

ESTUDIO DE CASO

Analisando a aplicação de inventários de conhecimentos como instrumento de geração de conhecimentos organizacionais

Monika Röper

Nas aplicações práticas da gestão de conhecimentos são utilizados instrumentos que asseguram fluxos de conhecimentos entre seus detentores, geradores e usuários. Os inventários de conhecimentos integram o rol destes instrumentos, constituindo mecanismos de apoio à transferência e transformação do conhecimento individual em coletivo e organizacional. Os inventários são compostos por perfis, que visam o resgate de conhecimentos, documentando e disponibilizando os aprendizados de forma ágil e compacta. Os perfis são compostos a partir de entrevistas coletivas ou individuais com os integrantes da experiência a ser inventariada. Adaptando a proposta metodológica de GTZ & IFAD (2009), que propõem a utilização de perfis de conhecimento (*knowledge profiles*) em projetos de cooperação internacional, a presente contribuição realiza uma análise comparativa da aplicação deste instrumento no âmbito de políticas e projetos ambientais no Brasil. Este contexto institucional é marcado por uma grande diversidade e por visões e demandas diferenciadas de gestão de conhecimentos. A institucionalização da área é recente, de modo que se verifica uma alta rotatividade de pessoal e muitos casos de perda e descontinuidade de conhecimentos. Neste ambiente, as concepções que partem das pessoas como elementos centrais da gestão de conhecimentos se mostram particularmente adequadas para iniciar a introdução de suas abordagens. A análise comparativa dos casos de aplicação dos inventários de conhecimentos indicam que os mesmos contribuem para a construção de conhecimentos institucionais através do resgate das experiências e percepções de participantes diretos através de abordagens muito simples e de rápida aplicação. Além disso, o processo ganha uma dinâmica e qualidade diferenciada quando é possível envolver futuros usuários dos conhecimentos na sua construção.

Introdução

Após as fases iniciais do desenvolvimento do conceito de gestão de conhecimentos, centradas na documentação de dados e informações e prioritariamente orientadas a processos e instrumentos tecnológicos correlatos, muitas abordagens mais recentes focam a natureza social destes processos, valorizando o papel dos detentores e usuários dos conhecimentos. Estas iniciativas vêm privilegiando os processos colaborativos e a importância dos contextos e das práticas nas quais o conhecimento é gerado e gerido (Ferreira & Neto 2005). Além disso, acarretaram a intensificação do uso de métodos e instrumentos baseados em processos de comunicação, destinados a assegurar o fluxo de

conhecimento entre os seus detentores e aqueles que o procuram para a realização de seus objetivos. Portanto, foram adaptados para as demandas da gestão de conhecimentos formatos como workshops, formação de equipes, redes de aprendizagem e de trabalho colaborativo, bem como comunidades e redes virtuais, que conferem importância aos detentores dos conhecimentos e aos elementos tácitos dos mesmos.

Ao mesmo tempo, também se observa o surgimento de alternativas a abordagens muito abrangentes, que investem em amplos diagnósticos, estabelecimento de sistemas, processos intensivos de sensibilização, capacitação e divulgação dos conceitos da gestão de conhecimentos, seguidos de sua institucionalização nas estruturas gerenciais e organizacionais (cf., apenas como um exemplo, os procedimentos sugeridos em Bukowitz & Williams 2002). Estes procedimentos, além de demandar um apoio consistente por parte da direção das organizações, também absorvem um nível considerável de energia, o que nem sempre se mostra um caminho viável para deslançar processos de inovação.

Uma forma de introduzir a gestão de conhecimentos em ambientes em que a mesma ainda é vista como tema novo é através de experiências iniciais a partir de demandas concretas e imediatas, que permitem aplicar os conceitos e o seu instrumental. Na sequência, a avaliação de sua pertinência e eficácia pode levar a passos mais avançados (Ferreira & Neto 2005). Estas abordagens incrementais, introduzidas com pequenos exercícios práticos e demonstrativos, muitas vezes têm se mostrado mais adaptadas e, em longo prazo, mais efetivas do que a introdução imediata de sistemas abrangentes e demandantes em recursos.

O presente artigo propõe uma análise comparativa de aplicações de um instrumento que se insere nestas duas linhas, de perceber a gestão de conhecimentos como processo de troca social para o aprendizado organizacional e de partir de demandas concretas para introduzir a sua utilização. A base desta análise é constituída por três casos de aplicação do chamado “inventário de conhecimentos”, que será descrito a seguir.

Apresentando o instrumento: Inventários de conhecimento

O inventário de conhecimentos aqui utilizado corresponde à adaptação de uma proposta desenvolvida pela Agência Alemã de Cooperação Técnica (*Deutsche Gesellschaft für technische Zusammenarbeit – GTZ*) e pelo Fundo Internacional de Desenvolvimento Agrícola (*International Fund for Agricultural Development – IFAD*), que foi aplicada em diferentes projetos de cooperação internacional na África (GTZ & IFAD 2009). A metodologia propõe a utilização de perfis de conhecimento (*knowledge profiles*), visando captar os experiências e conhecimentos adquiridos na implementação dos projetos a partir dos pontos de vista dos envolvidos no processo. Os perfis visam à disponibilização de conhecimentos de forma expedita e a facilitar comparações entre os projetos, sendo que o seu conjunto compõe o inventário.

Um inventário de conhecimentos é um mecanismo que apoia a transferência e transformação do conhecimento individual em coletivo e organizacional, abordando

especificamente aqueles elementos que muitas vezes são mais difíceis de serem captados: as experiências individuais dos técnicos e dirigentes de uma organização, que geralmente não se encontram espelhadas em relatórios ou documentos oficiais. Procura-se, portanto, transferir conhecimentos vinculados a reflexões subjetivas de pessoas sobre lições aprendidas e sobre o que funcionou bem ou o que não funcionou em um determinado processo. O objetivo da transferência é a aprendizagem organizacional a partir das experiências dos colaboradores, evitando assim a repetição de erros e acelerando as inovações. Ao mesmo tempo, o exercício também possibilita uma rápida revisão e organização dos materiais e contatos mais relevantes para a iniciativa analisada.

Os perfis elaborados são estruturados de forma a permitir o resgate de conhecimentos, documentando e disponibilizando de forma ágil e compacta os aprendizados. Os perfis são compostos a partir de entrevistas coletivas ou individuais com os integrantes da experiência a ser inventariada. Seus temas são elencados a partir de um processo de seleção e priorização realizado com os próprios participantes da experiência. Nos casos aqui considerados, foram realizadas reuniões prévias de sensibilização para os dirigentes e técnicos envolvidos nas iniciativas. Nestas reuniões, além da apresentação da metodologia, também foram discutidos e selecionados os temas para os perfis. A composição dos conteúdos para os perfis foi realizada em oficinas, utilizando metodologias participativas e técnicas de visualização (painéis com tarjetas, registro eletrônico visualizado). Na sequência, os registros das oficinas foram retrabalhados e organizados em textos e enviados a todos os participantes para revisão e eventual complementação. O inventário inicia com uma contextualização do tema e do exercício e cada perfil tem, em média, cerca de cinco páginas. As experiências e lições são organizadas em blocos temáticos e descritas de forma itemizada e seguindo uma ordem lógica. As contribuições posteriores dos participantes são incorporadas nas versões finais dos inventários.

Durante as oficinas, os perfis foram elaborados à base de um roteiro que contempla os seguintes elementos:

- Uma *linha de tempo* que documenta os principais acontecimentos emblemáticos relacionados ao tema: Esta constitui um resgate cronológico dos acontecimentos pelo conjunto dos participantes. Seu registro deve ocorrer preferencialmente em um formato que permite a sua visualização permanente durante todo o trabalho (por exemplo, em painéis). A metodologia original prevê que seja realizada uma linha de tempo para cada perfil, no entanto, em alguns dos casos aqui tratados mostrou-se mais oportuno compor uma linha de tempo única para a iniciativa como um todo.
- *Experiências e lições aprendidas*: Estas são identificadas com base na linha de tempo elaborada. É o momento em que se realiza a transição de uma fase descritiva para um momento mais analítico e focado em conhecimentos do processo. É importante que os participantes sejam estimulados a refletir tanto sobre as experiências bem sucedidas quanto sobre as dificuldades e os insucessos relacionados ao perfil.

- *Fatores externos* cruciais que influenciaram o tema: Esta etapa compreende a reflexão sobre o contexto da implementação do tema tratado. Novamente deve ser enfatizado que os fatores externos podem ser tanto de natureza positiva e propulsora como também negativos. Podem ser registrados eventos recorrentes, mas que se encontram fora da governabilidade dos envolvidos (tais como alternâncias políticas) e também acontecimentos inesperados, que demandaram reação ou incorporação.
- *Portadores de conhecimentos*: Neste tópico são registradas as pessoas que tiveram relevância para o tema tratado, preferencialmente detalhando aspectos específicos que as tornaram referência, bem como o seu vínculo institucional atual, caso já tenham deixado o trabalho na iniciativa analisada. Em parte, este processo pode ser realizado durante as oficinas, mas também deve ser complementado nas etapas de revisão dos registros.
- *Materiais e documentos*: Da mesma forma, são registradas aqui referências documentais sobre os temas dos perfis. Embora o exercício não seja direcionado a realizar um inventário documental, neste momento muitas vezes são resgatados documentos internos ou de difícil acesso, mas que constituíram referências importantes para a tomada de decisões ou avanços na compreensão de elementos do processo analisado.
- *Desafios e recomendações*: Este momento é reservado para estabelecer conexões entre as experiências e lições compiladas e a evolução futura vislumbrada para o tema trabalhado. Mesmo que não se trate de uma análise estruturada e exaustiva, é a etapa que permite delinear a relevância e as opções de utilização para os registros realizados.

Desta forma, é elaborado um perfil curto e consistente com os principais detalhes dos conhecimentos gerados e das lições aprendidas para cada tema selecionado. Cada perfil tem uma estrutura clara e padronizada com as informações essenciais para inventariar os conhecimentos, cujo formato estandardizado facilita o acesso às informações e possibilita comparações. Ao conjunto de perfis elaborados foi dada a denominação de “inventário de conhecimentos”.

Assim, os inventários de conhecimentos compostos permitem:

- A criação de uma memória institucional dos conhecimentos acumulados;
- A constituição de um acervo que pode ser utilizado para a disponibilização das experiências e lições aprendidas em diferentes formatos;
- Uma oportunidade de transferência direta de conhecimentos para os seus usuários ou outras iniciativas.

Os casos que serão apresentados a seguir não estão todos especificamente relacionados a projetos de cooperação internacional, de modo que algumas particularidades associadas a estes projetos não foram consideradas no instrumento. Por exemplo, as temáticas trabalhadas não necessariamente envolviam um beneficiamento imediato de

populações locais, e assim não se buscou abranger a multiplicidade de percepções que é proposta na metodologia original. No entanto, o formato geral dos perfis e as orientações para a sua elaboração foram seguidos.

Aprendizados na gestão de conhecimentos em projetos e políticas públicas ambientais no Brasil

A análise comparativa da aplicação dos inventários de conhecimentos aqui empreendida é baseada em diferentes casos inseridos no universo das políticas públicas e projetos ambientais no Brasil.

Como em vários outros países, no Brasil inicialmente os conceitos da gestão de conhecimentos tiveram acolhimento no setor privado. Mas há vários anos também se constata a sua incorporação pelo setor público (por exemplo, Batista 2004, Coelho 2004) e pela sociedade civil (por exemplo, FAOR, DED & GTZ 2006), naturalmente com uma série de adequações às necessidades específicas destes setores. Ainda assim, em muitos casos as abordagens e instrumentos ainda são pouco conhecidos nas organizações e, em função disto, vistos com reservas ou como demanda adicional sem correlação com as atividades chave por parte de dirigentes e técnicos.

Diferente do ambiente institucional de uma empresa ou de uma organização específica, a área aqui contemplada é marcada por uma grande diversidade institucional, que abrange diferentes escalas espaciais e também diferentes visões e demandas em relação à gestão de conhecimentos. Portanto, as concepções que partem dos “conhecedores”, ou seja, das pessoas como elementos centrais da gestão de conhecimentos, se mostram particularmente adequadas para este contexto. Estas concepções não somente levam em conta o grande número de envolvidos, mas também a alta rotatividade e os intensos movimentos de ida e volta entre os diferentes ambientes institucionais.

Estes processos estão relacionados a um segundo aspecto relevante para a área: muitas das organizações governamentais e não-governamentais que atuam nos temas ambientais são recentes. Desta forma, procedimentos institucionalizados de registro e disponibilização de informações e conhecimentos organizacionais tendem a ser incipientes, verificando-se muitos casos de perda e descontinuidade.

Uma terceira característica é que este contexto é marcado por um histórico de quinze a vinte anos de implementação de projetos e programas, e, por outro lado, por iniciativas mais recentes de construção de políticas públicas a partir das experiências e lições acumuladas. Em ambas as vertentes há um grande número de iniciativas voltadas à geração, disponibilização e difusão de conhecimentos, e particularmente à construção de mecanismos que transformem o conhecimento em ação. No entanto, verifica-se que há diferenças fundamentais de escala e de escopo entre as experiências piloto e o desenho de políticas públicas, que demandam estratégias de conhecimento distintas.

Assim, os conhecimentos gerados nas experiências podem ser mais facilmente transferidos de forma *horizontal*, para outras experiências que operam na mesma escala e que preferencialmente guardam semelhanças entre si (por exemplo, de trajetória e

contexto). No entanto, a *transferência vertical*, isto é, passando de escalas locais ou regionais para o nível das políticas públicas, demanda uma estratégia clara de como desenhar e influenciar estas políticas, que deve já estruturar o próprio desenho dos formatos de captura de difusão de conhecimentos. Mais do que isso, o planejamento de pilotos destinados a gerar conhecimentos que possam alimentar a elaboração de políticas públicas deve seguir uma lógica distinta das experiências destinadas à geração e ao intercâmbio de conhecimentos em escala horizontal.

Finalmente, um aprendizado realizado ao longo tempo é a necessidade de inversão do foco das iniciativas de gestão de conhecimentos. Inicialmente, verificava-se uma tendência de perceber o tema a partir da oferta: primeiramente se realiza uma determinada ação ou experiência, depois se busca mecanismos e formatos para transferir ou difundir os conhecimentos gerados a públicos entendidos como interessados, esperando-se assim gerar insumos para a construção de políticas públicas. No entanto, tendo em vista esta última finalidade, a estruturação das estratégias de gestão de conhecimentos a partir da identificação de demandas é mais apropriada e deve ocorrer preferencialmente desde a concepção das medidas, acompanhando o seu ciclo de gestão. Este procedimento também facilita a conexão da gestão de conhecimentos com outros temas de gestão correlatos, tais como o monitoramento e a comunicação.

Características analíticas dos casos de aplicação

As reflexões metodológicas que são apresentadas a seguir derivam da elaboração de inventários de conhecimentos em três casos distintos, assessorados tecnicamente pela autora no âmbito de consultorias independentes no período de 2010 a 2013. Os casos refletem alguns elementos da diversidade anteriormente descrita: foram realizados no âmbito do setor público ambiental, mas com temáticas e em ambientes institucionais distintos, abrangendo diferentes escalas espaciais e administrativas e envolvendo desde o âmbito de projetos e ambientes organizacionais até o contexto da construção de políticas públicas.

Em todos os casos a motivação imediata para a elaboração dos inventários foram mudanças iminentes, a saber:

- A expectativa de transições políticas com reflexos esperados para a continuidade dos trabalhos desenvolvidos;
- processos de reorganização institucional, envolvendo a transferência de atribuições para outra área;
- e o encerramento de um projeto com perspectiva de continuidade em uma nova fase.

Nos três casos os trabalhos foram iniciados nos ambientes internos das instituições envolvidas, o que constitui um fator relevante para a dinâmica do seu desenvolvimento, que será discutido mais detalhadamente nas reflexões. Em função da confidencialidade associada e da prerrogativa das instituições em relação à utilização dos resultados construídos, não serão apresentados aqui os conteúdos temáticos específicos dos casos. Além disso, seria necessária uma contextualização extensa para o entendimento das

particularidades de cada caso. Esta, no entanto, não é imprescindível para a compreensão das reflexões e poderia até mesmo desviar a atenção do foco estritamente metodológico da presente contribuição.

Desta forma, no lugar de uma caracterização temática, serão apresentados a seguir alguns elementos em comum e outros particulares dos casos, no sentido de embasar as considerações seguintes.

Características comuns

- Em todos os casos os trabalhos foram desenvolvidos no âmbito de um momento de finalização. Não se tratava de um encerramento definitivo, conforme descrito acima, havia uma perspectiva de continuidade no desenvolvimento dos temas, mas associada a algum tipo de transição ou ruptura organizacional. Portanto, a necessidade de resgatar e sistematizar as etapas e os resultados das iniciativas constituiu a principal motivação para a realização dos trabalhos, o que, de fato, é ainda bastante comum no âmbito da gestão de conhecimentos.
- Os espaços de tempo disponíveis para a elaboração dos inventários foram extremamente exíguos, sendo que um dos casos foi elaborado em uma situação quase emergencial (ver abaixo). Esta contingência derivou-se da rotatividade de pessoal acima mencionada, rotineira nas organizações que atuam na área ambiental no Brasil. Portanto, tratava-se de aproveitar oportunidades de reunir e resgatar conhecimentos de pessoas que estavam na iminência de deixar a organização (ou mesmo que já estavam afastadas e puderam ser reconvidadas em caráter extraordinário) e que dificilmente estariam disponíveis para a realização do exercício proposto posteriormente.
- Em função disto, os perfis foram elaborados no âmbito de oficinas e de forma coletiva. Embora também se considerasse a realização de entrevistas individuais com atores chave que, por diferentes motivos, não podiam estar presentes às oficinas, em nenhum dos casos estas entrevistas complementares puderam ser realizadas.
- Em todos os casos os participantes das oficinas eram majoritariamente os técnicos envolvidos na implementação das iniciativas, mas os eventos também contaram com a participação intermitente de dirigentes, que deram contribuições significativas aos trabalhos.

Elementos particulares

Conforme mencionado, trata-se de três casos distintos, que, embora alocados no campo ambiental, não apresentavam relações imediatas entre si. Desta forma, cabe destacar algumas particularidades de cada caso, visando a compreensão das reflexões posteriores:

- Um dos casos tratava de um momento de transição entre a realização de uma série de iniciativas piloto para o estabelecimento de uma política pública de

âmbito nacional. Este exemplo favoreceu as reflexões sobre as diferenças entre a transferência horizontal e vertical, acima mencionada.

- Outro caso tratava do estabelecimento de uma nova área de atuação governamental com base em um aporte significativo de recursos (financeiros e humanos) a partir de projetos internacionais. A iminência de uma transição política e o encerramento concomitante do financiamento gerou uma expectativa de descontinuidade dos trabalhos, associados ao temor de perda dos avanços acumulados. Portanto, as dificuldades de institucionalização também permearam a realização deste exercício.
- O terceiro caso foi especificamente direcionado à sistematização das experiências de gestão de um projeto de cooperação internacional, sendo que havia uma série de esforços paralelos dedicados às sistematizações temáticas deste projeto. Este exemplo chama atenção por tratar de assuntos que geralmente não costumam ser objeto de reflexão sistemática no âmbito dos projetos.
- Em dois dos casos foi possível contar com a presença de atores incumbidos de dar continuidade às temáticas que foram inventariadas nas próprias oficinas, o que conferiu a estes eventos uma dinâmica distinta daqueles em que este tipo de participação.
- Em um caso os trabalhos foram realizados ao longo de cinco dias úteis, em que foram compilados treze perfis de conhecimento, contando com a assessoria de dois consultores. Este trabalho envolveu uma equipe com mais de 25 pessoas, que se distribuíram entre os temas a serem inventariados. Os outros dois exemplos foram inventariados em oficinas de um dia e um dia e meio, respectivamente, em que foram compilados quatro a cinco perfis pela equipe como um todo (cerca de dez pessoas cada), mesmo que houvesse alguma alternância na presença dos participantes.

Análise da elaboração dos inventários: Construindo conhecimentos organizacionais

Com base nos casos, é possível tecer uma série de considerações analíticas sobre a adequação e utilidade do inventário de conhecimentos como instrumento metodológico. A seguir, estas serão divididas em reflexões sobre o contexto organizacional, as características do próprio instrumento e as possibilidades de utilização dos resultados que o mesmo propicia.

Do individual ao organizacional: Motivações, percepções e aprendizados dos participantes

Considerando os desafios de implementação em um ambiente tradicionalmente burocrático, os momentos de reflexão e análise das próprias experiências não são rotineiros no cotidiano das organizações que atuam na área ambiental. Portanto, em

todos os casos a realização dos inventários de conhecimentos foi percebida como uma iniciativa experimental e inovadora nas instituições envolvidas. Da mesma forma, as organizações e os atores envolvidos não tinham familiaridade com a aplicação de instrumentos de gestão de conhecimentos, de modo que inicialmente foi necessário empreender esforços de sensibilização e demonstração da pertinência e utilidade do exercício proposto. Um aspecto particularmente sensível do processo foi a construção de um ambiente de abertura para a análise não só de experiências positivas, mas também de reflexões críticas sobre dificuldades e insucessos, como elementos chave para o aprendizado.

A garantia de realização de uma reflexão interna e confidencial, em que as organizações envolvidas teriam total controle sobre a utilização dos resultados elaborados, mostrou-se como essencial para a sensibilização de dirigentes e técnicos. Portanto, em nenhum dos casos foi acordada previamente a elaboração de produtos de divulgação ou mesmo uma disponibilização dos resultados fora do ambiente organizacional.

Esta governabilidade sobre o processo facilitou o apoio dos dirigentes à realização dos inventários e criou uma pré-disposição de todos os envolvidos para uma análise crítica das experiências e a identificação de aprendizados.

Em todos os casos as reservas iniciais foram diluídas no âmbito da realização dos inventários. A postura analítica encorajada pela metodologia gerou um espírito de autorreflexão durante as oficinas, que permitiu que uma série de aspectos controvertidos e delicados pudessem ser abordados com grande serenidade e ponderação pelos participantes. O foco no resgate coletivo de experiências propiciou que os participantes se dessem conta das perdas e descontinuidades geradas pelas dinâmicas políticas e institucionais e pela grande rotatividade de pessoal. A expectativa inicial de que o inventário terminasse por abordar apenas casos de sucesso não se concretizou, em todos os casos as dificuldades e os momentos críticos foram abordados na mesma medida que os êxitos.

Parte deste resultado se deve ao fato de que normalmente não se dá prioridade a momentos de análise no âmbito da rotina acelerada de implementação das ações das organizações. No entanto, tanto os dirigentes quanto os técnicos fizeram uso intenso da possibilidade de realização do exercício de resgate e reflexão proposto, de modo que as oficinas se deram em um ambiente de motivação, em que os participantes se sentiram reconhecidos e valorizados como conhecedores e analistas qualificados dos temas tratados. Em vários casos foi destacada a importância e urgência de registrar aspectos que via de regra não são contemplados em relatórios formais ou em publicações, tendo em vista a recorrência da perda de informações e acúmulos pela saída de atores chave do processo, familiar a todos os envolvidos. A escassez de oportunidades e a falta de instrumentos para a construção da memória institucional foi percebida como fragilidade importante das instituições, tanto por dirigentes quanto por técnicos.

Curiosamente, todos estes aspectos, destacados na avaliação dos trabalhos, contribuíram para que os próprios participantes das oficinas manifestassem a intenção de não manter os resultados no âmbito interno e confidencial inicialmente consensuado. Vários

participantes também enfatizaram a validade do processo coletivo de construção, no sentido de propiciar o aprendizado organizacional, e pontuaram a pertinência da realização de exercícios similares de forma mais sistemática ao longo das iniciativas e não apenas em momentos de finalização.

Advogando a favor de instrumentos simples e expeditos

Ao longo dos últimos anos, foi desenvolvido e testado no âmbito da gestão de conhecimentos e de áreas correlatas um conjunto diversificado de instrumentos e metodologias de resgate, sistematização e disponibilização de conhecimentos. Evidentemente, as opções de aplicação adequada de cada um destes mecanismos são igualmente diversificadas e devem ser correlacionadas com os contextos e objetivos específicos que se pretende alcançar.

No entanto, também tem se observado casos em que as iniciativas de gestão de conhecimentos foram associadas a processos muito ambiciosos e morosos, demandando insumos excessivos e sobrecarregando as organizações e os atores envolvidos. Embora estes esforços muitas vezes compilhassem um conjunto valioso de informações e conhecimentos, o próprio volume dos registros por vezes dificultou a sua assimilação pelos possíveis usuários, particularmente quando se tratava de dirigentes com possibilidades restritas de se dedicar à participação continuada em processos ou à leitura.

Sem restringir o mérito de abordagens mais abrangentes e extensas, o instrumento dos inventários de conhecimentos aqui adotado apresenta-se como uma alternativa para situações em que o resgate e a reflexão analítica de experiências constituem uma demanda imediata e providencial. A simplicidade dos procedimentos e da estrutura dos perfis de conhecimento permitem a geração de resultados significativos mesmo em um contexto de disponibilidade escassa de tempo e recursos.

Os casos analisados enfatizam a apropriação de realizar os trabalhos de forma coletiva, vários participantes ressaltaram o valor adicional logrado pela discussão e incorporação de diferentes pontos de vista na análise.

A elaboração da linha de tempo, que absorve uma parte considerável do tempo de oficina e, a rigor, não faz parte do esforço específico da análise de experiências e lições, mostrou-se como uma etapa fundamental do processo. A reconstrução conjunta do trajeto da temática tratada permite atender a um impulso natural de narração do acontecido pelos participantes. Acolher esta necessidade e deixar os seus resultados disponíveis durante toda a oficina facilita que ao longo dos passos subsequentes seja adotada e mantida uma postura analítica de forma consistente, reduzindo o retorno a momentos meramente descritivos. Além disso, observou-se que até mesmo durante a elaboração da linha de tempo já são empreendidos esforços analíticos, que podem ser destacados e aproveitados nas etapas posteriores.

O registro e a análise das experiências constitui a etapa crucial das oficinas, sua realização foi vista como muito significativa e gratificante pelos participantes. A

possibilidade de revisar e complementar a organização e redação dos registros após a oficina antes do fechamento de uma versão final do inventário é igualmente decisivo para manter a governabilidade das organizações sobre o processo e assegurar a incorporação institucional dos seus resultados.

A documentação de atores chave e de suas áreas de expertise, bem como o registro de materiais e documentos relevantes, constituem atividades complementares, que, no entanto, foram consideradas oportunidades de resgate de informações que muitas vezes são perdidas ao longo das trajetórias institucionais.

A compilação dos resultados em um formato de fácil assimilação foi um aspecto positivo destacado particularmente pelos dirigentes e pelos responsáveis pela continuidade no desenvolvimento dos temas trabalhados que participaram das oficinas.

Conclusões relacionadas ao uso dos conhecimentos resgatados

Retomando a argumentação sobre a ótica da demanda a ser adotada nas abordagens de gestão de conhecimentos, cabe destacar alguns aspectos relacionados à utilização dos inventários realizados.

Primeiramente, deve ser destacada a dinâmica diferenciada das oficinas que contaram com a participação direta de responsáveis pela continuidade dos temas analisados. Conforme mencionado, a presença destes atores contribuiu para que estas oficinas fossem menos focadas no resgate de um máximo de experiências e mais orientadas a selecionar e debater as experiências efetivamente relevantes para a continuidade da temática em questão. Este filtro fortaleceu o caráter analítico e a ênfase na usabilidade dos conhecimentos resgatados. Portanto, embora na prática a inclusão de interessados e responsáveis pela utilização dos conhecimentos nem sempre deve ser viável, recomenda-se a sua participação sempre que possível. Também os participantes que estavam na iminência de deixar o trabalho com as temáticas analisadas declararam-se reconhecidos e satisfeitos com a possibilidade de repassar conhecimentos e lições que podem alimentar a continuidade dos trabalhos. A própria oportunidade de troca de conhecimentos propiciada de forma direta e estruturada pelas discussões nas oficinas foi destacada como importante e produtiva.

Desta maneira, considera-se que o instrumento dos inventários de conhecimentos pode favorecer o tratamento da gestão de conhecimentos a partir de uma ótica de demanda, orientada a promover a utilização e aplicação de conhecimentos organizacionais.

Após a finalização dos inventários foi possível identificar que os mesmos foram utilizados como insumo para o planejamento organizacional e o desenho de estratégias de conhecimentos, como base para a elaboração de propostas de capacitação e de uma publicação que retrata a evolução e as lições aprendidas do tema abordado.

Evidentemente a aplicação dos inventários pretende complementar e não substituir o grande acervo de abordagens e instrumentos disponíveis para a gestão de conhecimentos. As limitações do instrumento encontram-se justamente no seu caráter

expedito, portanto, o mesmo não pode atender a demandas por análises mais aprofundadas e fortemente dependentes de levantamentos ou evidências factuais. Sua fortaleza está no aproveitamento das experiências e percepções subjetivas dos envolvidos para a geração de conhecimento organizacional.

Finalmente, os casos analisados também demonstraram o potencial dos inventários de conhecimentos no sentido de promover um contato inicial com as abordagens de gestão de conhecimentos em ambientes em que estes ainda não constituem uma praxe institucional, contribuindo assim para criar as bases para a sua introdução de forma mais abrangente e sistêmica.

Referências

- Batista, F.F. (2004): Governo que aprende: Gestão do conhecimento em organizações do executivo federal. Texto para discussão, 1022. Brasília: IPEA.
- Bukowitz, W.R. & Williams, R.L. (2002): Manual de Gestão do Conhecimento. Ferramentas e técnicas que criam valor para a empresa. Porto Alegre.
- Coelho, E.M. (2004): Gestão do conhecimento como sistema de gestão para o setor público. In: Revista do Serviço Público, vol. 55(1/2), p. 89-115.
- FAOR (Fórum da Amazônia Oriental), DED (*Deutscher Entwicklungsdienst*) & GTZ (*Deutsche Gesellschaft für technische Zusammenarbeit*) (2006): Caixa de Ferramentas para Gestão de Conhecimentos: Gerando, intercambiando, sistematizando e utilizando conhecimentos para o desenvolvimento sustentável da Amazônia. Belém.
- Ferreira, S.M. & Neto, M. (2005): Knowledge Management and social learning: Exploring the cognitive dimension of development. In: KM4dev Journal, vol. 1(3), p. 4-17.
- GTZ (*Deutsche Gesellschaft für technische Zusammenarbeit*) & IFAD (*International Fund for Agricultural Development*) (2009): Knowledge profiling: Promoting easy access to knowledge and experiences generated in projects and programmes. A Manual. Rome, 2009.

Sobre a autora

Monika Röper é geógrafa e atua há mais de quinze anos em temas ambientais no Brasil. Sua experiência profissional inclui oito anos de assessoria em programas e projetos de conservação e uso sustentável de florestas tropicais no âmbito da Cooperação Técnica Alemã. As abordagens de gestão de conhecimentos integram suas atividades de consultoria independente desde 2010.