

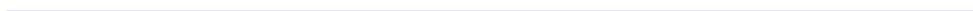


VII Congresso **CONSAD**  
de Gestão Pública

Centro de Convenções Ulysses Guimarães  
Brasília/DF – 25, 26 e 27 de março de 2014

# O SETOR PÚBLICO NA ERA DO CONHECIMENTO

**ROBERTO AGUNE**  
**JOSÉ ANTÔNIO CARLOS**



## O SETOR PÚBLICO NA ERA DO CONHECIMENTO

Roberto Agune  
José Antônio Carlos

Nada em uma lagarta sugere que ela se tornará uma borboleta.  
Richard BuckminsterFuller<sup>1</sup>

### RESUMO

O presente “paper” objetiva apresentar e discutir um roteiro mínimo de ações que julgamos fundamentais para alinhar o setor público frente às novas demandas que surgem e se aprofundam com o avanço do século XXI. Tais medidas tornam-se imperiosas para assegurar aos governos a qualificação necessária para entender, integrar e coordenar cadeias de alta complexidade, envolvendo os mais diversos segmentos sociais e econômicos. A requalificação do estado passa pelo descarte de uma maneira centenária de trabalhar, criada com sucesso para consolidar a então nascente sociedade urbano industrial, mas que responde com pouca efetividade à realidade contemporânea, centrada na produção e distribuição do conhecimento. Por este motivo, nosso texto está apoiado em métodos, técnicas, tecnologias e processos de trabalho muito recentes, que cremos venham se consolidar com o passar dos anos. Dentre as diversas ações que julgamos fundamentais para a oxigenação da gestão pública, destacamos aqui cinco delas: 1) Resgatar a visão compreensiva dos fenômenos; 2) Aproximar a estrutura governamental da realidade social; 3) Motivar e estimular os colaboradores a inovar; 4) Capacitar sempre, mas sem ensinar mais do mesmo; 5) Usar a tecnologia como instrumento de criatividade e geração de novos serviços e não só como recurso operacional.

---

<sup>1</sup> Designer, arquiteto, inventor e escritor norte-americano



## INTRODUÇÃO

Não há uma data específica que marque o início das eras agrícola, industrial ou do conhecimento. Todas elas foram fruto de mudanças tecnológicas, sociais e culturais que, com o passar do tempo, acabam por moldar uma nova economia. Esse lapso de tempo, no entanto, não é o mesmo em todos os países, setores e atividades. E, mais que isso, o início de uma era não finaliza a anterior. Ao contrário, elas se superpõem.

Há países que, ainda hoje, encontram-se em plena era agrícola, ou seja, têm a totalidade ou parte muito significativa da economia dependente de atividades agropastoris e extrativas. Outros, por sua vez, possuem sua base econômica atrelada a atividades industriais de baixo valor agregado como, por exemplo, as associadas ao processamento de recursos naturais. No outro extremo, temos países cuja riqueza já de algum tempo vem predominantemente de produtos e serviços intensivos em conhecimento, como a indústria de *software*, design, moda, serviços de alta complexidade, etc.

Analisando esse fenômeno sob a ótica microeconômica, veremos, é óbvio, que o mesmo ocorre com as organizações atuais que também se espalham das mais rudimentares às mais sofisticadas.

De qualquer forma, já se percebe em todos os produtos, dos mais simples - ovo com ômega 3, tecidos que não mancham, serviço de caça vazamentos - aos mais sofisticados - TV a cabo via streaming, georeferenciamento, monitoramento de cidades, o componente conhecimento tem participação cada vez maior na formação dos preços desses bens e serviços.

Em outras palavras, não há atividade econômica nos dias de hoje que escape à chegada da inovação, embora ela possa ter ritmo e profundidade diferentes caso a caso.

No que diz respeito ao setor público, o que se pode prognosticar à luz do que ocorre no mercado privado, é que em todos os níveis, do operacional ao estratégico, o insumo conhecimento subirá mais um degrau, passando de necessário à fundamental.



Este novo cenário recomenda, portanto, uma ampla recalibragem organizacional dos governos, com vistas a priorizar a criação e o compartilhamento do conhecimento e o estabelecimento de um ambiente favorável à inovação continuada.

Embora não haja uma bula de procedimentos a serem adotados pelas organizações com vistas à automática inserção das mesmas na economia do conhecimento, indicaremos, na sequência, algumas trilhas comuns à grande maioria das organizações sejam elas privadas ou de âmbito governamental.

### **Estruturação do documento**

No capítulo inicial deste documento falaremos sobre o método de análise que dará suporte à nossa visão de governo para o século XXI. Nesse segmento iremos falar das mudanças que julgamos mandatórias para as organizações do século XXI, setor público incluído, para que o espectro de criação de conhecimento organizacional seja fortemente alargado e para que a inovação se impregne na rotina de cada colaborador, independente de sua posição hierárquica, senioridade ou formação. Nesse capítulo inicial falaremos, também, sobre a tipologia da inovação a ser buscada.

No segundo segmento deste “paper”, abordaremos a trajetória de ajustes que deve ser percorrida pelo setor público para garantir a ele representatividade e efetividade em um século que será crescentemente marcado pelo aumento da complexidade e diminuição da previsibilidade de cenários futuros. Os compromissos mais importantes na construção no caminho que desenhamos para o governo do futuro, envolvem:

- a. Resgate da Visão Sistêmica;
- b. Colocação do Ser Humano no Centro do Universo Organizacional;
- c. Criação de Ambiente Organizacional Adequado;
- d. Programas de Capacitação;
- e. Uso de Novos Métodos e Técnicas Gerenciais; Montagem de Layout Inclusivo;
- f. Diminuição de Níveis Hierárquicos;
- g. Utilização Inovadora das Facilidades Tecnológicas.



No capítulo terceiro, resumiremos os pontos centrais que alicerçam nossa visão sobre o governo na sociedade do conhecimento.

A bibliografia básica que suporta muitos dos conceitos que iremos abordar ao longo do documento está discriminada nas páginas finais do trabalho.

## **I MÉTODO ADOTADO**

As profundas mudanças econômicas associadas à globalização e o contínuo conjunto de inovações tecnológicas que tem chegado ao mercado, mormente a partir do final do século XX, não foram acompanhados, até aqui, por mudanças da mesma magnitude na gestão das organizações, governamentais ou não, ainda muito concentradas em buscar ganhos de produtividade a partir da automação de atividades manuais.

Isto não deve causar espanto. Da mesma forma que a indústria levou um bom tempo para apagar os vestígios da era agrícola, desenvolver métodos próprios de trabalho e criar um modo industrial de enxergar o mundo, a economia do conhecimento ainda terá um bom caminho a percorrer para sistematizar uma nova forma de gestão que permita às empresas obter aumentos de produtividade compatíveis com os observados pelo trabalhador manual no século XX.

O que se percebe, desde já, no entanto, é que a produção de riqueza baseada no conhecimento demanda um ambiente organizacional totalmente distinto do que o concebido, com absoluto sucesso para os propósitos de então, por Ford, Taylor, Fayol, Weber e seus seguidores. Enquanto naquele caso, a concentração do saber ficava circunscrita à alta administração, que ditava normas a serem fielmente cumpridas, a economia do conhecimento não pode prescindir das ideias, do talento, da capacidade criativa e do espírito empreendedor de todo e qualquer colaborador.

Para tanto, será preciso desenvolver ajustes organizacionais, programas de capacitação, métodos, técnicas e ferramentas apropriados, o que não se faz de uma hora para outra, dado que da mesma forma que a era agrícola deixou um legado difícil de ser rompido pela indústria, esta última também criou modelos mentais, paradigmas, posturas que não se conseguem simplesmente desligar.



Espera-se que com o avanço da economia do conhecimento, as organizações privadas e os governos que mais cedo perceberem e praticarem essas mudanças tornem-se referências a serem progressivamente absorvidas pelos demais, sob pena de que estes entrem em processo continuado de perda de mercado, nos caso das empresas privadas, ou de esvaziamento na capacidade de atender as necessidades do cidadão, nos caso dos governos.

Desde o alerta feito por Peter Drucker, no final dos anos 50 do século passado, sobre o perfil do trabalhador do conhecimento, ele próprio e diversos outros cientistas, professores e gestores, de forma conjugada ou isolada, vêm aprofundando seus estudos com vista a melhor compreender as características dessa nova economia e, a partir daí, desenvolver métodos de trabalho que melhor se adequem às demandas das organizações contemporâneas.

Esses pensadores, pela própria dimensão e sofisticação da sociedade atual, muito mais globalizada e plural do que aquela existente no fim do século XIX, são hoje muito mais numerosos e fisicamente dispersos do que aqueles que desenvolveram as primeiras metodologias de gestão para a indústria.

Dado o escopo deste capítulo, vamos nos concentrar em alguns poucos nomes, selecionados pela sólida contribuição para o exame da gestão na era do conhecimento.

Dentre as inúmeras observações de Peter Drucker sobre o trabalho na era do conhecimento, destacamos duas delas pela aderência aos objetivos desta publicação.

- O conhecimento é um fator de produção imaterial de propriedade do funcionário, sendo, por isso mesmo facilmente transportável, ao contrário do que ocorre com os insumos físicos, como a terra e o capital, por exemplo.
- A sofisticação, complexidade e velocidade da economia atual impede a absorção de todos os saberes e recursos necessários para conduzir um negócio por uma só organização, tornando indispensável a realização de parcerias e associações estratégicas.

Outra referência obrigatória para o entendimento do conhecimento como recurso organizacional foi dada, quase meio século antes do surgimento da disciplina gestão do conhecimento, pelo químico e filósofo húngaro, Michael Polanyi. Foi ele quem estabeleceu a clássica divisão do conhecimento em tácito e explícito.



Segundo Polanyi, o conhecimento explícito é de fácil articulação e pode ser expresso em documentos textuais, fórmulas matemáticas, mapas, etc. Já o conhecimento tácito é complexo, desenvolvido e interiorizado durante um longo período de tempo, sendo praticamente impossível reproduzi-lo num documento ou em uma base de dados. Ele possui uma dimensão técnica, normalmente definida como *know-how* e outra cognitiva, que abriga elementos como intuições, emoções, valores, crenças e atitudes.

Em cima da divisão proposta por Polanyi, os professores Ikujiro Nonaka e Hirotaka Takeuchi desenvolveram um modelo dinâmico de criação do conhecimento, baseado na experiência das organizações japonesas, segundo o qual o conhecimento é gerado e expandido pela contínua interação social entre seus componentes tácito e explícito<sup>2</sup>.

Esta interação ocorre em quatro etapas: socialização, externalização, combinação e internalização. A fase da socialização abrange a troca de conhecimentos tácitos, envolvendo reações do tipo mestre-aprendiz, onde a observação e a imitação exercem o papel central. O momento seguinte envolve o esforço de explicitar conhecimentos tácitos, o que ocorre com o uso de analogias e metáforas, com formulação de hipóteses e elaboração de modelos, etc. A etapa da combinação ocorre a partir de trocas efetuadas no mundo explícito e se dá através da sistematização e processamento de diferentes conhecimentos. Por fim, a internalização, a partir do *know-how* acumulado, de novos modelos mentais criados e da reexperimentação transforma conhecimento explícito em tácito. Esta etapa, em síntese, conclui um processo de circulação e combinação de diversos tipos de conhecimento, dando origem a um produto inédito ou a um novo serviço, ou mesmo a um novo processo de trabalho. A partir daí, reinicia-se todo o processo, com o novo produto ou serviço, servindo de base para outra rodada de criação de conhecimento. A continuidade deste ciclo irá garantir a construção da espiral do conhecimento, motor central da inovação. Se ele se interromper ou se tornar muito esporádico, a instituição na qual isto ocorre tenderá a perder mercado, no caso das empresas privadas, ou representatividade, no caso das instituições públicas. O quadro a seguir apresenta um exemplo prático do ciclo de conversão do conhecimento idealizado por Nonaka e Takeuchi.

---

<sup>2</sup> Este trabalho foi sintetizado no clássico livro “Criação de Conhecimento na Empresa”, Hirotaka Takeuchi e Ikujiro Nonaka. Campus, Brasil, 1997.



Outro nome fundamental para entendimento do desafio para a criação de conhecimento nas organizações contemporâneas é o de Peter Senge<sup>3</sup>. Em seus trabalhos ele tem ressaltado o fato de que a complexidade e a rápida transformação dos cenários econômicos, sociais, culturais e políticos nos dias de hoje, fazem com que a fragmentação das tarefas que herdamos da era industrial, embora possibilite notáveis avanços na resolução de problemas mais “divisíveis”, deixou um legado muito caro, a perda da conexão das peças com o todo que se pretende atacar. Nos problemas de alta complexidade, muito comuns nos tempos atuais, ao perdermos a visão sistêmica, tendemos a carrear muitos recursos para realizar tarefas que retardam ou até mesmo inviabilizam a solução efetiva das questões, além de amesquinhar a qualidade do trabalho.

Ainda segundo Senge, para sobreviver de forma competitiva a empresa moderna deve trocar a busca de pseudo certezas – as verdadeiras certezas no mundo atual praticamente inexistem – pela aprendizagem organizacional, nas quais os indivíduos melhoram continuamente suas competências de criar o futuro.

Para chegar a esse estágio, as organizações devem exercer cinco disciplinas, ou seja programas permanentes de estudo e prática que levam ao aprendizado organizacional, conforme descrito na caixa a seguir.

## **1 O que chamamos de inovação neste trabalho**

Até muito recentemente, a expressão inovação nos remetia de modo automático a pensar em tecnologia. De fato, se consultarmos a mais recente versão do manual de Oslo<sup>4</sup>, publicação da OCDE - *Organisation for Economic Co-operation and Development*, datada de 2005, considerada a maior referência global sobre este tema, observaremos que inovação, no sentido clássico da expressão, consiste na implementação de um processo ou produto - bem ou serviço - novo ou significativamente melhorado.

---

<sup>3</sup> Professor Sênior do MIT – Massachusetts Institute of Technology, um dos mais respeitados pensadores sobre a vida nas organizações contemporâneas.

<sup>4</sup> Disponível para download em <http://www.uesc.br/nucleos/nit/manualoslo.pdf> (conforme consultado em 5 de novembro de 2013).



A necessidade de rever o sentido da expressão, de modo a torná-la mais coerente com os tempos atuais, na qual a inovação tornou-se uma rotina presente em praticamente todos os segmentos da economia, levou a OCDE nessa mesma versão do manual de Oslo, a propor uma visão mais abrangente para o tema acrescentando à definição clássica duas outras formas de inovação, a organizacional, que nos interessa mais diretamente nesta jornada, e a de marketing.

Sempre de acordo com o manual, a inovação organizacional estuda as mudanças orientadas para melhorar a qualidade e a eficiência do trabalho, acentuar a troca de informações e refinar a capacidade empresarial de aprender e utilizar conhecimentos e tecnologias que afetam o desempenho da entidade.

Com esta nova abordagem, a OCDE pretendeu:

- Abrir as janelas das empresas para o futuro;
- Estimular a satisfação no local de trabalho;
- Melhorar o acesso ao conhecimento externo;
- Reduzir custos (administrativos, de transação, de suprimentos, entre outros);
- Garantir a competitividade, ou representatividade no caso dos governos, das organizações em um mundo globalizado e altamente volátil.

## **II UMA TRAJETÓRIA PARA A REVITALIZAÇÃO DO SETOR PÚBLICO**

Neste capítulo procuraremos discutir um roteiro mínimo de ações que julgamos fundamentais para criar as bases do governo do século XXI, afinado com as demandas e a complexidade de uma sociedade democrática, diversa, plural e sobretudo complexa. Os temas que abordaremos são: O Resgate da Visão Sistêmica; Colocação do Ser Humano no Centro do Universo Organizacional; Criação de Ambiente Organizacional Adequado; Programas de Capacitação; Uso de Novos Métodos e Técnicas Gerenciais; Montagem de Layout Inclusivo; Diminuição de Níveis Hierárquicos; e Utilização Inovadora das Facilidades Tecnológicas.



## **1 O Resgate da Visão Sistêmica**

Este é com certeza o principal atributo a ser estimulado no novo servidor público. A gestão concebida para dar suporte a sociedade industrial no início do século XX ensinou a fatiar problemas em pequenas tarefas. Se tal prática ajudou a aumentar a produtividade do trabalho manual, colaborou igualmente para que a compreensão das relações de causa e efeito fosse sacrificada.

A velocidade e a profundidade que caracterizam a sociedade contemporânea, em qualquer campo de atividade, acaba por mudar de forma progressiva o perfil da agenda governamental. Problemas corriqueiros que podem ser atacados com base em procedimentos tradicionais perdem peso em favor de desafios de difícil previsibilidade muitos deles de alta complexidade.

Cuidar destes problemas da forma tradicional sem dar atenção as suas inter-relações conduz a soluções superficiais ou inoportunas que colaboram para, ao contrário de solucioná-los, perpetuá-los. Essa gama de situações só pode ser atacada, de modo efetivo, resgatando a capacidade de compreender contextos.

Poucos problemas enfrentados pelos governos atuais podem ser atacados por disciplinas isoladas. Raramente temas relativos a segurança pública, habitação, transportes podem ser solucionados com os saberes específicos de suas respectivas áreas. Quanto mais complexa for a questão a ser atacada, mais importante torna-se a soma de saberes e setores. Também aqui, a proliferação de caixinhas ultra especializadas oriundas a sociedade industrial tem pouco a oferecer. A humildade de reconhecer que existe vida inteligente na “sala” ao lado e que processos tradicionais devem ser revistos para incorporar distintos saberes são práticas que demandam mudanças culturais que não obedecem a decretos de cima para baixo, envolvendo, ao contrário, a montagem de estruturas ágeis que estimulem a tolerância e convivência entre pessoas com visões distintas.

## **2 Colocação do Ser Humano no Centro do Universo Organizacional**

As atividades e tarefas de caráter repetitivo existentes nas organizações foram sendo cada vez mais assumidas pelos computadores, principalmente após a explosão da microeletrônica nos últimos 25 anos do século passado. A tendência



para o futuro é que esse movimento se acelere, com a proliferação incessante de novidades tecnológicas, e se aprofunde, com a maior disponibilidade de ferramentas de BI – *Business Intelligence* e de *Big Data*.

O ser humano será, portanto, cada vez mais deslocado das tarefas “musculares” para as “intelectuais”.

Nesse cenário, descobrir, criar e reter talentos serão os grandes desafios das organizações, tarefas que incluirão muito mais do que recompensas meramente pecuniárias, envolvendo principalmente a montagem de clima organizacional adequado.

### **3 Criação de Ambiente Organizacional Adequado**

Durante muitos anos, o desafio corporativo de gerar ideias, definir procedimentos e desenvolver novos produtos esteve circunscrito a um seletíssimo grupo de profissionais, vinculados à administração superior ou a divisões específicas das organizações, tais como “pesquisa e desenvolvimento” e “marketing”, por exemplo. Aos demais empregados cabia cumprir rotinas, sem questionar sua pertinência.

Desde o início do século, no entanto, este retrato vem sofrendo mudanças acentuadas que, por serem muito recentes e complexas, ainda não permitem identificar com clareza a “cara” dessa nova organização. O que se percebe, desde já, entretanto, é que os desafios propostos pela mutante e sofisticada era do conhecimento têm mobilizado um número crescente de empresas no sentido de transformarem todos os seus funcionários em fontes permanentes de ideias e inovação, independente de sua posição hierárquica e funcional. Na linguagem futebolística, o profissional que fica “na dele”, esperando a bola no pé, vai dando lugar ao colaborador comprometido e proativo que corre para buscar o jogo.

Como o desafio de transformar pessoas treinadas para cumprir ordens em colaboradores criativos bate de frente com a estrutura organizacional centenária montada pela indústria de segregar o saber, esta mudança não se faz de uma hora para outra. Essa migração dependerá menos de um choque tecnológico e mais da criação de novos modelos mentais, o que obrigará às empresas criar ambientes capacitantes totalmente distintos dos prevalentes na era industrial. Se assim não o



fizer, a organização corre o risco de ensinar o desnecessário e praticar o obsoleto. Vale lembrar que nos dias atuais “muitas empresas desaparecem não por fazerem as coisas erradas, mas por insistir em fazer as coisas certas por um período longo demais”<sup>5</sup>.

A montagem de ambientes de trabalho inclusivos que reorientem cultural e metodologicamente seus quadros é tarefa tão complexa quanto inadiável e deve envolver a empresa em todas as suas dimensões. Os conceitos de gestão propostos por Drucker, Nonaka, Takeuchi, Senge e seus seguidores, comentados no capítulo metodológico deste trabalho, servem como um bom quadro de referências para este enorme desafio.

#### **4 Programas de Capacitação**

As novas habilidades e atitudes requeridas para o modelo de governo que idealizamos neste trabalho demandam uma ampla reconfiguração dos programas de capacitação oferecidos aos servidores. Segundo o nosso julgamento os atuais programas possuem ao menos duas características que precisam ser alteradas:

1. Divórcio entre o conteúdo ofertado e as efetivas características e demandas do serviço público. Mais das vezes, programas de prateleira são ministrados sem a necessária customização para o ambiente governamental, frustrando alunos que não conseguem enxergar qualquer aplicabilidade dos ensinamentos recebidos em suas atividades de rotina, muitas vezes limitadas por leis, normas e outras regulações, simplesmente ignoradas nos programas de formação.
2. Mesmo quando não há esse distanciamento, as ofertas de capacitação centram-se na estrita melhoria do desempenho operacional do servidor sem discutir a validade de aplicações, atividades ou relatórios sobre a efetividade do serviço público. Neste caso, há o risco de que a qualificação ensine a fazer mais rápido atividades, sem abrir espaço para a discussão sobre a pertinência de tais ações e para o debate de novas ideias que possam arejar o serviço.

---

<sup>5</sup> Citação feita pelo Professor Yves Doz, proferida na reunião do Novo Clube de Paris, em maio de 2009.



No nosso desenho do governo do século XXI, programas de capacitação ganham importância estratégica como vetores de mudanças culturais e como formadores de uma nova geração de gerentes. No primeiro caso, dever-se-á discutir em profundidade a visão de mundo e de negócios das diferentes gerações, desde os “baby boomers”, ainda predominantes nos governos até os “millennials” que fatalmente tornar-se-ão maioria nas próximas décadas.

Quanto a formação técnica, propriamente dita a capacitação desejada por nós deve exercitar a compreensão de cenários complexos, a circulação de conhecimento, a inovação, a criatividade, o trabalho em equipe e a criação de novos modelos de negócio.

O programa de capacitação por nós proposto em trabalho apresentado no último CONSAD<sup>6</sup>, cujas disciplinas voltamos a destacar na sequência deste documento, têm essa dupla preocupação, qual seja, mudar cultura e qualificar para o complexo. São elas:

- Utilização do pensamento sistêmico na atividade gerencial,
- Gestão do conhecimento e da inovação em governo,
- *Design thinking* para ambientes governamentais,
- *Design* de serviços públicos,
- Gestão de projetos governamentais complexos,
- Técnicas de negociação,
- Empreendedorismo no serviço público,
- Novos modelos de negócio para a atividade governamental,
- Serviços públicos digitais,
- Utilização da inteligência coletiva para melhoria do serviço público,
- *Storytelling* para registro da memória governamental,
- Criação de comunidades de prática
- Registro de lições aprendidas.

---

<sup>6</sup>Capacitação 360° - Da Cultura Inovadora a Aplicação



## 5 Uso de novos métodos e técnicas gerenciais

Tal como Ford lançou mão de Taylor para vencer o enorme desafio de ensinar a sua fábrica de carros a ser produtiva, movimento que depois se espalhou pela indústria e demais setores econômicos, a organização moderna, cada vez mais dependente do conhecimento, tenta definir seus próprios métodos e técnicas gerenciais.

Embora incipiente, esse esforço começa a gerar uma massa crítica de instrumentos, integrados ou não, gerados nos mais distintos ambientes acadêmicos e corporativos que em síntese preocupam-se em:

- Estimular o espírito crítico e a visão sistêmica;
- Transformar o conhecimento em capital intelectual da organização;
- Aprimorar o processo de geração, triagem, avaliação e financiamento de ideias;
- Acelerar a geração de novos produtos e serviços;
- Estimular a troca de informações e a colaboração;
- Alavancar o grau de comprometimento dos funcionários;
- Criar indicadores para mensuração da produtividade para o trabalhador do conhecimento;
- Desenvolver novas habilidades;
- Criar instrumentos e compensações não pecuniárias para atrair e reter talentos.

Os instrumentos gerenciais pós-industriais que busquem viabilizar a construção de organizações inteligentes capazes de transformar em ações correntes os desafios citados no parágrafo anterior, tendem doravante a se multiplicar. Apesar disso, alguns deles merecem destaque, pelo seu caráter pioneiro e paradigmático. São eles: comunidades de prática, redes de conhecimento, narrativa corporativa (*storytelling*), gestão da inovação, lições aprendidas, aproveitamento da inteligência coletiva (*crowdsourcing*), uso de *coaching* e mentores, feiras de inovação, inovação aberta, entrevistas de saída, e “design thinking”, método este explorado em detalhe no “paper” escrito por Álvaro Gregório e Ana Neves



## 6 Montagem de layout inclusivo

O conhecimento possui três características muito particulares que o distinguem dos demais insumos econômicos, cuja compreensão torna-se fundamental para as organizações que queiram extrair dele todo seu potencial transformador.

A primeira delas refere-se à imaterialidade. Ao contrário dos demais fatores, o conhecimento não tem dimensão física. Não podemos vê-lo, pesá-lo ou submetê-lo a qualquer outro processo clássico de medição usado para os bens materiais.

A segunda faceta básica do conhecimento é que ele tem origem nas pessoas. A mais moderna câmera de vigilância, o mais avançado parque computacional, o mais completo software estatístico, não são suficientes para gerar uma só despreziosa inovação. Ter ideias, conceber novos serviços, enxergar oportunidades são atributos exclusivos do ser humano.

A terceira característica exclusiva do conhecimento é que ele cresce com o compartilhamento. Ao contrário de qualquer bem material, no qual a retirada de uma porção reduz seu tamanho e/ou valor, trocar ideias, compartilhar experiências, tem como resultado natural o aumento do conhecimento de cada um dos envolvidos.

Esses três atributos mostram que organizações para as quais o conhecimento seja um recurso relevante devem adequar seu *layout* físico, de modo a criar ambientes favoráveis à criação e compartilhamento desse fator e, conseqüentemente, à inovação.

Espaços com muitas barreiras, salas fechadas e poucas áreas de convívio dificultam o envolvimento das pessoas, a troca de experiências, o teste de novas técnicas de gestão, a prática de ações transdisciplinares, e o que é mais grave em uma época mudanças aceleradas, a percepção de transformações no ambiente externo de negócios. Em síntese, a proliferação de labirintos é incompatível com a obtenção de uma visão mais abrangente dos problemas, criando uma ilusão organizacional de que não há nada de importante além dos limites da sala de cada um.



## **7 Diminuição de Níveis Hierárquicos**

A departamentalização das organizações foi um recurso organizacional importante que, como já vimos em partes anteriores deste documento, permitiu às fábricas, escritórios e empresas comerciais obter expressivos e continuados ganhos de produtividade, obtidos pela divisão dos problemas em pequenas fatias.

Esse figurino começou a perder poder de fogo com a chegada e a progressiva cristalização da era do conhecimento, na qual predominam a globalização, a velocidade e a incerteza.

O surgimento de problemas complexos não contemplados nos tradicionais manuais de procedimento que dominaram o século XX, aumentou a demanda por soluções rápidas e criativas, característica incompatível com a multiplicação de níveis de decisão, onde as chefias estão mais preocupadas em controlar, do que correr os riscos inerentes à inovação.

Em função disto, as novas organizações e aquelas pré-existentis mais sintonizadas com os ventos da mudança, achataram seus organogramas de modo a facilitar a captura de ideias e a inovação.

## **8 Utilização Inovadora das Facilidades Tecnológicas**

Desde o final do século XX, o mercado tem sido continuamente abastecido por uma nova geração de recursos tecnológicos cada vez mais baratos, potentes e integrados, que, ao contrário da geração anterior, destinada aos especialistas em processamento de dados, tem como foco o usuário comum, dentro e fora das organizações.

Essa revolução ultrapassou, em muito, a dimensão simplesmente tecnológica. Primeiro, ao diminuir drasticamente os custos de processamento e comunicação de dados, ela viabilizou economicamente o surgimento de pequenas empresas, tais como Apple, Microsoft e Google, por exemplo, que logo viraram líderes de mercado. Depois, ao transformar máquinas de fazer contas em lúdicos ambientes multimídia, abriu caminho para que um infindável número de jovens criativos transformassem seus sonhos em negócios rentáveis na área do comércio eletrônico, comunicação, entretenimento, só para citar alguns.



Essa realidade emergente trouxe para as organizações um novo desafio que, até agora, para a maioria delas, não foi resolvido de forma adequada. O computador, em muitas instituições continua sendo usado apenas para aumentar a produtividade nos moldes industriais, ou seja, fazer as coisas mais rápido. É bom, mas insuficiente.

Do ponto de vista estratégico, o computador tornou-se uma imprescindível ferramenta de suporte à criatividade e inovação. E o que é pior, a simples disseminação de computadores pela instituição, por mais rápidos que sejam, quando não acompanhada das providências enunciadas nos cinco itens antes mencionados, fará com que estes vigorosos instrumentos de mudança sejam utilizados apenas para tocar atividades de rotina, conferindo à entidade uma ilusória fachada de modernidade, o que infelizmente não é suficiente para garantir o futuro da organização.

Acreditamos, por fim, que a adoção desses passos caminhe no sentido de dar vida ao conceito do Bá<sup>7</sup>, espaço que se propõe a combinar e articular as dimensões físicas, virtuais e mentais de uma organização, tendo como objetivo consolidar relações emergentes e fomentar a criação e o compartilhamento do conhecimento nos planos explícito e tácito.

## CONCLUSÃO

A humanidade tem apresentado nesta primeira década e meia do século XXI um inédito quadro de mudanças. Ainda que possamos ter observado no passado momentos de mudanças radicais, as que vivemos hoje não encontram paralelo em termos de população e porção territorial abrangidos, volume de informações geradas e quantidade de avanços tecnológicos.

Os governos, partes integrantes deste ambiente complexo e reivindicativo, observaram, em curtíssimo espaço de tempo, uma profunda mudança em suas agendas de trabalho em um amplo arco de responsabilidades que vai do

<sup>7</sup> Conceito apresentado no artigo "The Concept of ba: building a foundation for knowledge creation", Ikujiro Nonaka e Noboru Konno. California Management Review, 40, 3, Spring 1998. Ver [http://kcp-research.wikispaces.com/file/view/The+concept+of+ba\\_building+a+foundation+for+knowledge+creation.pdf](http://kcp-research.wikispaces.com/file/view/The+concept+of+ba_building+a+foundation+for+knowledge+creation.pdf) (consultado em 5 de novembro de 2013).



estratégico ao operacional, nas quais emergem questões a um só tempo difíceis e inadiáveis, dentre as quais poderíamos mencionar:

- O repensar a democracia;
- A compreensão da economia do conhecimento e de suas oportunidades, que, se mal identificadas, podem conduzir à perda de mercados tradicionais, ao sub-aproveitamento de novos nichos e ao empobrecimento de nações, estados e municípios;
- A mudança radical na gestão pública, envolvendo o abandono de modelos mentais ultrapassados e a consequente adoção de novos métodos, técnicas, tecnologias e processos de trabalho;
- Fornecer mais e melhores serviços, afinados com os tempos atuais.

No plano da gestão pública, objeto central do Congresso CONSAD, enfatizamos na conclusão deste “paper” cinco pontos que consideramos prioritários para trazer, de fato, os governos para o século XXI:

- 1) Enxergar o todo. Gastar muita energia melhorando pedaços criará um quebra-cabeças que não fechará por falta de peças;
- 2) Aproximar a estrutura governamental da realidade social. Governos divididos em muitas caixas com pouca ou nenhuma conexão, estimulam o retrabalho, sufocam a criatividade, atrasam a inovação, separam talentos e conduzem a soluções parciais que acabam por cristalizar problemas mais complexos;
- 3) Nunca os governos dependeram tanto de novas ideias e do capital intelectual de seus servidores. Sem colaboradores motivados e estimulados a inovar, quaisquer medidas aparentemente modernizadoras, terão seu impacto reduzido a uma fração irrisória do possível e mais ainda do necessário;
- 4) Em épocas de mudanças aceleradas, a capacitação continuada torna-se imprescindível. Ensinar mais do mesmo, no entanto, não colabora para promover as mudanças culturais e metodológicas necessárias para resolver problemas complexos. A adoção de programas de capacitação efetivos, sob nossa ótica, devem incorporar um leque de disciplinas que reproduzam a complexidade da economia do



conhecimento, que estimulem o uso de metodologias colaborativas e que sejam orientadas à solução de problemas concretos;

- 5) O uso da tecnologia para fazer mais rápido pode melhorar a operação. Mas isto é muito pouco. Somente o uso da tecnologia como instrumento de criatividade e de geração de novos serviços pode revolucionar a gestão.

## REFERÊNCIAS

ANDERSON, Chris. A Cauda Longa. Rio de Janeiro: Editora Elsevier, 2006.

BROWN, Tim. Design Thinking. Rio de Janeiro: Elsevier Editora, 2010.

BURGELMAN, Robert A. Gestão Estratégica da Tecnologia e da Inovação. Porto Alegre: Editora Bookman, 2012.

CAIADO, Aurílio Sérgio Costa (coordenador do projeto). Economia Criativa. São Paulo: Fundap, 2011.

CARVALHO, Fábio Câmara A. (Organizador). Gestão do Conhecimento. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012

CASTELLS, Manuel. A Sociedade Em Rede – A era da informação: economia, sociedade e cultura; Volume I. Rio de Janeiro: Editora Paz e Terra, 1999.

CAVALCANTI, Marcos e NEPOMUCENO, Carlos. O Conhecimento em Rede – Como Implantar Projetos de Inteligência Coletiva. Rio de Janeiro: Elsevier Editora, 2007.

CHRISTENSEN, Clayton M. O Dilema da Inovação: Quando as Novas Tecnologias Levam Empresas ao Fracasso. São Paulo: M. Books do Brasil Editora, 2011.

CHRISTENSEN, Clayton M. e outros. Inovação na Sala de Aula. Porto Alegre: Bookman Editora, 2012.

DAVENPORT, Thomas H. Ecologia da Informação: Porque só a tecnologia não basta na era da informação. São Paulo: Editora Futura, 1998.

DAVENPORT, Thomas H. e KIM, Jinho. Dados Demais: Como Desenvolver Habilidades Analíticas Para Resolver Problemas Complexos, Reduzir Riscos e Decidir Melhor. Rio de Janeiro: Elsevier Editora Ltda, 2013

FLORIDA, Richard. A Ascensão da Classe Criativa. Porto Alegre: L&PM Editores, 2011.



HAMEL, Gary e BREEN, Bill. O Futuro da Administração. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2007.

HAMEL, Gary. O Que Importa Agora. Rio de Janeiro: Elsevier Editora, 2012.

JOHNSON, Steven. De Onde Vêm as Boas Ideias. Rio de Janeiro: Zahar Editora, 2011.

MARTIN, Roger. Design de Negócios. Rio de Janeiro: Elsevier Editora, 2010

NAYAR, Vineet. Primeiro os Colaboradores Depois os Clientes. Porto Alegre: Bookman Editora, 2011.

NÓBREGA, Clemente e R. de LIMA, Adriano. Inovatrix – Inovação para não Gênios, Rio de Janeiro: Editora Agir, 2010.

NONAKA, Ikujiro e TAKEUCHI Hirotaka. Criação de Conhecimento na Empresa. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1997.

NORTH, Klaus. Gestão do Conhecimento – Um Guia Prático Rumo à Empresa Inteligente. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 2010.

NORTH, Klaus e GUELDBERG, Stefan. Effective Knowledge Work: Answers to The Management Challenges Of The 21<sup>st</sup> Century. United Kingdom: Emerald Group Publishing Limited, 2011.

PINK, Daniel. A Nova Inteligência. Portugal: Texto Editores, 2013.

PROBST, Gilbert, RAUB Steffen e ROMHARDT, Kai. Gestão do Conhecimento - Os elementos Construtivos do Sucesso. Rio Grande do Sul: Artmed Editora, 2002.

RIFKIN, Jeromy. A Terceira Revolução Industrial. São Paulo: M. Books do Brasil Editora, 2013.

ROBINSON, Ken. Libertando o Poder Criativo. São Paulo: HSM Editora, 2012.

SCHARMER, Otto. Teoria U – Como liderar pela percepção e realização do futuro emergente. Rio de Janeiro: Elsevier Editora, 2010.

SENGE, Peter. A Quinta Disciplina: Arte e Prática da Organização que Aprende. São Paulo: Editora Best Seller, edição revisada, 2004.

SENGE, Peter e outros. Presença – Propósito Humano e o Campo do Futuro. São Paulo: Editora Cultrix, 2007.

SOUZA, César. A NeoEmpresa: O Futuro da Sua Carreira e Dos Negócios no Mundo em Reconfiguração. São Paulo: Integrare Editora, 2012.

STEWART, Thomas A.. A Riqueza do Conhecimento – O Capital Intelectual e a Organização do Século XXI. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2002.



SVEIBY, Karl Erik. A Nova Riqueza das Organizações: Gerenciando e Avaliando Patrimônios de Conhecimento. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1998.

SUROWIECKI, James. A Sabedoria das Multidões. São Paulo: Editora Record, 2006.

TERRA, José Cláudio. Gestão do Conhecimento - O Grande Desafio Empresarial : Uma Abordagem Baseada no Aprendizado e Na Criatividade. São Paulo: Negócio Editora, 2001.

TERRA, José Cláudio (organizador). Inovação: Quebrando Paradigmas para Vencer. São Paulo: Editora Saraiva, 2007.

TERRA, José Cláudio (organizador). 10 Dimensões da Gestão da Inovação. Rio de Janeiro: Elsevier Editora, 2012.

TOFFLER, Alvin. A Terceira Onda. Rio de Janeiro: Editora Record, 1980.



---

**AUTORIA**

**Roberto Agune** – Coordenador da Assessoria de Inovação em Governo da Secretaria de Planejamento e Desenvolvimento Regional de São Paulo.

Endereço eletrônico: [ragune@sp.gov.br](mailto:ragune@sp.gov.br)

**José Antônio Carlos** – Técnico da Assessoria de Inovação em Governo da Secretaria de Planejamento e Desenvolvimento Regional de São Paulo.

Endereço eletrônico: [jcarlos@sp.gov.br](mailto:jcarlos@sp.gov.br)

