que era necessário primeiro crescer para depois repartir o bolo, adotamos um tipo

de política que concentrou tremendamente os frutos desse desenvolvimento nas mãos de um grupo muito pequeno de pessoas, aumentando sobremaneira a desigualdade e a exclusão social.

Esse modelo, que chegou a garantir índices de até 10% de crescimento anual do PIB brasileiro durante os anos 1970, entrou em declínio na medida em que seus postulados centrais se esgotaram – a crise do petróleo mostrou que os recursos naturais são finitos, a produtividade do trabalho baseada na mão-de-obra barata não alcançou o mesmo ritmo de crescimento e o sistema centralizado de promoção da modernização começou a falir, com a aceleração do endividamento público e externo do país.

Hoje, o modelo de desenvolvimento vigente não nos permite crescer nem mesmo 1% ao ano. Atualmente, a posição do Brasil no *ranking* econômico das nações está beirando o 15º lugar, com a exclusão maciça de amplas camadas de sua população. O desemprego chega a atingir 12% da força de trabalho brasileira e mais da metade dos trabalhadores vive hoje na informalidade, sem nenhuma proteção social.

Apesar de não sermos um país pobre, somos uma nação de muitos pobres. Dados do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea), compilados pelo Instituto de Estudos do Trabalho e Sociedade (Iets), mostram uma vergonhosa concentração de renda no Brasil, que coloca o país em um dos últimos lugares em termos de desigualdade no mundo.

Segundo esses dados, durante os

últimos 20 anos, as pessoas que se encontram entre os 10% mais ricos da população se apropriam de cerca de 50% do total de renda das famílias, enquanto, no outro extremo, os 50% mais pobres detêm pouco mais de 10% da renda – uma fatia menor daquela abocanhada pelos 1% mais ricos.¹

Pelos prognósticos desses estudiosos, se mantivermos a atual distribuição de renda, o PIB *per capita* terá que crescer 75% para que sejamos capazes de reduzir a proporção de pobres à metade. Este mesmo resultado pode ser atingido com um crescimento de apenas 17% do PIB *per capita* se formos capazes de fazer com que a desigualdade se reduza em 11%.

UM MODELO DE DESENVOLVIMENTO MAIS INCLUDENTE

Reduzir a desigualdade brasileira, estável há tantas décadas, não é tarefa simples. Sua persistência, tanto em períodos de grande efervescência econômica quanto nos momentos de maior estagnação, mostra que não basta a economia crescer para que a riqueza seja distribuída de forma mais equânime. É preciso investir em um outro modelo econômico. Um tipo de desenvolvimento mais incluyente e, portanto, mais justo socialmente, passa por pensar alternativas a esse modelo dominante da grande empresa e do estado centralizador que vem sendo priorizado em nosso país.

Os debates e reflexões contemporâneos sobre modelos e alternativas de desenvolvimento, capazes de enfrentar os desafios econômicos, sociais e ambientais dos tempos atuais, estão

levando à formulação de novas concepções que envolvem necessariamente a preocupação com o desenvolvimento local e com a descentralização econômica, social e política. O conceito de desenvolvimento local envolve a idéia de um processo endógeno de mudança, que leva ao dinamismo econômico e à melhoria de qualidade de vida da população em pequenas unidades territoriais e agrupamentos humanos (Buarque, 2002).

Nesse cenário, as micro e pequenas empresas cumprem um papel relevante na medida em que, por estarem umbilicalmente ligadas a um território, estão necessariamente impregnadas de cultura local. Desde que demonstrem capacidade de enfrentar as situações de alta competitividade dos mercados internacionais, elas podem ser as protagonistas desse novo modelo de desenvolvimento sustentado. Para isso, é preciso que se articulem em rede não apenas entre si, mas também com os demais atores envolvidos no processo de desenvolvimento, isto é, os governos e instituições de fomento, as instituições de crédito, as universidades e institutos de pesquisa e as organizações não-governamentais.

Pesquisadores do Instituto de Estudos do Trabalho e Sociedade (Urani e outros, 2002) apontam que, numa agenda de futuro para o Brasil, o esforço para a criação de um ambiente favorável aos micro e pequenos negócios (MPNs) é prioritário por pelo menos quatro razões:

a) Competitividade: no mundo globalizado, ao qual estamos inexoravelmente ligados, a indústria organizada em redes de MPNs, tanto nos seto-

res tradicionais (como na Terceira Itália) quanto nos de ponta (como em Silicon Valley) tem se mostrado mais competitiva que aquela baseada em grandes plantas industriais;

b) Emprego: no mundo todo, já há mais de uma década, os novos postos de trabalho têm se concentrado em MPNs;

c) Qualidade de vida: nas grandes cidades, onde se concentra cada vez mais a população brasileira, ela depende crucialmente da qualidade dos serviços – onde predominam os MPNs;

d) Desigualdade e pobreza: quanto maior a importância dos MPNs na produção total, menor será o grau de oligopólio e, portanto, menos acentuada será a concentração de renda e menores serão a pobreza e a miséria.

O caso da chamada Terceira Itália é bastante paradigmático desse modelo alternativo. Região tradicionalmente muito pobre, localizada no nordeste do país, ela tem chamado atenção de estudiosos em todo mundo por ter-se tornado uma das mais prósperas da Europa nos últimos 50 anos. Esses territórios, que no início do século 20 expulsaram pela miséria um terço de sua população (grande parte da qual formou a colônia de imigrantes italianos no sul do Brasil), percorreram um caminho diverso do desenvolvimento econômico clássico. No lugar da grande indústria, pequenos negócios, em que a herança de empresas familiares, a cooperação, a identidade local e a interação entre todos os atores do território tiveram papel preponderante na construção de seu futuro.

Um modelo de desenvolvimento que garanta maior democratização das riquezas parece passar, portanto,

pela inclusão do local e deve envolver necessariamente a participação ativa dos milhões de pequenos empreendedores existentes no Brasil.

Apesar de sermos o país com o maior número de empreendedores do mundo, a grande maioria deles sobrevive na informalidade, no limite da subsistência, pela imensa dificuldade de acesso a serviços essenciais para a melhoria da qualidade dos seus negócios. Falta-lhes tudo: de educação básica a crédito, passando por noções de gestão, capacitação profissional, tecnologia, infra-estrutura, assistência técnica, certificação e apoio à comercialização, entre outros serviços.

Criar um ambiente favorável aos micro e pequenos negócios é condição básica para esse tipo de desenvolvimento mais justo socialmente, mais integrado economicamente e, portanto, mais sustentável.

MOBILIZAR E EXPLORAR POTENCIALIDADES LOCAIS

A transição para esse novo modelo, que está associado à globalização dos mercados, passa, paradoxalmente, pela valorização do elemento local como dinamizador do desenvolvimento. “Para ser consistente e sustentável, o desenvolvimento local deve mobilizar e explorar as potencialidades locais e contribuir para elevar as oportunidades sociais e a viabilidade e competitividade da economia local; ao mesmo tempo, deve assegurar a conservação dos recursos naturais locais, que são a base mesma das suas potencialidades e condição para a qualidade de vida da população local. Esse empreendimento endógeno demanda,

normalmente, um movimento de organização e mobilização da sociedade local, explorando as suas capacidades e potencialidades próprias, de modo a criar raízes efetivas na matriz socioeconômica e cultural da localidade” (Buarque, 2002).

Fica claro, portanto, que o desenvolvimento local é resultado de múltiplas ações, convergentes e complementares e que não pode se limitar a um enfoque econômico, ainda que não possa prescindir do dinamismo da economia, já que apenas com uma economia eficiente e competitiva gerando riqueza local pode-se falar efetivamente em desenvolvimento, não dependente das transferências de renda de outros locais, como acontece com grande parte de municípios brasileiros.

Dessa forma, o desenvolvimento local depende da capacidade de os atores e a sociedade local se estruturarem e se mobilizarem, com base nas suas potencialidades e na sua matriz cultural, para definir e explorar suas prioridades e especificidades. Porque, ao contrário do que possa parecer numa análise superficial, a globalização não leva necessariamente a uma pasteurização da cultura universal, reduzindo tudo a valores e costumes homogêneos. Ela também promove uma valorização das particularidades locais, ressaltando seus atributos próprios, sua especificidade, que é o que, em última instância, representará sua maior vantagem competitiva.

“É da correta e adequada (portanto *eficiente*) articulação entre esses atores (cujos interesses imediatos não são necessariamente convergentes) que pode resultar o desenvolvimento

de estratégias de ação social capazes de demonstrar tanto *sustentabilidade* quanto capacidade de forte *inclusão social* reforçando, assim, a cidadania das populações localizadas nas regiões produtivas em pauta” (Herschman e Pereira, 2003).

A IDENTIDADE CULTURAL COMO FERRAMENTA DE GESTÃO

Esse processo pode ser potencializado e gerar resultados ainda mais promissores se puder contar com estratégias de gestão, não apenas dos ativos materiais, mas também e principalmente dos ativos imateriais, dentre eles a cultura, entendida como os valores, atitudes, crenças, modos de agir e pensar predominantes entre os membros de uma sociedade, bem como os produtos deles resultantes.

“Em uma economia global onde tantas coisas podem ser facilmente procuradas em outras partes, as diferenças culturais que dão origem a produtos e serviços característicos deveriam ser mais festejadas”.

Vivemos hoje num ambiente em que a dimensão simbólica tem um peso cada vez maior nas decisões dos consumidores. Num mundo marcado pelo transitório e o efêmero, consumir significa atualmente muito mais do que satisfazer uma necessidade humana básica. A rápida transformação de valores impõe a necessidade de constante produção de inovação e diferenciação de produtos e serviços. No ambiente de espetacularização em que estamos inseridos, de forte presença da mídia e suas celebridades na vida cotidiana, o consumo ganha cada vez mais *status* de experiência sensorial, um ato que está muito

mais ligado à construção de visões de mundo e de subjetividades, que definem identidades.

Conscientes da importância dessa dimensão simbólica no consumo contemporâneo, diversos países vêm se utilizando da estratégia de agregar a identidade cultural a seus produtos e serviços como forma de se diferenciar num ambiente de alta competitividade como o atual. A França é reconhecida por seus perfumes, por seu champagne e seus queijos; a Suíça, por seus relógios e por seu chocolate; a Itália por seu design; o México, por seu artesanato.

O Brasil, que tem sua música e seu futebol reconhecidos internacionalmente pela qualidade e criatividade, pode fazer melhor uso de seus traços culturais para agregar valor a produtos e serviços, usando esses atributos como um diferencial que lhe garantirá vantagem competitiva num mercado extremamente homogeneizado pela globalização.

Foi justamente pensando em explorar a “brasileidade nos negócios”, com vistas a criar um caminho para o chamado “Made in Brazil”, que o Sebrae – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas desenvolveu o projeto *Cara Brasileira*. Ele busca identificar e fortalecer os valores culturais do país para valorizar a identidade e a auto-estima da população. Para os pequenos negócios, o projeto é visto como uma oportunidade de aproveitar as potencialidades culturais dos territórios, dando uma feição própria ao produto brasileiro, tornando-o mais atraente, com maior valor agregado e, portanto, mais competitivo.

Em documento do Sebrae, veiculado em seu *site* oficial na Internet³, as diretrizes do projeto *Cara Brasileira* são assim explicitadas:

- Identificar os fazeres, saberes, costumes e tradições locais, visando a criação e diferenciação de destinos turísticos, com foco na hospitalidade, resgate da gastronomia, tematização de roteiros e equipamentos turísticos.
- Pesquisar e utilizar o tipo de matéria-prima, identificando-a enquanto específica do lugar.
- Identificar a confluência simbólica dos produtos e serviços para produzir o *design*.
- Explicitar o estilo da cultura de cada local ou território, representado nos produtos, serviços e espaços.
- Buscar a inovação no *mix* de produtos a partir dos conteúdos simbólicos, formas de trabalho do lugar e modalidades de venda.
- Articular o tradicional e o inovador nos métodos de trabalho, produzindo por meio da confluência de símbolos o *design* para produtos e embalagens, assim como as certificações de origem.
- Considerar na construção de cada produto ou serviço a rastreabilidade ecológica e cultural, agregando o valor que ultrapasse o produto industrializado.

Ainda que este seja um movimento muito insipiente no Brasil, já se pode identificar algumas comunidades que têm sabido aproveitar bem os saberes locais e transformá-los em produtos de forte aceitação em todo o mundo. Aprendendo a tirar proveito econômico do imenso patrimônio cultural em que estão imersos, esses ho-

mens e mulheres, integrados e mobilizados em suas comunidades, promovem eles próprios a melhora de suas condições de vida, num modelo de desenvolvimento auto-sustentável.

Por todo o país milhões de brasileiros tiram seu sustento, seja como empresários ou empregados, de micro e pequenos negócios que estão, de fato, imersos num riquíssimo patrimônio cultural. Na maior parte das vezes, esse conteúdo cultural representa ainda uma fronteira praticamente inexplorada em termos econômicos.

No mapeamento dessa riqueza cultural dos territórios e no aproveitamento de seu potencial em negócios bem sucedidos e competitivos no mercado global pode estar a chave para um modelo de desenvolvimento mais adequado às demandas da Sociedade do Conhecimento.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BUARQUE, Sérgio C. *Construindo o Desenvolvimento Sustentável*. Rio de Janeiro, Garamond, 2002.
- COCCO, Giuseppe e outros (organizadores). *Empresários e empregos nos novos territórios produtivos*. Rio de Janeiro, DP&A, 2002.
- DORNELAS, José. *Empreendedorismo*. Rio de Janeiro, Campus, 2001.
- FISCHER, Tânia (org.). *Gestão do desenvolvimento e poderes locais*. Salvador, Casa da Qualidade, 2002.
- GUIMARÃES, Nádyá Araújo e MARTIN, Scott (orgs.). *Competitividade e Desenvolvimento – atores e instituições locais*. São Paulo, Ed. Senac, 2001.
- HERSCHMANN, Micael e PEREIRA, Carlos Alberto Messeder. “Comunicação, Cultura e Gestão de Organizações Privadas e Públicas na Perspectiva do Desenvolvimento Local Sustentável”, *Inteligência Empresarial*, número 15, Rio de Janeiro, Crie/Coppe/UFRJ, 2003.
- HARRISON, Lawrence E. e HUNTINGTON, Samuel P. *A Cultura Importa*. Rio de Janeiro, Record, 2002.

KISCHNER, Ana Maria e outros (orgs.). *Empresa, empresários e globalização*. Rio de Janeiro, Relume-Dumará, 2002.

KLINK, Jeroen. *A cidade-região*. Rio de Janeiro, DP&A, 2001.

LASTRES, Helena e outros (orgs.). *Interagir para competir*. Brasília, Sebrae/Finep/CNPq, 2002.

MOORE, Mark H. *Criando valor público – gestão estratégica no governo*. Rio de Janeiro, Uniletras; Brasília, Enap, 2002.

NETO, Francisco e FROES, César. *Empreendedorismo social*. Rio de Janeiro, Qualitymark, 2002.

NETO, Francisco e FROES, César. *Responsabilidade social e cidadania empresarial*. Rio de Janeiro, Qualitymark, 1999.

PEREIRA, Luís Carlos Bresser. *Reforma do Estado para a Cidadania*. São Paulo, Ed. 34, 1998.

URANI, André e outros. *Criação de um ambiente favorável aos micro e pequenos negócios e desenvolvimento*. Policy Paper n.2, Iets, Rio de Janeiro, 2002.

NOTAS

1. URANI, André e outros. *Criação de um ambiente favorável aos micro e pequenos negócios e desenvolvimento*, Policy Paper n.2, Iets, Rio de Janeiro, agosto de 2002, em www.iets.inf.br
2. PORTER, Michael E. “Atitudes, Valores, Crenças e a Microeconomia da Prosperidade”, in HARRISON, 2002.
3. www.sebrae.com.br

Rosa Lima

rosalima@crie.ufrj.br

Jornalista, é aluna do Programa de Mestrado em Engenharia de Produção, da Coppe/UFRJ, com ênfase em gestão e inovação.

“Pérolas” do Conhecimento

Quando lançamos a seção Pérolas do Conhecimento, o objetivo era reunir frases de especialistas que sintetizassem idéias e conceitos importantes para os profissionais da área. E assim tem sido nessas últimas edições. Neste número, porém, não resistimos a tentação de dividir com nossos leitores as “pérolas” abaixo, na verdade erros históricos, ditos por alguns dos gurus da ciência e da tecnologia, com a convicção de serem verdades absolutas. Um sinal inequívoco de que mesmo os “PhDeuses” são humanos. Ainda bem!

“Penso que há talvez no mundo um mercado para 5 computadores.”

Thomas Watson
presidente da IBM, 1943

“Não há nenhuma razão para que alguém queira ter um computador em casa.”

Ken Olson
presidente e fundador da
Digital Equipment Corp., 1977

“Por volta de 1960 o trabalho será limitado a três horas por dia.”

John Langdon-Davies
A Short History of the Future, 1936

“Os raios-X são uma fraude.”

Lord Kelvin
físico inglês, 1900

“A Bomba nunca vai funcionar, e falo como um especialista em explosivos.”

Almirante William Daniel Leahy
conselheiro do Presidente Truman
em assuntos nucleares, 1945

“A clonagem de mamíferos é biologicamente impossível.”

James McGrath e Davor Solter
biólogos, em artigo na Revista Science, 1984

“A teoria dos germes de Louis Pasteur é uma ficção ridícula.”

Pierre Pachet
professor de Fisiologia
em Toulouse, 1872

“No futuro, os computadores não pesarão mais do que 1,5 tonelada.”

Revista Popular Mechanics,
prevendo a evolução da ciência, 1949

“Máquinas mais pesadas do que o ar são impossíveis.”

Lord Kelvin
presidente da Royal Society, 1895

“Viajei por todos os lados neste país, e posso assegurar-lhes que processamento de dados é uma ilusão que não perdura até o fim do ano.”

O editor encarregado de livros técnicos
da Editora Prentice Hall, 1957

“Este ‘telefone’ tem inconvenientes demais para ser seriamente considerado um meio de comunicação. Esta geringonça não tem nenhum valor para nós.”

Memorando interno da
Western Union, 1876

“A caixa de música sem fio não tem nenhum valor comercial imaginável. Quem pagaria para ouvir uma mensagem enviada a ninguém em particular?”

Sócios de David Sarnoff
em resposta a sua consulta urgente
sobre investimentos em rádio
nos anos 20.

“Quem se interessaria em ouvir os atores falar?”

H.M. Warner
Warner Brothers, no auge
do cinema mudo, 1927

“Se eu tivesse pensado a respeito disso, eu não teria feito a experiência. A literatura está cheia de exemplos mostrando que isso não pode ser feito.”

Spencer Silver
a respeito de seu projeto que culminou
com os adesivos “Post-It” da 3M

“Tudo que podia ser inventado já o foi.”

Charles H. Duell
diretor do Departamento de Patentes
dos Estados Unidos, 1899, ao propor o fechamento
da sessão de registro de novas patentes

“640 K é mais do que suficiente para qualquer um.”

Bill Gates,
fundador da Microsoft, 1981