

LIDERANÇA EFETIVA: APRENDIZAGEM E GERENCIAMENTO DO CONHECIMENTO PARA TOMADA DE DECISÕES¹

*Câmara, Uipirangi²
Câmara, Paulo³*

RESUMO

O Presente artigo pretende pontuar o Gerenciamento da Informação e do Conhecimento como fatores imprescindíveis para o sucesso da tomada de decisões no exercício da Liderança, suplantando uma compreensão predominante de que a experiência prática, muitas vezes amparada num paradigma de que o mero registro de erros e acertos sejam suficientes para garantir uma efetiva tomada de decisões, trazendo ganhos importantes em termos de produtividade ou potencializando os pontos fortes da organização e garantir-lhe que alcance o seu objetivo de forma crescente e duradoura.

PALAVRAS-CHAVE: Liderança, Tomada de Decisões, Gestão do Conhecimento, Gestão da Informação, Aprendizagem.

ABSTRACT

This article aims to point out the Information and Knowledge Management as necessary elements for the success in leadership decision-making process, supplanting the predominant understanding that practical experience, often supported by a paradigm that the

¹ O presente artigo nasce como recorte de parte de pesquisas de campo (Agencia espacial Americana), pesquisas no MBA Internacional em Gestão de Projetos (FGV e George Washington University) e conhecimentos produzidos a partir da experiência em gestão de projetos dos autores. Parte desse material foi adaptado para artigos e palestras ao longo dos anos de 2015 a 2017.

² Doutor em Ciências da Religião, Professor do Centro Universitário UNIOPET, Faculdade Cristã de Curitiba e Faculdade Educacional da LAPA-FAEL.

³ Gerente de Projetos, Consultor de Liderança Estratégica, Tomada de decisões e Gestão de Conflitos.

simple log of mistakes and successes are enough to guarantee an effective decision-making, bringing important value in productivity or enhancing the strengths of any organization in order to guarantee that your main objective is achieved in a on a sustainable basis and enhancement manner.

KEYWORDS: Leadership, Decision-making, Knowledge Management, Information Management, Apprenticeship.

INTRODUÇÃO

Como é possível que um líder, por mais comprometido que seja com seus valores, com as verdades que assuma para sua vida, tome decisões acertadas ao longo do exercício de sua liderança? Um rápido olhar na história da prática da liderança, e de forma significativa daquela exercida em Instituições Eclesiásticas, permite a suposição de que boa parte das decisões são tomadas com base na experiência obtida a partir da coleção e registro (mesmo que mental) dos acertos e dos erros cometidos. A impressão do senso comum da liderança é que de alguma forma o conhecimento será obtido ou por intervenção divina, ou compreensão de um destino manifesto (há um plano e esse não será frustrado pelo mal) ou ainda em função dos saberes contidos na sabedoria popular.

O presente artigo vai numa direção oposta a que boa parte da liderança redominante nos meios eclesiais, sobretudo de matriz Protestante ou Evangelical, acredita sobre gerenciamento –a maneira pela qual é possível afirmar que há um conhecimento seguro e sua

eficácia quanto a tomada de decisões. O que se sustentará como paradigma principal é a necessidade de um modelo claro de tratamento das informações recebidas ao longo do exercício da liderança e sua transformação em conhecimento. Um conhecimento que ampare de forma significativa o processo decisório que compõe boa parte das demandas da liderança. Nesse sentido, agrega-se como premissa importante os saberes produzidos em outras áreas do conhecimento, mais especificamente na gestão de projetos. É preciso humildade para buscar recursos que possam potencializar o exercício de uma liderança efetiva, principalmente, quando se pontua que a excelência deve nortear a vida e organizações que têm como missão fundamental ser exemplo em função dos valores adotados.

O principal guia de gestão de projetos, o PMI, sustenta que o gestor, ao longo do ciclo de vida de um projeto, tem uma quantidade significativa de dados e informações que deve ser coletada, analisada, transformada e distribuída em vários formatos. Os dados coletados são analisados no contexto e agregados e transformados tornando-se informações de projetos durante vários processos de controle. As informações podem então ser verbalmente comunicadas, ou armazenadas e distribuídas como relatórios em vários formatos. Dados em si não podem ser usados no processo decisório pois eles só possuem um significado fora do contexto. As informações sobre o desempenho do trabalho, no entanto, são correlacionadas e

contextualizadas, e devem fornecer uma base sólida para as decisões do projeto.⁴

Para o PMI a interpretação dos diversos dados deve se dar através de um comitê gestor consultivo chamado de “Opinião Especializada”. Essa opinião especializada é frequentemente aplicada a todos detalhes técnicos e de gerenciamento de informações. A opinião especializada é usada pela equipe de gerenciamento do projeto para interpretar as informações fornecidas pelos processos de monitoramento e controle.

Nesse sentido, propõe-se aqui, de forma panorâmica, que os líderes das diversas organizações, e especialmente os que atuam no âmbito das Organizações e Instituições Eclesiásticas, atentem para o desafio da profissionalização na maneira através da qual lidam com as informações e as percebem como conhecimento. O manejo do conhecimento é sabidamente o maior recurso competitivo das organizações na sociedade presente⁵ e esse entendimento é fundamental para que se alcance a efetividade na tomada de decisões.

⁴ Project Manager Institute. Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos. [GUIA PMBOOK] 5ª. Ed. Pennsylvania (USA): Project Manager Institute, 2013, [Recurso Eletrônico].

⁵ SENGE, 1998.

1 A Prática da tomada de Decisões a Liderança e Gestão de Organizações Eclesiásticas

A literatura sobre tomada de decisões, no âmbito de liderança de organizações eclesiais, produzida no Brasil trabalha sob um paradigma que se sustenta na crença inabalável de que Deus orientará o líder de forma eficaz em cada decisão a ser tomada. Esse modelo impõe ao líder de organizações e instituições eclesiais um programa de busca de orientação divina através da oração e leitura bíblica disciplinada. O que é pressuposto de fé, acaba, mesmo que não de forma intencional, transformando-se no principal recurso (em alguns casos o único) utilizado para amparo das decisões nos diversos momentos do exercício da liderança.⁶

Na prática, mesmo tendo a firme convicção de que Deus virá em socorro com a melhor decisão, as diversas organizações eclesiais têm (a partir de uma nomenclatura diversificada) um conselho consultivo que avaliará demandas decisórias e suas respectivas soluções. O problema é que esse conselho (via de regra) atua sobre o mesmo paradigma: Ouvir a voz de Deus ou deixar que a sabedoria dos mais experientes prevaleça. Recorre-se a especialistas que, na melhor das hipóteses, oferecem a segurança de que todos os ônus das decisões serão repartidos de forma equânime.

⁶ FINZEL, 1997, SENA, 2014.

Evidentemente que, da perspectiva Cristã, crê-se firmemente no auxílio divino às decisões que precisam ser tomadas no âmbito do exercício de uma liderança comprometida com os valores do Reino de Deus. Em nenhum momento isso é ignorado ou relevado a um segundo plano, a questão é mais profunda. Líderes têm assumido uma postura passível, muitas vezes irresponsável, por não pensarem sobre o processo a partir do qual as decisões vêm sendo tomadas nas organizações que dirigem.

Por outro lado, a compreensão de que se pode confiar nas experiências do passado como recurso primordial, certo e confiável para balizar decisões do presente e futuro é temerária. Contextos, valores e pessoas mudam o tempo todo. Experiências do passado são resinificadas, lidas de forma errada e aplicadas indistintamente, como se tivessem o condão de adaptarem-se, indistintamente, a toda e qualquer situação.

Não é preciso muito esforço para perceber os inúmeros equívocos conceituais presente nessa prática que insiste em processos de tomada de decisões desconectada da busca pelo conhecimento bem fundamentado, confiável. Os exemplos cotidianos de fracasso se acumulam. As desculpas, também.

Líderes cristãos devem buscar exercer sua liderança de forma efetiva e eficaz, isso parece ser uma premissa que eles têm assumido, a questão não é essa. O que se pode colocar no horizonte como questão

principal é se melhores práticas de tomada de decisões nos diversos âmbitos de gestão de pessoas e projetos não devem ser copiadas no ambiente eclesialístico, se o sucesso de organizações não eclesialísticas não deve inspirá-los na busca por processos de sucessos ou mesmo de lições que devem ser aprendidas.

2 A Experiência da Agência Espacial Americana

Edward Hoffman, Coordenador Chefe do Escritório de Gestão do Conhecimento da NASA, afirmou que um dos maiores desafios e prioridades para a Agência Espacial Americana, NASA, é construção de um sistema de gestão do conhecimento e não apenas de um modelo de conhecimento constituído de repositórios, diagramas, processos, mas, uma nova mentalidade de lidar com o conhecimento.⁷

Grande parte da preocupação da NASA com a gestão do conhecimento, afirma Edward Hoffman, nasceu a partir de uma série de erros humanos. O problema não era o fato de haver erros humanos, mas a maneira pela qual eles estavam se repetindo. Era preciso investigar o que estava escapando na análise de tais erros que, a princípio, não deveriam acontecer. A grande suposição não estava recaindo sobre os processos, mas sobre como as pessoas estavam

⁷ “Building a Knowledge System at NASA” Palestra proferida no Goddard Space Flight Center (NASA) em 20 de Agosto de 2014, fruto do intercâmbio de um dos autores numa parceria entre ISAE/FGV e George Washington University.

lidando com as informações, o que estavam deixando de aprender, o que estava escapando.

A NASA se pôs então a coordenar, de forma mais especial, um sistema de compartilhamento de conhecimento com diversos colaboradores, públicos e privados. A ideia central era que novos aprendizados poderiam surgir a partir de conversas transversais. Ao tomar essa postura a NASA reconheceu duas necessidades principais, aliás, imperiosas do tempo presente: a) O sucesso pode surgir e, na maioria das vezes é assim, da partilha de conhecimentos; Essa premissa implica uma outra compreensão, b) Ninguém detém sozinho o controle do conhecimento. Organizações que aprendem, são organizações que compartilham o conhecimento. Abertura e compartilhamento são forças importantes na construção e Gestão do Conhecimento.

Num dos primeiros relatórios recebidos pela NASA, a partir desse programa de colaboração, ficou evidente que uma de suas fraquezas era como ela lidava com o registro e partilha do conhecimento aprendido internamente. Em 2011, o ASAP⁸ recomendou explicitamente que a NASA desenvolvesse um programa interno através de um setor específico para criar uma política de

⁸ Aerospace Safety Advisory Panel.

Gestão do Conhecimento que pudesse integrar e partilhar todo o conhecimento gerado em seus diversos programas.⁹

A NASA criou um programa interativo chamado de “Mapa do Conhecimento”¹⁰ com o intuito de disponibilizar o conhecimento aprendido com a comunidade em geral. Esse programa em 6 categorias: a) Estudo de casos e publicações; b) Fóruns, Chats, Oficinas; c) Ferramentas Online; d) Redes de Conhecimento; e) Lições Aprendidas e Partilha de Conhecimentos e f) Links de pesquisa.

A ideia básica da NASA era que um sistema confiável de Gestão do Conhecimento deveria aliar “Pessoas e Sistemas”.¹¹ Esse sistema deveria ser ancorado em dois pressupostos essenciais: a) As pessoas se reúnem em redes de contatos e comunidades de prática, desenvolvendo uma cultura permita a abertura à novos conhecimentos, como também, de partilha dos conhecimentos gerados internamente; b) Todo o conhecimento gerado deve ser viabilizado por sistemas online, de fácil navegação e inclusão de conhecimentos, destacando as lições aprendidas, os obstáculos e fraquezas detectados e aquisição das melhores práticas.

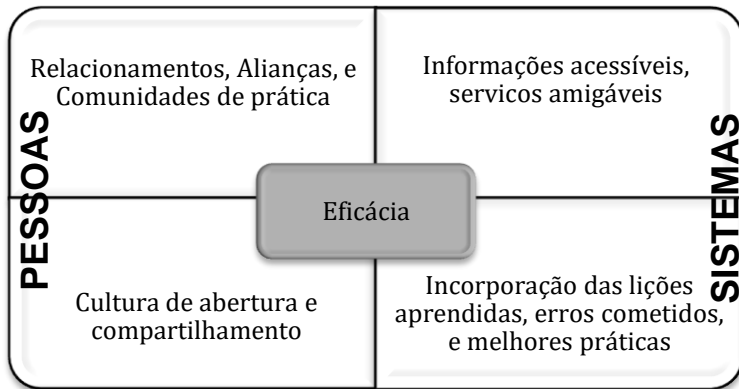
⁹ Annual Report for 2011 available in: <http://oiir.hq.nasa.gov/asap/documents/2011_ASAP_Annual_Report.pdf> Accessed at August 2014.

¹⁰ Available in: <<http://km.nasa.gov/knowledge-map/>> Accessed at August 2014.

¹¹ NASA'S Policy Knowledge available in: <http://nodis3.gsfc.nasa.gov/npg_img/N_PD_7120_0006/N_PD_7120_0006__main.pdf> Accessed at September 2014.

O quadro a seguir exemplifica a proposta de Gestão do Conhecimento da NASA:

Quadro 1: EFICÁCIA NO CONHECIMENTO¹² = Pessoas + Sistemas

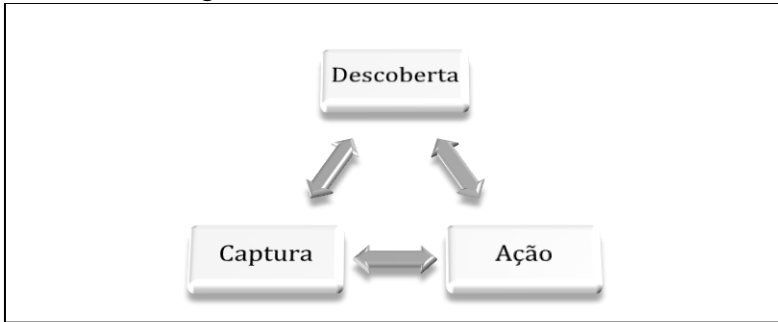


Fonte: Adaptado de Dr. Edward Hoffman, NASA Chief Knowledge Officer.

Essa compreensão de que um sistema de Gestão do Conhecimento para ser eficaz, deve aliar o capital intangível (o conhecimento adquirido pelas pessoas) e a tecnologia como fator decisivo para filtrar, conter, guardar o conhecimento gerado forma o quadro geral a partir do qual a NASA vai trabalhar suas potencialidades e lacunas em termos de conhecimento.

Segundo Edward Hoffman a compreensão das capacidades (potencialidades) e Lacunas da NASA quanto a Gestão do Conhecimento pode ser enfrentada a partir de um modelo tríade: Descoberta, Captura e Ação:

¹² Tradução dos autores.

Quadro 2: Potencialidades e Lacunas

Fonte: Adaptado de Dr. Edward Hoffman, NASA Chief Knowledge Officer

No nível da *Descoberta*, a capacidade para lidar com o conhecimento ainda é incipiente. Para que ela alcance um estágio de maturidade em que seja possível um nível confiável de produção do conhecimento é preciso que se aprimore a habilidade para pesquisas, para busca de novas informações e posteriormente, novos conhecimentos. É fundamental, também que se crie uma cultura de descoberta, marcada pelo desejo de *descobrir* e, finalmente, toques que indiquem a necessidade constante de descoberta de novos conhecimentos.¹³

3 Gerenciamento de Conhecimento e Aprendizado

Barbara Phillip¹⁴, pesquisadora da Diretoria de Voos do Goddard Space Flight Center e responsável por conduzir o processo de

¹³ TALEB, 2012.

¹⁴ “Knowledge management & Lessons Learned. Knowledge Flows in Project Environments”, Palestra proferida no Goddard Space Flight Center (NASA) em 20

transformação das informações coletadas em conhecimento, ou, em aprendizado como ela prefere se referir, aponta que um dos maiores desafios quando se lida com informações é conscientizar todos os envolvidos que o registro de situações vividas, das mais simples às mais complexas, deve ser registrado de uma tal maneira que seu manejo signifique uma possibilidade real de aprendizado. Isso se deve, entre outras razões, ao grande fluxo de informações presentes em ambientes de projetos.

Para lidar com esse desafio, a Diretoria de Projetos e o Escritório de Gerenciamento de Projetos teve a missão de criar uma cultura que permitisse lidar com a complexidade do conhecimento e com o fluxo de informações a partir de referenciais. Por um lado, esse novo paradigma deveria focar as lições aprendidas nos diversos projetos e, por outro, ser capaz de fazer com que essas lições aprendidas fossem relevantes para outros projetos.

Para esses pesquisadores as experiências precisavam ser entendidas em sua peculiaridade: Cada projeto é único: *Não se construirá a mesma coisa duas vezes* é o mote adotado pelos pesquisadores.

A construção de um novo paradigma para lidar com esse fluxo de informações esbarrou num outro grande obstáculo: como

de Agosto de 2014, fruto do intercâmbio entre ISAE/FGV e George Washington University.

determinar o que se constitui como relevante para outros projetos? Ou seja, um problema epistemológico: atestar o que é relevante no fluxo de informações e o que de fato pode ser considerado conhecimento.

Barbara Phillip retrata o processo considerando algumas questões fundamentais e não negociáveis: a) O conhecimento é um processo complexo que deve envolver as lições aprendidas no projeto no qual se está envolvido diretamente e precisa estar aliado a possibilidade e compromisso de buscar lições relevantes aprendidas em outros projetos; b) Criar um processo muito bem claro e delineado para relatar e compartilhar informações deve ser levado com seriedade pelos gestores; c) Cada projeto é único, não se deve esperar que as experiências se repitam da mesma maneira (um raio não cai duas vezes no mesmo lugar) e d) É preciso clareza sobre quais das lições aprendidas possuem um valor claro para os outros projetos.

Um diferencial importante no modelo proposto pelo centro de pesquisa da NASA para lidar com o fluxo de informações em relação a outros modelos está no compromisso com o aprendizado. Já que aprendizado diz mais que simples coleta de informações. Em termos de gerenciamento de informações, para a NASA, isso não significa apenas perguntar: o que esses dados querem dizer, mas, sobretudo, o que de relevante é possível aprender e como esse aprendizado pode ser útil em outros projetos, uma vez que há um pressuposto importante – cada projeto é único.

Apesar desse esforço importante da NASA no sentido de construir uma cultura de Gestão do Conhecimento nos seus mais diversos projetos, ainda paira um grande desafio: por que o erro humano ainda continua em projetos que, aparentemente, dominam? Dizer que a resposta é óbvia, já que “errar” faz parte da condição humana, não parece ser a resposta apropriada. Barbara Phillip¹⁵, também desconfia dessa resposta. Segundo ela, parece haver alguma coisa relacionada com a maneira pela qual lidamos com o conhecimento. Um conflito entre aquilo que parece ser certo em razão da experiência e do óbvio e o acaso, o que a primeira vista pode ser um problema sem muita importância.¹⁶

Talvez, o que deva ser considerado na Gestão da Informação e Conhecimento nos mais diferentes projetos seja a maneira como compreendemos o que é conhecimento e como validamos, dando o valor de verdade, aos mesmos. Tornando-os, algumas vezes, aquilo que é mera percepção em lição modelar.

¹⁵ “Knowledge management & Lessons Learned. Knowledge Flows in Project Environments”, Palestra proferida no Goddard Space Flight Center (NASA) em 20 de Agosto de 2014.

¹⁶ Ela cita o caso de um astronauta que em missão de treinamento estava com o capacete com problemas. Entrava água. Ele estava em dúvida se voltava para resolver o problema ou se seguia em frente para comunicar o problema. Depois descobriram que esse “pequeno” problema poderia levar os astronautas à morte.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Organizações de sucesso precisam saber coletar dados e precisam transformar esses dados em conhecimento. Disso decorre a compreensão de que o simples registro do conhecimento adquirido, incluindo erros e acertos na gerência dos diversos projetos, não é suficiente para garantir o seu melhor aproveitamento, oferecendo ganhos importantes em termos de produtividade ou potencializando-a a ponto de garantir-lhe uma competitividade cada vez mais crescente.

O presente artigo partiu do pressuposto de que esse desafio traz implícito duas grandes questões: a confiabilidade dos dados disseminados e os paradigmas a partir dos quais, sua manipulação pode produzir o que chamamos de conhecimento. Para dar conta de enfrentar tal pressuposto o artigo demonstrou, como uma proposta modelar, a revisão do paradigma adotado pela Agência Espacial Americana no sentido de superar alguns dos pressupostos que embasam diversos modelos de gerenciamento de informação.

Líderes de organizações eclesiais devem buscar uma Liderança Efetiva na tomada de decisões, a partir de um modelo claro que privilegie as lições aprendidas, o modo como essas lições são interpretadas, compartilhadas e enriquecidas. Já passou do tempo em que o exercício de liderança tenha como principal respaldo para ser exercício carismas pessoais, investimentos legais ou ainda ganhos do passado.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ARIELY, D. *As forças ocultas que formam as nossas decisões*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- BRUNER, J. *Atos de significação*. Porto Alegre: Artes Médicas, 1997.
- BURKE, P. *Uma história social do conhecimento: De Gutemberg a Diderot*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 2003.
- CÂMARA, U. F. S. *Filosofia da Educação*. Curitiba: Opet Editora, 2013.
- DOBELLI, R. *A arte de pensar claramente: Como evitar as armadilhas do pensamento e tomar decisões de forma mais eficaz*. Rio de Janeiro: Objetiva, 2013. [Recurso Digital]. 1989.
- FINZEL, H. *10 erros que um líder não pode cometer*. São Paulo: Vida Nova, 1997.
- MLODNOW, L. *Subliminar: Como o inconsciente influencia nossas vidas*. Rio de Janeiro: Zahar, 2013.
- PINKER, S. *Do que é feito o pensamento: a língua como janela para a natureza humana*. São Paulo: Companhia das Letras, 2008.
- POPPER, K. *A lógica da pesquisa científica*. São Paulo: Cultrix, 2007
- Project Manager Institute. *Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos*. [GUIA PMBOOK] 5ª. Ed. Pennsylvania (USA): Project Manager Institute, 2013, [Recurso Eletrônico].
- RICHE, G. A. & ALTO, R.M. *As organizações que aprendem, segundo Peter Senge: “a quinta disciplina”*. *CADERNOS DISCENTES COPPEAD*, Rio de Janeiro, n. 9, p. 36-55, 2001. Disponível em: <<http://www.mettodo.com.br/pdf/Organizacoes%20de%20Aprendizagem.pdf>> Acessado em 10 de Outubro de 2014.
- SENA, P. *Os grandes erros de pastores*. SÃO PAULO: BARAÚNA, 2014.
- SENGE P. M. *A quinta disciplina: arte e prática da organização de aprendizagem*; São Paulo: Circulo do Livro, 1998.
- TALEB, N.N. *El Cisne Negro: El impacto de lo altamente improbable*. Nueva edición revisada y ampliada, 1ª. Edición en libro electrónico. Barcelona: Paidós: 2012.