

**FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO**

RAFAEL THEBERGE DE VIVEIROS

**GESTÃO ESTRATÉGICA NO SÉCULO XXI: A INTEGRAÇÃO DA GESTÃO DA
INOVAÇÃO E DA GESTÃO DO CONHECIMENTO NA ESTRATÉGIA
ORGANIZACIONAL**

**São Paulo
2019**

RAFAEL THEBERGE DE VIVEIROS

**GESTÃO ESTRATÉGICA NO SÉCULO XXI: A INTEGRAÇÃO DA GESTÃO DA
INOVAÇÃO E DA GESTÃO DO CONHECIMENTO NA ESTRATÉGIA
ORGANIZACIONAL**

**Artigo apresentado ao Departamento de
Gestão Pública, da Escola de Administração
de Empresas de São Paulo - EAESP, da
Fundação Getulio Vargas - FGV, como
requisito para aprovação no Programa de
Mestrado Profissional em Gestão e Políticas
Públicas – MPGPP.**

**Orientador: Professor Doutor Gustavo
Andrey de Almeida Lopes Fernandes**

**São Paulo
2019**

RAFAEL THEBERGE DE VIVEIROS

**GESTÃO ESTRATÉGICA NO SÉCULO XXI: A INTEGRAÇÃO DA GESTÃO DA
INOVAÇÃO E DA GESTÃO DO CONHECIMENTO NA ESTRATÉGIA
ORGANIZACIONAL**

**Artigo apresentado ao Departamento de
Gestão Pública, da Escola de Administração
de Empresas de São Paulo - EAESP, da
Fundação Getulio Vargas - FGV, como
requisito para aprovação no Programa de
Mestrado Profissional em Gestão e Políticas
Públicas – MPGPP.**

Data: ____/____/____

Banca Examinadora

Professor Gustavo Andrey de Almeida Lopes Fernandes
Doutor

Ivan Filipe de Almeida Lopes Fernandes
Parecerista

Marco Antonio Carvalho Teixeira
Parecerista

Resumo

O século XXI apresenta novos desafios à gestão das organizações com a informação em tempo real, o ambiente VUCA e uma nova geração dominando o mercado de trabalho e assumindo posições gerenciais. Nesse cenário, empresas *startups* difundem-se na intenção de promover inovações e apresentar a ideia disruptiva que mudará a sociedade. Organizações tradicionais e do setor público precisam se adaptar a essa nova realidade gerencial do século XXI, onde a inovação será a força motriz da estratégia organizacional e a gestão do conhecimento servirá como pilar para a manutenção de uma cultura de desenvolvimento e aprimoramento do conhecimento e das ideias que levarão as instituições à vanguarda da inovação.

Palavras-chave: Estratégia; Gestão do Conhecimento. Gestão da Inovação; Administração Estratégica; Estratégia Organizacional.

Abstract

The 21st century presents new challenges to the management of organizations with real-time information, the VUCA environment and a new generation dominating the job market and assuming managerial positions. In this scenario, startups are rising in the market with the intention of promoting innovation and presenting the disruptive idea that will change society. Traditional and public sector organizations need to adapt to this new management reality of the 21st century, where innovation will be the driving force of organizational strategy and knowledge management will serve as a pillar for maintaining a culture of developing and improving knowledge and ideas that will lead institutions to the forefront of innovation.

Keywords: Strategy; Knowledge management. Innovation management; Strategic administration; Organizational strategy.

A Era da Inovação, a Nova Economia e o Cenário VUCA

Nas últimas décadas a inovação passou a ser reconhecida como algo mais do que desejável, imprescindível para o desenvolvimento organizacional. Afinal, a inovação passou a ser considerada como o elemento principal para definir o avanço socioeconômico, sinal incontestável de evolução, seja da humanidade, seja no âmbito organizacional.

A revolução tecnológica vivenciada no fim do século passado proporcionou que a informação em tempo real e outras tecnologias da informação incrementassem a dinâmica social e institucional mundial. A internet em alta velocidade e de baixo custo, a disseminação de redes sociais, o aprendizado das máquinas (*machine learning*) e a internet das coisas (*internet of things* — *IoT*) alteraram profundamente a forma como a sociedade e suas instituições se relacionam, realizam transações e, conseqüentemente, se comportam — esta é a Era da Inovação. A velocidade com que os cenários passaram a se modificar, a percepção de mudança e a reação a essas alterações dinamizaram a compreensão e as respostas ao cenário, e ampliou a magnitude e o alcance das reações.

Essa velocidade tem proporcionado um mundo contemporâneo repleto de inovações e ideias disruptivas, o que amplia a necessidade de adaptação. No entanto, a concepção de que a inovação é a força motriz do desenvolvimento, social e econômico não é nova. Na década de 1930, Joseph Schumpeter, em seu trabalho *Capitalism, Socialism and Democracy*, tendo um foco no crescimento econômico e comercial, trabalhava o conceito de “criação destrutiva” (*destructive creation*). Tal abordagem já compreendia a relevância do desejo por inovação como o principal fator de propulsão da economia (SCHUMPETER, 1997). A velocidade da informação proporcionou que as inovações se tornassem menos espaçadas, seja dentro de uma noção de temporalidade ou abarcadas no conceito geográfico, afinal, estamos a um clique de alcançar qualquer informação, a qualquer momento, em qualquer local do planeta. Isso faz com que a inovação se torne essencial para sobrevivência organizacional dentro do conceito de Nova Economia (*New Economy*).

Este termo, por vezes utilizado como Economia do Conhecimento ou Economia Digital, diferencia-se do modelo econômico anterior por ser mais dinâmico, em rede, global, digital, cooperativa, mutável, inovadora e instável.

Essa nova perspectiva é intrínseca e decorrente dos novos hábitos advindos de uma geração nascida já no século XXI (a geração Z), onde o mundo digital já tinha se tornado uma realidade e as agruras oriundas do pós-guerra, em especial da Guerra Fria, já parecem distantes. No Brasil, por exemplo, a geração Z e os *millenials* já representam a maioria da população, e constituem mais da metade da força de trabalho (GIL, 2019). A entrada da geração Z, somada

a essa preponderância dos *millenials* no mundo organizacional e corporativo trará impactos relevantes para os modelos gerenciais. Essa geração possui como características principais o foco na experiência, elevado nível de exigência e o dinamismo, resultante de uma facilidade de conseguir informações e habilidades de desempenhar diversas tarefas ao mesmo tempo (RECH, VIÊRA, & ANSCHAU, 2017).

Esse dinamismo colocou em evidência, nos últimos anos, outro termo que passou a ser utilizado com mais frequência na tentativa de compreender essa nova dinâmica: VUCA. Esse acrônimo propõe descrever o ambiente e os cenários de um mundo globalizado com forte presença tecnológica, em que a gestão moderna está inserida (BENNETT & LEMOINE, 2014). Os cenários se apresentam cada vez mais voláteis, incertos, complexos e ambíguos — em inglês o acrônimo VUCA: *volatility, uncertainty, complexity, ambiguity* — e as organizações se veem vulneráveis às mudanças de ambiente e o valor agregado passa a depender, cada vez mais, da capacidade de inovação e de desenvolvimento de conhecimento, em uma busca incessante pela transformação que estes podem apresentar em suas estratégias. Dessa maneira, fica evidente a imprescindibilidade da gestão do conhecimento com a finalidade de gerar e promover inovações que estejam alinhadas às estratégias organizacionais.

Administração Estratégica no Século XXI — A Estratégia e o Planejamento

Drucker afirma que mudanças não podem ser gerenciáveis, que são inevitáveis e que as instituições devem estar à frente de seu tempo e preparadas para liderar o processo de inovação a fim de agregar valor (DRUCKER, 1999). Para tanto, a liderança das organizações tem adotado uma abordagem da Estratégia e do Planejamento Estratégico mais sistêmica e equilibrada entre os fatores externos e internos, visando acompanhar as mudanças e transformações da sociedade e se adaptar rapidamente a novas realidades. Essa preocupação em manter a estratégia organizacional atenta ao dinamismo das variáveis externas fica evidenciada em diversas conceituações.

Mintzberg coloca a estratégia como um plano integrado que sirva para alcançar os resultados organizacionais esperados (MINTZBERG et al., 2007, p. 24). Em 1979, Igor Ansoff definiu estratégia como um conjunto de normas direcionadas ao processo de tomada de decisão sob condições de informações assimétricas (apud MAINARDES, FERREIRA, & RAPOSO, 2014). James Brian Quian define estratégia como:

“o padrão ou plano que integram as principais metas, políticas e sequências de ação da organização em um todo coeso. Uma estratégia bem formulada, ajuda a organizar e alocar os recursos de uma organização em uma postura única e

viável, baseada em suas competências (...)" (MINTZBERG et al, 2007, p. 29)

A estratégia organizacional deve propiciar um ambiente onde se possa agregar valor e que ao mesmo tempo seja único, envolvendo uma oferta diversificada de valores, atrelando e priorizando os ajustes regulares como fator crítico para o sucesso da estratégia. Destaca-se, portanto, a premência das organizações estabelecerem metas e objetivos conectados às suas políticas, observando pontos fortes e fracos, para determinar seus limites internos (considerando oportunidades e ameaças), para determinar seus limites externos (reforçando a necessidade das organizações aprenderem a buscar melhorias constantes) e suplantando barreiras inerentes às mudanças e à inovação (MINTZBERG et al, 2007).

Dessa maneira, a orientação estratégica da organização é o momento de reflexão da instituição: quando serão identificados, quais são as características, qual a maneira pela qual seus quadros deverão atuar e com quais valores deverão agir para que a instituição possa alcançar seus objetivos e cumprir seu dever institucional. A partir disso, será necessário que a organização compreenda sua natureza de ação e o passo seguinte é identificar o ambiente no qual ela está inserida para que possa compreender o ambiente em que se está inserido e atuando e quais fatores serão imprescindíveis para o desenvolvimento da entidade no médio e longo prazo, para que estes possam ser monitorados e, se possível, influenciados.

Em função do que foi apresentado acima, a instituição poderá identificar forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, o que facilitará para a empresa estabelecer sua estratégia que, do ponto vista conceitual, são quatro: estratégia de sobrevivência quando a organização se percebe como ameaçada e sua existência está em questão; a de manutenção está relacionada a uma atuação de continuidade das ações, evitando abordagens drásticas para se alcançar os objetivos estabelecidos; a de crescimento está atrelada à identificação de oportunidades para ampliar as ações da instituição e, por fim, a estratégia de desenvolvimento trabalha com o conceito de evolução das ações da instituição por meio de um cenário propício de oportunidades que se apresentam.

Nesse sentido, é imprescindível a manifestação vocacional da organização para a inovação, pois será por meio desse plano que a inovação será desenvolvida. Será natural, por exemplo, que uma instituição com uma estratégia mais agressiva, de crescimento, seja mais agressiva no que toca a inovação e assuma mais os riscos inerentes ao seu desenvolvimento, enquanto uma organização com uma estratégia de cautela, de manutenção, tenha planos para inovação mais modestos e menos propensos ao risco.

Considerando, portanto, o contexto atual, a principal estratégia da organização, no tocante exclusivamente à inovação, deve ser de criar um ambiente propício para o seu desenvolvimento, independente de qual estratégia macro a ser seguida pela instituição, visando a possibilidade, em curto ou longo prazo, de que, com ela, se possa agregar valor estabelecendo e desenvolvendo competências que estimulem os colaboradores a inovar (CARVALHO, 2009, p. 29), e assim estar à frente de seu tempo.

Entretanto, isso nos leva a um novo questionamento: é possível sistematizar uma ação com base essencialmente criativa a ponto de se conseguir gerenciá-la? Afinal, a inovação é algo que traz certos desafios à gestão, considerando que o risco e o investimento atrelados a ela, geralmente, são altos (NIRAZAWA et al., 2015). Além disso, inovações necessitam estar atreladas à estratégia da instituição para que as adaptações a suas soluções sejam melhores inseridas no cotidiano institucional. Ademais, é imprescindível que a instituição seja capaz de manter seus colaboradores e sua estrutura organizacional apta a manter a capacidade de inovação institucional no longo prazo e, para tanto, faz-se necessário o estabelecer de processos de gestão da inovação.

Administração Estratégica no Século XXI – A Gestão da Inovação

Em primeira análise, parece paradoxal a tentativa de organizar ou criar métodos para administrar algo que, por sua natureza, busca romper com o *status quo* e que é propenso ao inusitado, que busca agregar valor por meio de soluções criativas e diferenciadas.

Quando falamos em inovação é comum se pensar em ideias revolucionárias e que trazem com elas um nova gama de conhecimento ou estabelecem novos paradigmas. Frequentemente, observamos as organizações trabalharem o conceito de inovação atrelado à utilização de tecnologias, e não é raro vermos instituições confundindo inovação como ações de pesquisa e desenvolvimento (P&D), e assim buscam “gerenciar a inovação”.

Não é que as ações de P&D não possam te levar à inovação, entretanto, é necessário compreender que inovação não é uma ação isolada, restrita a uma instituição ou simplesmente uma ideia nova. É um processo que resulta na implementação de um novo ou melhorado produto, serviço, processo, método ou prática corporativa (OCDE, 2005), que possibilite agregar valor a ser percebido pelo cliente. Em outras palavras, “inovação é uma invenção que venceu os vários riscos associados (...) e chegou ao mercado, gerando valor para os *stakeholders* envolvidos” (CARVALHO, 2009, p. 5).

Ora, se a inovação é um processo, é possível trabalhar de forma a organizá-lo e sistematizá-lo para que se possa fazer alguma gestão ou gerenciamento dele, sem retirar a

espontaneidade necessária ao ambiente criativo tão propício à invenção e à inovação, que, como argumenta Paulo Tigre, são distintos, sendo o primeiro o conceito de uma novidade, seja em produtos, serviços ou processos, sem que se tenha gerado algum valor agregado para os *stakeholders* envolvidos. Já a inovação é a “aplicação prática de uma invenção” e que, segundo Milton Santos, a invenção é um estágio da inovação (apud TIGRE, 2006, p. 87).

Para que se possa traçar uma estratégia organizacional adequada para a elaboração de uma gestão eficiente é imprescindível compreender o grau de novidade ou tipologia da inovação. Schumpeter, em sua obra clássica, trabalha com dois tipos de inovação: a radical, que é responsável pelo desenvolvimento de uma ideia completamente nova, disruptiva e que caracteriza a instituição e a faz se diferenciar no seu ambiente de ação; e a incremental, que é caracterizada pela melhoria contínua de um produto, processo ou serviço (SCHUMPETER, 1997). Clayton Christensen (apud RIES, 2012, p. 68) utiliza o termo inovação de ruptura ao invés de inovação radical e exclui das outras inovações aquelas que revolucionam a maneira de se conduzir a instituição, seus processos e métodos, chamando-a de inovação do modelo de negócios.

As inovações ainda podem ser consideradas ou classificadas como fechadas ou abertas. As inovações fechadas eram comuns no âmbito de uma economia sem os avanços da tecnologia da informação que temos hoje, no contexto pós Segunda Guerra Mundial até o fim da Guerra Fria, onde a geração de invenções e inovações eram realizadas dentro da própria instituição, orientada por ela e com desenvolvimento da inovação restrito ao ambiente da instituição, geralmente executado por uma equipe técnica de P&D, e está fortemente relacionada a um ambiente externo baseado na assimetria de informações (CHESBROUGH, 2006).

Com a mudança paradigmática cultural, política, econômica e tecnológica ocorrida no fim do século passado, a inovação fechada demonstrou-se não ser mais suficiente, afinal, as instituições começaram a identificar que orçamentos vultosos em P&D e com direcionamento “intramuros” não garantiam estar à frente das mudanças tecnológicas. Com isso o conceito de inovação aberta ganha força e começa, historicamente, no envolvimento de fornecedores e outros *stakeholders* no processo de inovação e, em pouco tempo, toda cadeia produtiva já estava contemplada dentro do processo de inovação das grandes instituições. Em pouco tempo surge o conceito de inovação em rede, onde diversos agentes, incluindo até competidores, passam a trabalhar em sinergia para o desenvolvimento de novas ideias. Logo, o que vemos é que a inovação aberta contempla que

“ideias de valor podem vir tanto de dentro como de fora da instituição e podem ir para o mercado da mesma forma, por meio da instituição ou por agentes

externos. Essa abordagem coloca ideias com origem intramuros e extramuros no mesmo patamar de importância (...). A viabilidade e a qualidade de ideias externas mudou a lógica do período anterior da formação de silos de P&D”¹ (CHESBROUGH, 2006, p. 60).

Em suma, observamos uma mudança de paradigma que passa a valorizar mais o conteúdo da ideia e seu potencial de transformação do que a origem da ideia e do investimento. Isso só foi possível devido a três premissas: a primeira de que, na contemporaneidade, a inovação está relacionada e é impulsionada pelo incentivo das relações entre pessoas e organizações (THOMAS & BIGNETTI, 2009, p. 3); a segunda de que com a evolução da tecnologia da informação essa troca de experiências e a formação de relacionamentos profissionais foram facilitadas e as distâncias reduzidas, reforçando a teoria de Stanley Milgram de que quaisquer duas pessoas estão separadas por apenas seis conexões²; e, por fim, a assinatura, em 1994, do Acordo sobre Aspectos dos Direitos de Propriedade Intelectual Relacionados ao Comércio (em inglês TRIPS), que encerrou a rodada Uruguai das negociações de livre comércio, que foi um dos pilares para a formação da Organização Mundial do Comércio (OMC) e propôs oferecer alguma racionalidade na obsolescência das inovações devido à imitação (CARVALHO, 2009, p. 29).

As principais diferenças entre a inovação fechada e a aberta podem ser observadas no quadro abaixo:

¹ Tradução livre de trecho do livro *Open Innovation* de Henry Chesbrough constando na página 60.

² Em artigo intitulado *The Small World Problem*, de 1967, Stanley Milgram desenvolveu uma teoria de que, no mundo, são necessários, apenas, seis contatos ou amizades, para que quaisquer duas pessoas estejam conectadas. O estudo pode ser considerado como ideia original pela qual as redes sociais modernas utilizaram para se constituir.

Inovação Fechada	Inovação Aberta
Os melhores talentos em nossa área de atuação trabalham conosco.	Nem todos os talentos trabalham conosco, assim devemos, encontrar e reter o conhecimento e a expertise de indivíduos brilhantes de fora de nossa organizações.
Para lucrar com P&D, devemos conceber, desenvolver, e comercializar.	P&D externo pode gerar valor agregado significativo, já o P&D interno faz-se necessário para reivindicar parcela desse valor.
Se descobrimos uma inovação, conseguiremos introduzir no mercado primeiramente.	Não temos que originar a pesquisa a fim de lucrar com ela.
Estaremos na vanguarda se formos os primeiros a comercializar e implantar a inovação.	Construir um modelo de negócio melhor é melhor do que conseguindo introduzir no mercado primeiramente.
Mais e melhores ideias é fator de sucesso.	O melhor uso das ideias é fator de sucesso.
Devemos controlar a propriedade intelectual da nossa ideia.	Devemos lucrar com o uso da nossa propriedade intelectual.

Figura 1 — Diferenças entre inovação fechada e aberta

Fonte: (CARVALHO, 2009, p. 22)

Partindo dessas premissas, é pertinente compreender que houve uma mudança paradigmática no modelo gestão das instituições seguindo a evolução dos padrões de inovação. Todavia, independente do tipo de inovação, sua gestão consiste em três fases:

“(a) fase de conceito, na qual ideias novas são encontradas, (b) fase de desenvolvimento, na qual idéias são transformadas em projetos e (c) fase de negócios/comercialização, na qual projetos são transformados em novos negócios.” (ENGEROFF & BALESTRIN, 2008, p. 3).

Considerando o que foi exposto acima, Hansen e Birkinshaw (2007 apud SILVA, BAGNO, & SALERNO, 2014) trabalham conceitos de gestão da inovação semelhantes, mas com denominação diferenciada e apresentam ainda a seguinte cadeia de valor.

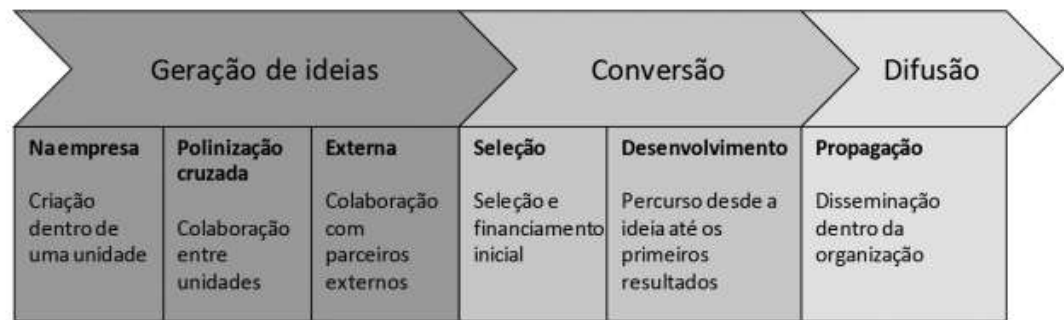


Figura 2 — Cadeia de Valor da Gestão da Inovação

Fonte: (HANSEN & BIRKINSHAW apud SILVA, BAGNO, & SALERNO, 2014, p. 483)

Pode-se observar que, a despeito do gerenciamento da inovação parecer paradoxal, é possível estabelecer metodologia de gestão para administrar os processos de inovação e que envolve:

- “Busca de uma abordagem estratégica para a inovação e para o desafio de sua gestão.
 - Desenvolvimento e utilização de mecanismos e estruturas de implementação efetivos.
 - Desenvolvimento de um contexto organizacional que suporte a inovação.
 - Construção e manutenção de interfaces externas efetivas.”
- (STEFANOVITZ & NAGANO, 2009, p. 2).

Em linhas gerais, Stefanovitz & Nagano apresentam um modelo completo para gestão da inovação e que pode ser representado conforme a figura abaixo:

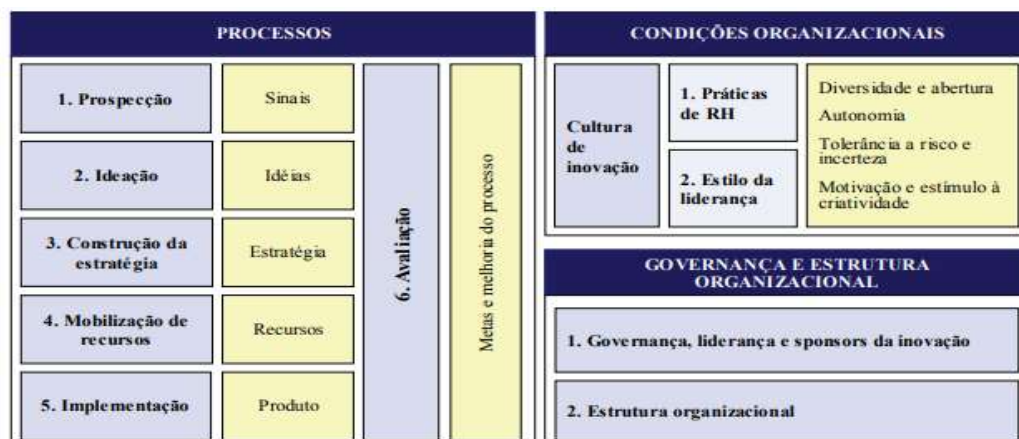


Figura 3 — Proposta de Modelo Integrado de Gestão da Inovação

Fonte: (STEFANOVITZ & NAGANO, 2009, p. 5)

Independente do modelo a ser utilizado, o que se percebe é que a diferença na gestão acaba por ser decorrente de qual inovação a instituição trabalha.

Atuando com a inovação fechada, a gestão deve ter por foco o desenvolvimento acelerado e contínuo da inovação e da criação de barreiras para que os demais atores e *stakeholders* tenham dificuldade de acesso à inovação, afinal a obtenção e execução dessa nova ideia colocará a instituição na vanguarda. Nesse contexto, o investimento em P&D precisa ser constante e elevado, pois existe o risco de imitação e, portanto, os desenvolvedores precisam manter-se constantemente à frente para se manter em posição de destaque, o que, ao longo da história, possivelmente demonstrou ser o grande desafio das instituições que estiveram na vanguarda da tecnologia, em especial com o advento e disseminação da globalização. O Japão na década 1980/90 e, desde o fim do século passado, a China se notabilizaram por iniciar sua política de desenvolvimento industrial por meio de imitações de soluções desenvolvidas em países mais avançados tecnologicamente, o que gerou verdadeiras disputas comerciais e cambiais entre nações³.

Nesse sentido, cabe ressaltar que existe uma diferença entre imitação e inovação, em especial a incremental, e que, em primeira instância, parece óbvia. No entanto, pode trazer confusão, o que acaba por ser comumente utilizado como artifício jurídico por instituições que buscam evitar o pagamento de *royalties*⁴. A diferenciação básica é bastante simples: uma imitação é uma mera cópia, enquanto que uma inovação incremental apresenta uma evolução em relação à ideia (produto, serviço, processo) anterior. Importante destacar que instituições que buscam, exclusivamente, trabalhar com cópias acabam por ser menos dinâmicas, o que naturalmente significa uma dificuldade no ambiente VUCA que vivemos atualmente. Somente instituições que estimulam soluções disruptivas no cenário atual poderão se colocar em papel de destaque, aquelas que não o fizerem trabalharão às sombras das organizações com forte cultura inovadora.

Retomando o trabalho de caracterização da gestão da inovação, partimos para o conceito de gerenciar a inovação aberta. Conforme observamos, esse tipo de inovação tem forte caráter

³ Na década 1980, os Estados Unidos estabeleceram uma guerra comercial com o Japão ao ver seu mercado interno invadido por produtos japoneses, em especial carros e eletrônicos. Empresas japonesas aperfeiçoaram produtos desenvolvidos por empresas americanas e conseguiam vender no mercado americano por preços mais competitivos em função da manutenção de um Iene desvalorizado e de uma suposta política protecionista dos nipônicos. Em retaliação, os EUA proibiram a importação de diversos produtos japoneses, o mais icônico deles um rádio Toshiba, e lançaram diversas ações de política cambial para estimular a valorização do Iene. Três décadas mais tarde, o cenário se repete, mas agora contra produtos chineses.

⁴ *Royalties* – conceito utilizado para descrever um pagamento monetários para a concessão de uso de um determinado bem (produtos ou serviço), ideia, terreno ou marca por outra parte.

relacional, seja ele com outras empresas; com fornecedores ou *stakeholders* da cadeia produtiva e institutos de pesquisa e universidades (ENGEROFF & BALESTRIN, 2008, p. 4-5), o que demonstra a necessidade das instituições em manter relacionamento institucional diverso e profissional.

Outra questão gerencial que vem à tona é que as instituições necessitam estimular novas ideias, oriundas interna ou externamente delas. Dessa forma, a implantação de programas de novas ideias, que estimulem o surgimento de soluções, torna-se um ativo gerencial importante. Nesse aspecto, uma política organizacional de reconhecimento da ideia e de talentos será imprescindível para o sucesso de um programa como o mencionado.

Uma questão que desponta como basilar na gestão da inovação é a capacidade de motivação que novas ideias podem gerar na equipe de colaboradores e, em função disso, a instituição precisará trabalhar a gestão por competências, afinal, será imprescindível que cada um dos colaboradores possam contribuir com o conhecimento e competências adequados, servindo como principal fator motivacional, em especial se considerado as características da Geração Y e *millennials*.

Tal característica será a sustentação para a formação de uma cultura de inovação onde será imprescindível o patrocínio das lideranças que propiciarão e estimularão um ambiente ideal para a geração de novas ideias. Somado a isso, as lideranças precisarão estabelecer uma estrutura de governança da inovação dentro da instituição, uma vez que uma das premissas para a inovação é o apetite ao risco e, portanto, uma governança pode trabalhar como facilitadora e direcionadora das ações para que as inovações possam estar conjugadas, em sinergia, com a estratégia institucional.

O risco é um dos desafios e pode se apresentar especialmente complexo em instituições do setor público, onde a gestão do orçamento e das finanças públicas oferecem pouca margem para o risco. A lei federal nº 11.196/05⁵, popularmente conhecida como Lei do Bem, dentre outras questões, visa diminuir o risco tecnológico que o processo de inovação pode trazer (ANPEI, 2017). No entanto, este ainda configura um obstáculo para as instituições, uma vez

⁵ A lei federal nº 11.196/05, popularmente conhecida como Lei do Bem, possibilita a concessão de incentivos fiscais às pessoas jurídicas que realizam pesquisa e o desenvolvimento de inovação tecnológica. A legislação divide em inovação em três grupos: pesquisa básica ou fundamental — consiste em trabalhos experimentais ou teóricos com objetivo ampliar o conhecimento sobre determinado tema; pesquisa aplicada — pesquisa com propósito prático; e desenvolvimento experimental — são trabalhos sistemáticos que visam a melhoria ou a concepção de novos produtos ou serviços. Para aderir à Lei do Bem, as empresas devem pertencer ao regime de Lucro Real, devem possuir Lucro Fiscal, comprovadamente invistam em inovação; e estejam em regularidade junto ao fisco.

que a lei ainda gera diversos questionamentos, em especial nos órgãos reguladores do setor público, e acaba por se transformar em insegurança jurídica para as organizações⁶.

Outro desafio preponderante que se apresenta para os processos de inovação é a manutenção do conhecimento para que esses processos não sofram interrupções. Em gerações passadas a manutenção do conhecimento não se apresentava como um desafio por dois motivos: a velocidade da informação e das inovações tecnológicas era lenta, e a mobilidade funcional dos colaboradores era baixa, muitos se aposentaram pela mesma empresa que iniciaram suas atividades profissionais.

Atualmente, a velocidade da informação e das mudanças na tecnologia da informação necessitam que os profissionais estejam se qualificando e se capacitando de forma regular e constante para se manterem atualizados. Nesse sentido, a elaboração de um Planejamento de Desenvolvimento Individual (PDI) torna-se imprescindível para que as competências dos colaboradores se mantenham atualizadas e possam auxiliar no processo de inovação, demonstrando assim a importância da aprendizagem na organização.

Por fim, observa-se que a retenção de talentos torna-se cada vez mais difícil. As novas gerações apresentam dinamismo elevado e, não raro, vemos os colaboradores mais jovens trocando de empresas, empreendendo ou decidindo por um período sabático de estudos. Portanto, planos de retenção de talentos tornam-se, frequentemente, inócuos e a solução passa a ser a retenção do conhecimento gerado por esses colaboradores no período em que estiveram contribuindo com a instituição.

Administração Estratégica no Século XXI — A Gestão do Conhecimento

Diante desse cenário, as práticas e ferramentas utilizadas por diversas metodologias de Gestão do Conhecimento (GC) podem se tornar basilares para a continuidade de programas de inovação e da própria gestão da inovação. O conceito e a importância da Gestão do Conhecimento vêm sendo trabalhados desde o fim do século passado. Em 1991, Ikujiro Nonaka, em seu artigo *The Knowledge-Creating Company*, argumentou sobre a importância do conhecimento para as instituições

“Em uma economia onde a única certeza é a incerteza, a fonte certa de vantagem competitiva duradoura é o conhecimento. Quando os mercados se transformam, as tecnologias proliferam, os competidores multiplicam-se e os

⁶ Reforçando o sentimento de insegurança jurídica, o marco legal da inovação, lei nº 10.973/04 já foi regulamentado em 2005 pelo decreto 5.563. Em 2016, a lei 13.243/16 alterou o marco legal e, em 2018, o decreto 9.283/18 passou a regulamentar a atividade inovação. Ou seja, em menos de quinze anos já houve duas alterações nos dispositivos legais que regem a inovação. A referida legislação tem por objetivo estimular e incrementar parcerias entre institutos públicos de pesquisa e empresas privadas, estimulando a inovação e parcerias e cooperações que as tenham como propósito.

produtos tornam-se obsoletos quase do dia para a noite, as empresas bem-sucedidas são as que criam consistentemente novos conhecimentos, disseminam-no amplamente pela organização e o incorporam rapidamente em novas tecnologias e produtos. Essas atividades definem a empresa ‘criadora de conhecimento’, cujo negócio principal é a inovação constante.” (NONAKA, 1991)

Essa mudança no paradigma institucional é impulsionada pela mudança comportamental das gerações nascidas no fim do século XX. Uma das razões pela qual a estrutura organizacional tornou-se mais horizontal reside na questão que o conhecimento é um ativo transversal, onde líderes buscarão a sinergia dos diversos especialistas para alcançar seus objetivos (DRUCKER, 2000), e deverão entender a organização não em estruturas de capital, mas em sistemáticas de conhecimento. Ou seja, “o poder não vem mais do nível hierárquico, mas sim do próprio conhecimento” (SVEIBY, 1998, p. 21).

Considerando o avanço tecnológico recente, o conhecimento e a informação tornam-se insumos ou ativos decisivos para o desenvolvimento e sucesso institucional. “O recurso econômico básico — ‘os meios de produção’, para usar uma expressão dos economistas — não é mais o capital, nem os recursos naturais [...], nem a ‘mão de obra’. Ele é e será o conhecimento” (DRUCKER, 1997, p. 16).

Portanto, sua gestão, que nada mais é que a sistematização da instituição em incorporar e disseminar os conhecimentos de seus colaboradores a fim de auxiliar na consecução de seus objetivos e de sua missão, apresenta-se como fundamental para estimular a inovação e tornar o ambiente mais propício a novas ideias, pois possibilita a organização, a sistematização, o compartilhamento, a disseminação e a sinergia de conhecimentos (PICININ, KOVALESKI & RAIMUNDI, 2010). Ou seja, o conhecimento, na atualidade, é um dos ativos intangíveis mais importantes para uma instituição, pois constitui, em conjunto com habilidades e atitudes (acrônimo CHA)⁷, características definidoras de competência, que André Saito define como a capacidade de ação proficiente, com resultados já socialmente esperados, intrínseca ao indivíduo (SAITO, 2007, p. 35) que, como vimos acima, é parte fundamental para gestão da inovação.

Mas o que é o conhecimento? Como podemos geri-lo?

⁷ CHA é um acrônimo comumente utilizado para se referir ao conhecimento (competência), à habilidade e à atitude. Proposto em 1996 no livro *The quest for competencies* de Scott Parry, entende que o “C” está relacionado ao *know-how* que determinado indivíduo detém, é o saber; o “H” é a capacidade de execução do conhecimento obtido ou existente; e o “A” refere-se à postura, ou seja, o indivíduo sabe fazer e executar, mas está disposto a isso de maneira proativa?

Para responder essas perguntas é primordial compreender que conhecimento não é informação e também não é dado. O dado é um conjunto de fatos que não possui um significado inerente, não fornecendo julgamento ou interpretação. A informação é a organização dos dados, é quando se acrescenta significado aos dados por meio de comparações, consequências ou conexões (DAVENPORT & PRUSAK, 2003, p. 1-13). Já o conhecimento é mistura de elementos, de informações, de dados, relacionados à vivência, individual ou coletiva, definido da seguinte forma:

"Conhecimento é uma mistura fluida de experiência condensada, valores, informação contextual e insight experimentado, a qual proporciona uma estrutura para avaliação e incorporação de novas experiências e informações. (...)” (DAVENPORT & PRUSAK, 2003, p. 6)

Existem dois tipos de conhecimento: tácito e explícito. O conhecimento tácito é inerente às pessoas e não se encontra formalizado em meios concretos, está relacionado às experiências do indivíduo ou da coletividade e não consegue, por exemplo, ser transcrito. Já o conhecimento explícito é aquele que pode ser armazenado, está formalizado e documentado, podendo ser extraído de documentos, escritos ou não (NONAKA, 1991).

A gestão do conhecimento, portanto, nada mais é que o gerenciamento do ativo capital intelectual, esteja ele devidamente contabilizado ou não, tácito ou explícito, constituído, desenvolvido ou estimulado, por um indivíduo ou pela coletividade, a fim de se alcançar os objetivos estratégicos da instituição. Ou seja, é a sistemática pela qual o conhecimento é identificado, adquirido, desenvolvido, compartilhado e distribuído (PROBST, RAUB, & ROMHARDT, 2002). Já Fernando Fukunaga (2017) trabalha o ciclo de GC com os processos de criação, captura, organização, armazenamento, disseminação e aplicação do conhecimento.

Nesse sentido, a criação do conhecimento é a geração do conhecimento na organização em combinação do tácito com o explícito e não precisa ser disruptivo, apenas novo para a instituição (FUKUNAGA, 2017). Podem ser criados por aquisição, recursos dedicados (desenvolvimento interno por meio da utilização dos recursos), fusão (criação por meio da diversidade), adaptação e rede de conhecimento (DAVENPORT & PRUSAK apud FUKUNAGA, 2017).

A captura é um processo decorrente do mapeamento e consequente identificação dos conhecimentos necessários para o desenvolvimento organizacional e deve servir como norteador para a atuação da gestão de competência supramencionada.

A organização do conhecimento está relacionada à sistematização e codificação deste, de forma a facilitar seu reconhecimento junto aos diversos indivíduos sem que isso implique em seu engessamento para que não se perca sua essência, devendo seguir quatro princípios: gestores devem saber qual o propósito que o conhecimento deve servir; gestores devem identificar os diversos conhecimentos a fim de alcançar os objetivos; gestores devem avaliar a aplicabilidade do conhecimento; e a codificação deve ser feita de forma a facilitar sua distribuição (DAVENPORT & PRUSAK, 2003, p. 83-106).

O armazenamento é o fator chave para os processos que se seguem. Afinal, se o conhecimento não for devidamente armazenado, se perderá e não deixará benefícios posteriores. Essa parte do ciclo do conhecimento está amplamente relacionada às ferramentas tecnológicas e popularmente são denominados “repositórios de conhecimento”, que é uma técnica difundida (FUKUNAGA, 2017).

A sua disseminação ou, em muitos casos, sua transferência, é a parte do ciclo da gestão do conhecimento mais cotidiana, mas também mais difícil de gerenciar. Afinal, a troca de conhecimento pode ocorrer de maneira espontânea e não sistematizada, numa conversa informal entre colaboradores ou ao dirimir um questionamento entre setores, por exemplo. A forma mais eficiente de se realizar esse processo é colocar as pessoas para conversarem entre si (DAVENPORT & PRUSAK, 2003, p. 107-108).

E, por fim, a aplicação do conhecimento é quando se realiza uma avaliação da aplicabilidade do conteúdo gerado e são insumos para a gestão da inovação e para a aprendizagem organizacional. A gestão do conhecimento deve focar seu trabalho para que ele seja direcionado para contribuir para o desenvolvimento organizacional e se ele não for transferido e aplicável, todo o processo de gestão do conhecimento terá sido em vão. Traçando paralelo com o conceito de inovação que, quando não aplicável é uma mera invenção, o conhecimento sem aplicação é apenas o saber, e este, em estado bruto, não agrega valor.

A título de exemplo, abaixo apresenta-se uma figura de como algumas práticas de gestão do conhecimento⁸ podem ser utilizadas para trabalhar alguns dos ciclos do processo acima descrito:

⁸ As práticas não serão exaustivamente explanadas pois não é esse o objeto do presente trabalho. A listagem tem propósito, apenas, de exemplificar a variedade de ferramentas com potencial de uso.

Práticas e Ferramentas de Gestão do Conhecimento	
Benchmarking	Comparar constantemente produtos, serviços e práticas, para realizar melhorias.
Coaching	Impactar e melhorar o foco do negócio.
Mentoring	Preparar profissionais que apresentam potencial em uma atividade.
Comunidades de Prática	Prestar suporte a grupos de gerentes, através de redes de pesquisas.
Educação Corporativa	Processo de educação continuada, visando a atualização profissional uniforme.
Fórum de Discussões/Blog	Lista de requisitos para o desempenho de determinada ação.
Briefing/Debriefing	Ferramentas que auxiliam na resolução de problemas em site web
Lições Aprendidas	Reuniões rápidas para orientação pré/pós determinada ação.
Gestão de Documentação	(São relatos de experiências). Capturar formas de processos e resultados obtidos, confrontando com os resultados esperados.
Diário de Bordo	Administração de atividades associadas a acervos documentais da empresa.
Mapeamento de Competências	Pequenos relatos sobre as atividades diárias. Especialmente importante em funções que trabalham no esquema de turno.
Mapeamento de Processos	identificar e avaliar conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para a realização das atividades na empresa.
Melhores Práticas	Identifica como são realizadas as operações da empresa, negócios e atividades.
Memória Organizacional	Identificação e difusão de melhores práticas em processos .
Narrativas/Contador de histórias	Disseminar recursos de conhecimento da organização.
Guia de Sobrevivência	Registrar conhecimentos, caracterizando um contexto próprio .
Aprendizagem Organizacional	"Manual" com dicas básicas de como realizar determinada tarefa.
Perguntas e Respostas	Ampliar as competências organizacionais para solucionar problemas.
Mapeamento de Conhecimento	Dúvidas mais comuns sobre um determinado tema e a resposta para dirimir esses questionamentos.
Programa de Ideias	Registrar o conhecimento organizacional em métodos, incluindo processos, produtos e serviços.
Plano de Sucessão/Substituição	Política institucional de incentivo ao colaborador produzir ideias e soluções.
Banco de Dados	Planejamento de substituição de pessoa com conhecimento considerado crítico aos objetivos institucionais. Preparo de um substituto.
Páginas Amarelas	Deter o conhecimento a respeito dos fornecedores e bens e serviços, a fim de realizar melhores negócios para a organização .
On the job training	Ferramenta que auxilia na identificação de competências dos colaboradores e auxilia a identificar o talento certo para desempenho de atividades.
	Ensino de uma determinada ação de trabalho ao tempo que desempenha sua função.

Figura 4 — Práticas e Ferramentas de Gestão do Conhecimento

Fonte: (adaptado de PICININ, KOVALESKI, & RAIMUNDI, 2010)

Como pode ser observado, as práticas e ferramentas exemplificadas acima possuem caráter simples e muitas vezes as instituições já as praticam de alguma forma. Sendo assim, a implantação da gestão do conhecimento atua, muitas vezes, na estruturação e sistematização de práticas e ferramentas já utilizadas, mas que, por falta de uma comunicação interna e institucional eficiente, tornam-se ações isoladas.

Administração Estratégica no Século XXI — A Gestão do Conhecimento como pilar do Ciclo da Gestão da Inovação

Ora, se a estratégia organizacional deve ser orientada com base na análise criteriosa dos cenários e de suas mudanças, e considerando que vivemos na Era da informação e do conhecimento compartilhado em tempo real, inseridos numa sociedade cada vez mais conectada e interligada, em que a inovação organizacional tem potencial para ocorrer em velocidade recorde, fica evidente como esses assuntos estão potencialmente correlacionados e a execução de sua gestão com excelência será decisiva para o desenvolvimento das organizações.

Quando falamos no ciclo da gestão da inovação em quatro fases básicas, conseguimos ver a importância da Gestão do Conhecimento em cada uma delas e como podem estar atreladas. Utilizando o ciclo de inovação proposto por Stefanovitz e Nagano, na utilização de uma

estratégia desafiadora para a gestão e estimulando a inovação, é impossível não correlacionar com a fase de criação de conhecimento no ciclo de Gestão do Conhecimento sugerido por Fukunaga. Inclusive, a conceituação de conhecimento novo proposto por ele, aproxima-se do conceito de inovação ao afirmar que não há necessidade de ruptura, mas apenas de apresentar uma novidade organizacional. Nesse sentido, ferramentas e práticas organizacionais que promovam a troca de informações tendem a trazer grandes resultados para geração de novos conhecimentos e, conseqüentemente, para a inovação. Entre elas, podemos elencar as Comunidades de Prática (CoP) que estimulam a solução ou debate sobre uma determinada questão ou Fóruns de Discussão, que propiciarão, dentro de um ambiente digital, a sinergia de ideias.

A segunda fase do ciclo da inovação, quando surge o desenvolvimento de mecanismos e estruturas de implementação, mantém forte correlação com a parte do ciclo da Gestão do Conhecimento relacionado à organização, sistematização e codificação do conhecimento, assim como seu armazenamento. Afinal, por meio destes processos, tanto a inovação quanto o conhecimento ganharão corpo dentro da organização para que, no passo seguinte, possam ser disseminados. A gestão da documentação será fundamental nessa fase e terá o intuito de garantir a perpetuação dos trabalhos desenvolvidos. Ferramentas como repositórios de conhecimento, banco de dados, diários de bordo, narrativas ou *storytelling* poderão ser úteis.

O apoio à inovação dependerá, majoritariamente, da disseminação eficiente do conhecimento a ela atrelada. Para isso, será necessário forjar uma cultura organizacional em torno desta temática para que possa estar amparada e compreendida por todos os colaboradores. Dessa forma, o estímulo à troca de informações e de conhecimento acerca da inovação deve ser permanente até esteja internalizado e conquiste a todos. Uma prática que poderá ser valiosa é a manutenção de encontros rápidos e informais entre colaboradores, porém, frequentes, a fim de que possam debater, compreender e formar conhecimento acerca da inovação. Em casos de formalidade, treinamentos e educação corporativa continuada podem possibilitar que todos detenham o mesmo conhecimento e, conseqüentemente, tornar-se uma solução.

Por fim, temos a construção e manutenção de interfaces externas efetivas à inovação. Nessa condição, a correlação com a fase de aplicação do conhecimento do ciclo de gestão fica evidente, uma vez que é nele que se trabalha a aplicabilidade das ideias e como elas podem contribuir para o desenvolvimento institucional ou alcançar seu objetivo social. A partir desse momento, faz-se imprescindível que essas ideias e conhecimentos, já internalizados e aculturados na instituição, consigam agregar valor e trazer algum reconhecimento ou percepção de sucesso mediante *stakeholders*, sociedade ou clientes, de forma continuada e sistemática.

Se utilizarmos outros ciclos supramencionados também poderemos ver a relevância da Gestão do Conhecimento. Na cadeia de valor da Gestão da Inovação, proposta por Hansen e Birkinshaw, as ferramentas e práticas de GC podem ser utilizadas de formas similares às descritas, desde o processo de criação da ideia até o de propagação.

Potencialmente mais adequada, outra forma de analisar a correlação entre a Gestão do Conhecimento e a Gestão da Inovação é identificar como dois processos totalmente independentes, onde o conhecimento pavimenta o caminho para a geração de novas ideias e das inovações. Nesse sentido, a organização pode desenvolver a gestão do conhecimento e a gestão da inovação separadamente. Na verdade, nesse cenário, a gestão da inovação entraria como uma forma de alcançar um objetivo finalístico da organização; enquanto a gestão do conhecimento atuaria como uma estratégia gerencial ou de cultura organizacional.

Administração Estratégica no Século XXI — A Gestão do Conhecimento e os desafios da Gestão da Inovação.

Nesse contexto, faz-se importante analisar como a gestão do conhecimento pode influenciar a organização conforme o tipo de paradigma de inovação adotado pela instituição.

Conforme observamos, seja sob o paradigma da inovação aberta ou fechada, existem três grandes desafios para a gestão da inovação no contexto brasileiro e, possivelmente mundial: a geração de ideias, a retenção do conhecimento e o risco atrelado à inovação.

A geração de ideias está relacionada ao caráter relacional (entre indivíduos ou instituições) que as organizações mantêm e como elas gerenciam e estimulam essas ações que, naturalmente, tem ganhado importância estratégica nos últimos anos. Para que a inovação ocorra, é imprescindível que exista diversidade e, acima de tudo, troca de conhecimento e experiências. Nesse sentido, a gestão do conhecimento pode entrar com práticas e ferramentas que estimulam essas ações, entre elas as Comunidades de Prática, os fóruns e blogs na intranet, metodologia de *Wikipedia*, *brainstorming*, sessões de compartilhamento de experiências, programa de banco de ideias (atrelado a um programa de inovação) entre outros.

Outro ponto em que a gestão do conhecimento pode ser útil nessa questão relacional é na retenção. Afinal, com a velocidade da informação e o elevado grau de desenvolvimento dos canais de comunicação, inclusive os institucionais, o conteúdo resultante dos diversos relacionamentos forjados tendem a se perder. A GC possui diversas ferramentas que trabalham na manutenção do conhecimento considerado crítico em posse da organização. Para tanto, pode utilizar um diário de bordo para o surgimento de ideias ou de novos conhecimentos; a elaboração de *databooks* para formalização de assuntos técnicos; e sistematização e

padronização de relatórios e atas. As ações de gestão documental podem ser de grande valia nessa fase, ou seja, toda ação que visa a racionalização dos procedimentos documentais servirão de apoio para a retenção do conhecimento.

Uma segunda questão recorrente quando se fala em retenção do conhecimento é talento. O elevado dinamismo das novas gerações combinada com uma alta mobilidade funcional tem gerado elevados índices de rotatividade da mão de obra nas organizações. A Gestão do Conhecimento não conseguirá trabalhar para reter os talentos, isso é trabalho complexo a ser desenvolvido pela área de recursos humanos e que envolve questões de satisfação de necessidades pessoais. No entanto, a GC atua na retenção do conhecimento desses colaboradores, principalmente por meio da elaboração de um plano de substituição ou sucessão, conforme o mapeamento das competências essenciais que cada setor detém para alcançar o sucesso de seus objetivos.

Dessa maneira, mitiga-se um dos principais riscos organizacionais atuais que é a perda conhecimento. Outro risco inerente à gestão da inovação é a perda de um alto investimento em decorrência de uma incerteza de mercado ou organizacional. Quando falamos em inovação aberta, este risco, em alguma medida, está compartilhado na ampla rede inovação. No entanto, em uma organização que adota a inovação fechada, este risco acaba por ser exclusivo da organização que busca desenvolver a inovação. Nessa situação, o mapeamento do conhecimento crítico pode servir como norteador para a atuação da gestão da inovação e, em conjunto com um boa estratégia institucional e governança, pode auxiliar na diminuição de incertezas em relação ao investimento.

Nesse sentido, no índice Global de Inovação de 2017, num rol de 127 países pesquisados, o Brasil figurava na 70ª posição como o país que menos investe entre os BRICS⁹ e outras nações da América Latina. Em média, o país investe 1% do seu Produto Interno Bruto (PIB) em inovação, enquanto Coréia do Sul investe 3,9%, Japão 3,48% e EUA 2,79%. Para piorar, apenas 20% das pesquisas e das inovações são aplicadas pelo setor privado, restando 80% do investimento às instituições públicas de pesquisa, em especial, universidades federais (ANPEI, 2018). Considerando a baixa aplicabilidade dessas pesquisas e inovações, o Brasil se tornou um país de invenções e não de inovação.

⁹ BRICS é um acrônimo criado Jim O'Neill em estudo intitulado *Buliding Better Economic BRICS* onde coloca economias de países emergentes como Brasil, Rússia, Índia e China (posteriormente a África do Sul passou participar do grupo) como forças motrizes futuras da economia mundial, distanciando-se das economias que, hoje, são consideradas potências como EUA, Reino Unido, França, Japão e Alemanha. O grupo tornou-se uma aliança política que reúne-se anualmente para buscar ações em sinergia e oportunidades de investimento. Em 2014 o grupo lançou o *New Development Bank* com a função de impulsionar o comércio e o investimento entre os membros.

Observando os dados expostos, passamos a levar em conta as dificuldades que as instituições públicas têm em estimular e, conseqüentemente, gerir a inovação, e como a Gestão do Conhecimento pode ser valiosa nesse contexto. O primeiro desafio para a gestão da inovação no setor público é a continuidade das ações em função da dificuldade de retenção e reposição do principal ativo intelectual: as pessoas. Ao longo do tempo, colaboradores vão se aposentando ou deixando a organização, e demora-se anos para a realização de um novo concurso público. Por mais que a Gestão do Conhecimento não resolva a questão de adequação da força de trabalho à demanda da sociedade, ela pode amenizar *gaps* na prestação de serviços por meio da disseminação e conseqüente nivelamento do conhecimento entre seus colaboradores, evitando a formação de “ilhas de excelência” ou que apenas poucos colaboradores detenham o conhecimento crítico.

Outra solução para isso é o estabelecimento de um plano de substituição permanente nas organizações públicas, nas quais desde o primeiro dia de trabalho, novos colaboradores (servidores ou agentes públicos) recebam treinamentos ou tutorias para que o conhecimento possa ser transferido a fim de que exista um estímulo à diversidade e ao debate de ideias entre o novo e o mais experiente.

Outro obstáculo para a inovação no setor público no Brasil é a descontinuidade das políticas públicas. As constantes mudanças de paradigma afetam diretamente políticas públicas que deveriam ser de Estado e, portanto, perenes e resistentes às mudanças de governo. A GC pode fornecer ferramentas para garantir que o conhecimento adquirido durante um determinado período não se perca em sua totalidade, mesmo com uma mudança de orientação político-estratégica. Dessa forma, evita-se o desperdício total do recurso público. Com isso, no futuro, o projeto ser retomado para evitar que seja recommçado. Assim, práticas de gestão documental tornam-se de grande relevância.

Um terceiro desafio da Gestão da Inovação no setor público, na qual a Gestão do Conhecimento pode auxiliar é no combate ao excesso de burocracia e, conseqüentemente, no retrabalho - que acarreta em desperdício de verba pública e serviços ineficientes -. A utilização de ferramentas e práticas como “lições aprendidas”, “*after action review*” e “*checklists*” são fundamentais para a diminuição de equívocos e retrabalho, limitando desperdício, reduzindo riscos e impulsionando ideias e inovação.

Administração Estratégica no Século XXI — Considerações Finais

Mais do que superar os desafios acima apresentados, o principal ativo que a Gestão do Conhecimento pode oferecer é o estabelecimento de uma cultura organizacional focada no compartilhamento de ideias e que seja propícia a inovação.

Tendo em mente a supremacia do investimento público em inovações no país, não pode passar despercebido que, ao longo de sua história, o Brasil se notabiliza pela perda de investimento em inovação por não conseguir fazer uma gestão eficiente dos recursos inerentes à ela e, principalmente, por não manter uma estratégia de longo prazo que possibilite a compreensão da relevância do investimento e o próprio desenvolvimento da inovação.

A ânsia pela inovação no âmbito organizacional tem feito que sua gestão abandone premissas importantes para que ela seja sustentável no longo prazo. Uma delas é o estabelecimento da gestão do conhecimento em âmbito organizacional, mais do que isso a difusão da cultura do conhecimento e da inovação é simplesmente abandonada. É imprescindível que as estratégias das instituições contemplem o investimento em inovação e promoção dessa cultura para que se possa pensar em inovação no longo prazo, possibilitando um desenvolvimento contínuo deste trabalho.

Diante dessa necessidade de evolução da inovação, a gestão do conhecimento faz-se fundamental, basilar. Ela propicia a retenção do conhecimento na instituição, algo que nos tempos atuais, por si, é um grande diferencial. Estimula a troca de experiências e do conhecimento, propiciando a formação e evolução da massa crítica e do capital intelectual institucional. Outra vantagem é que a geração de uma base de dados contando com todo o conhecimento existente na instituição promove uma agilidade necessária para o desenvolvimento de novas soluções. Por fim, trabalha a memória institucional, o que amplia a compreensão estratégica sobre a inovação.

A gestão da inovação e a gestão do conhecimento são práticas distintas e que podem ser aplicadas separadamente pelas instituições, no entanto somente quando aplicadas em conjunto o objetivo de se tornar uma instituição de vanguarda, que mantém a inovação em sua cultura, é potencializado.

Fica evidente, portanto, como na administração ou gestão estratégica do século XXI os conceitos e as práticas de gestão do conhecimento, gestão da inovação e estratégica institucional estão correlacionados. Na era da informação em tempo real e do ambiente VUCA, a gestão do conhecimento tem potencial para oferecer maior estabilidade, continuidade e perenidade nos trabalhos gerenciais, em especial quando se trata na manutenção a longo prazo de uma política institucional de inovação. A estratégia se integra ao oferecer orientação de longo e médio prazo

para os trabalhos realizados pela gestão do conhecimento e, conseqüentemente, da gestão da inovação. As práticas podem ser trabalhadas separadamente mas, se a instituição almeja agregar valor, a sinergia de ações dessas áreas será imprescindível para a instituição se tornar diferenciada e referência no seu campo de atuação.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PESQUISA E DESENVOLVIMENTO DAS EMPRESAS INOVADORAS (ANPEI). **Guia da Lei do Bem**: o que é inovação para a lei do bem?. São Paulo: Letras & Artes, 2017. Disponível em: <https://www.mctic.gov.br/mctic/export/sites/institucional/tecnologia/incentivo_desenvolvimento/lei_bem/arquivos/Guia-da-lei-do-Bem-Outubro-de-2017.pdf>. Acesso em: 04 dez. 2019.

ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PESQUISA E DESENVOLVIMENTO DAS EMPRESAS INOVADORAS (ANPEI). Planos de governo e pauta setorial em inovação. **ANPEI**, São Paulo, 2018. Disponível em: <<https://d335luupugsy2.cloudfront.net/cms/files/33371/1534432587Pauta-setorial-ANPEI-No-ta-Tecnica.pdf>>. Acesso em: 04 dez. 2019.

BENNETT, Nathan & LEMOINE, James. What a difference a word makes: understanding threats to performance in a VUCA world. **Harvard Business Horizons**, Cambridge, v. 57, n. 3, p. 311-317, mai. 2014.

BRYSON, John M.. A Strategic Planning Process for Public and Non-profit Organizations. **Long Range Planning**, v. 21, n. 1, p. 73-81, fev. 1988. Disponível em: <<https://theaidsinstitute.org/sites/default/files/attachments/Strategic%20Planning%20Article.pdf>>. Acesso em: 04 dez. 2019.

CARVALHO, Marly. **Inovação**: estratégias e comunidades de conhecimento. São Paulo: Atlas, 2009.

CHESBROUGH, Henry. **Open innovation**: the new imperative for creating and profiting from technology. Boston: Harvard Business School Press, 2003.

DAVENPORT, Thomas & PRUSAK, Laurence. **Conhecimento Empresarial**: como as empresas gerenciam seu capital intelectual. Tradução Lenke Peres. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

DRUCKER, Peter. **A Sociedade Pós Capitalista**. São Paulo: Publifolha, 1997.

DRUCKER, Peter. **Desafios Gerenciais para o Século XXI**. Tradução Nivaldo Montingelli. São Paulo: Pioneira, 1999.

DRUCKER, Peter. O Advento da Nova Organização. In: HARVARD BUSINESS REVIEW. **Gestão do Conhecimento**. Tradução A. Serra. Rio de Janeiro: Campus. 2000. p. 9-27.

ENGEROFF, Raquel & BALESTRIN, Alsones. Inovação Fechada versus Inovação Aberta: um estudo de caso da indústria de cutelaria. In: XXV SIMPÓSIO DE GESTÃO DA INOVAÇÃO TECNOLÓGICA, 25., 2008, Brasília, DF. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/Simposio337.pdf>>. Acesso em: 02 dez. 2019.

FUKUNAGA, Fernando. **Gestão do Conhecimento**: conceito e definições. São Paulo: SGBC. Disponível em: <<http://www.sbgc.org.br/uploads/6/5/7/6/65766379/4.gest%C3%A3o-do-conhecimento-conceitos-e-defini%C3%A7%C3%B5es-fukunaga-f-2017.pdf>>. Acesso em: 02 dez. 2019.

GIACOBBO, Mauro. **O Desafio da Implementação do Planejamento Estratégico nas Organizações Públicas**. Brasília, DF: Tribunal de Contas da União, 1997.

GIL, Marisa. Millennials já são maioria da população do país e 50% da força de trabalho. **Época Negócios**, Rio de Janeiro, set. 2019.

MAINARDES, Emerson; FERREIRA, João & RAPOSO, Mario. Strategy and Strategic Management Concepts: are they recognised by management students?. **Ekonomika Management**, v. 17, n. 1, p. 43-61, 2014.

MINTZBERG, Henry. The Strategy Concept I: Five Ps for Strategy. **California Management Review**, v. 30, n. 1, p. 11-24, 1987.

MINTZBERG, Henry. **Safári de Estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MINTZBERG, Henry et al.. **O processo da estratégia**: conceitos, contextos e casos selecionados. Porto Alegre: Artmed, 2007.

NIRAZAWA, Alyní et al.. **Inovação nas Organizações**. São Paulo: Universidade de São Paulo - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, 2015. Disponível em: https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/311926/mod_resource/content/1/Material%20Didatico_Inova%C3%A7%C3%A3o.pdf. Acesso em: 04 dez. 2019.

NONAKA, Ikujiro. The Knowledge-Creating Company. **Harvard Business Review**, jul.-ago. 2007. Disponível em: <https://hbr.org/2007/07/the-knowledge-creating-company>. Acesso em: 02 dez. 2019.

PICININ, Cláudia; KOVALESKI, João & RAIMUNDI, Claudiani. Gestão do conhecimento e inovação: um enfoque logístico. **Revista Eletrônica FAFIT/FACIC**, 01, v. 1, n. 1, p. 17-29, jan./jun. 2010.

PROBST, Gilberto; RAUB, Steffen & ROMHARDT, Kai. **Gestão do Conhecimento**: os elementos construtivos do sucesso. Porto Alegre: Bookman, 2002.

RECH, Isabella; VIÊRA, Marivone & ANSCHAU, Cleusa. Geração Z, os Nativos Digitais: Como as empresas estão se preparando para reter esses profissionais. **Revista Tecnológica**. v. 6, n. 1, p. 152-166, set. 2017.

Ries, E. **A startup enxuta**: como os empreendedores atuais utilizam a inovação contínua para criar empresas extremamente bem-sucedidas. São Paulo: Lua de Papel, 2012.

Saito, André. **Educating Knowledge Managers**: a competence-based approach. Japan Advanced Institute of Science and Technology, set. 2007. Disponível em: <http://www.kmbusiness.net/images/Saito2007.pdf>. Acesso em: 04 dez. 2019.

SCHUMPETER, Joseph. **Teoria do Desenvolvimento Econômico**. São Paulo: Editora Nova Cultural Ltda, 1997.

SILVA, Débora Oliveira da; BAGNO, Raoni Barros; SALERNO, Mario Sergio. Modelos para a gestão da inovação: revisão e análise da literatura. **Production**, v. 24, n. 2, p. 447-490, abr.-jun. 2014. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/prod/v24n2/aop_0750-12.pdf>. Acesso em: 04 dez. 2019.

STEFANOVITZ, Juliano Pavanelli; NAGANO, Marcelo Seido. Gestão da inovação: proposta de síntese conceitual. In: ENCONTRO DA ANPAD, 33., 2009, São Paulo. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/GCT643.pdf>>. Acesso em: 04 dez. 2019.

SVEIBY, Karl. **A nova riqueza das organizações**. Tradução Luiz Frazão Filho. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

THOMAS, Eliza & BIGNETTI, Luiz. Entre a Inovação Aberta e a Inovação Fechada: estudo de casos na indústria química do Vale do Rio dos Sinos. In: ENCONTRO DA ANPAD, 33., 2009, São Paulo. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/GCT2521.pdf>>. Acesso em: 04 dez. 2019.

TIGRE, Paulo. **Gestão da inovação**: a economia da tecnologia do Brasil. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.