

Conhecimento desperdiçado

2005. Ano 2 . Edição 13 - 1/8/2005

"É comum que informações estratégicas e conhecimentos relevantes deixem de ser transferidos para os membros da nova equipe que assume a organização"

Fábio Ferreira Batista

A qualidade dos serviços prestados e a efetividade das ações de órgãos e entidades da administração pública dependem cada vez mais da gestão do conhecimento, isto é, da maneira como se promovem a geração, o registro, o compartilhamento, a transferência e a utilização do conhecimento nas organizações públicas.

A história do violino Stradivarius, considerado um dos melhores do mundo, ilustra bem um dos desafios da transferência de conhecimento. Em abril de 2004, um violino no valor de 3,5 milhões de dólares foi furtado - e posteriormente encontrado numa lata de lixo - da Associação Filarmônica de Los Angeles, nos Estados Unidos. O instrumento é assim valioso porque seu fabricante, Antonio Stradivari, que viveu entre os séculos XVII e XVIII, era um talentoso artesão e sabia como ninguém escolher a melhor madeira, confeccionar e aplicar o verniz e fabricar o produto de tal forma que o violino Stradivarius é apreciado mundialmente por duas características: som potente e ampla gama de tons graves e agudos.

Hoje existem no mundo apenas 60 violinos Stradivarius e os fabricantes - apesar de todo o desenvolvimento científico e tecnológico - não conseguem produzir instrumentos como os confeccionados por Antonio Stradivari, pois sua técnica não foi transferida para outros artesãos, trata-se de um conhecimento perdido. Os únicos capazes de fabricar instrumentos semelhantes eram dois dos contemporâneos de Stradivari, os quais faleceram há quase dois séculos e, como ele, também não transferiram seu conhecimento.

Anualmente, milhares de servidores públicos deixam, por várias razões - morte, aposentadoria, transferência -, as instituições em que trabalham e levam consigo o conhecimento adquirido ao longo de anos de trabalho. O trágico é que, antes de sair, nem sempre ocorre a transferência desse conhecimento para outros funcionários. Com isso, várias organizações se vêm sem profissionais qualificados para executar atividades de processos estratégicos para o cumprimento de sua missão. No caso dos servidores que se aposentam, não é raro seu retorno como "consultores" para executar as mesmas tarefas que desempenhavam antes de sair. Entretanto, muitas vezes é inevitável a queda da qualidade dos serviços prestados e da efetividade da ação das organizações.

Tal fenômeno ocorre também quando há mudança de dirigentes na instituição, pois é comum que informações estratégicas e conhecimentos relevantes deixem de ser transferidos para os membros da nova equipe à frente da organização. Diante desse quadro e refletindo sobre o caso do violino Stradivarius, surgem algumas perguntas: quantos "Antonio Stradivari" já passaram por órgãos e entidades da administração pública? Quantos ainda passarão? O que pode ser feito para resolver - ou pelo menos

minimizar - esse problema?

Nos últimos anos, o Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea) realizou duas pesquisas para compreender como organizações públicas federais enfrentam esse e outros desafios da gestão do conhecimento: "Governo que aprende: gestão do conhecimento em organizações do Executivo Federal" (texto para discussão n.º 1.022) e "Gestão do conhecimento na administração pública" (texto para discussão n.º 1.095). O primeiro trabalho visou discutir a importância do conceito de gestão do conhecimento para a administração pública e identificar o estágio de sua implementação em seis organizações da administração indireta. Um dos principais objetivos do segundo estudo foi analisar a situação atual das práticas de gestão do conhecimento na administração pública direta e apresentar recomendações para a elaboração e a implementação de uma política de gestão do conhecimento para o setor.

Atualmente, o Ipea coordena a pesquisa "Gestão do conhecimento nas instituições federais de ensino (IFEs)" e apóia a Subsecretaria de Assuntos Administrativos do Ministério da Educação na implementação do projeto "Práticas inovadoras de gestão nas instituições federais de ensino". A pesquisa visa analisar como as IFEs tratam o tema transferência do conhecimento nas suas áreas de planejamento e administração.

Fábio Ferreira Batista é pesquisador da Diretoria de Estudos Sociais (Disoc) do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada

Copyright © 2007 - DESAFIOS DO DESENVOLVIMENTO

É proibida a reprodução do conteúdo desta página em qualquer meio de comunicação sem autorização.
Revista Desafios do Desenvolvimento - SBS, Quadra 01, Edifício BNDES, sala 1515 - Brasília - DF - Fone: (61)
2026-5334