

CIDADES DO CONHECIMENTO: REDE *KOGNÓPOLIS*⁵⁹

Rámon Sanguino
António Serrano

RESUMO

Um número cada vez maior de regiões das sociedades e economias pertencentes à OCDE está desenhando as suas estratégias de desenvolvimento em torno da aprendizagem, da investigação e da inovação, mediante um enfoque conjunto das administrações públicas, do sector privado e da sociedade em geral (OCDE, 2001). Pretende-se analisar a importância das novas técnicas de gestão do conhecimento como recurso estratégico chave para a competitividade de uma entidade territorial, a cidade. Foi neste contexto que se criou a Rede KOGNÓPOLIS⁶⁰ na qual se integram 6 cidades das regiões da Estremadura (Espanha) e Alentejo Central e Alentejo Norte (Portugal) com o objectivo de potenciar as práticas de gestão do conhecimento entre as mesmas e realizar os estudos científicos para obtenção de avanços colectivos no domínio da partilha e difusão de conhecimento .

PALAVRAS CHAVE: Gestão do conhecimento, rede de cidades

ABSTRACT

Most of regions members of OECD is drawing its strategies of development around the learning, the research and innovation, by means of a joint approach of the public administrations, the private sector and the society in general (OECD, 2001). It is intended to analyze the importance of the new techniques of knowledge Management as a strategical resource key for the competitiveness of joins territorial entity, the city. It was in this context that it created KOGNÓPOLIS NETWORK that integrate 6 cities of the regions of the Extremadura (Spain) and Alentejo Central and Alentejo North (Portugal) with the goal to harness the practical of knowledge Management between these cities to carry through the scientific studies for obtain collectives advances in the domain of knowledge share and diffusion of knowledge.

KEY WORDS: knowledge Management, network of cities

⁵⁹ Rede transfronteiriça de cidades do conhecimento, projecto INTERREG IIIA, SP4/E43, parcialmente financiado pela Comissão Europeia através de fundos FEDER

⁶⁰ Para mais informação, visitar o site: www.redkognopolis.org

1. INTRODUÇÃO

Na sociedade actual a Gestão do Conhecimento converteu-se num elemento competitivo determinante para os agentes económicos: empresas, administrações, regiões, e cidades. Esta investigação está centrada nesta classificação de agentes com especial ênfase nas possíveis aplicações da Gestão do Conhecimento em regiões e cidades. Para Vázquez Barquero [Vasquez, 1999], num ambiente cada vez mais globalizado, as cidades e as regiões urbanas respondem aos desafios do aumento da concorrência, vinculando os processos de ajustamento produtivo e organizativo à utilização dos recursos próprios, à difusão das inovações e ao fortalecimento das relações com outras cidades. Um número cada vez maior de regiões das sociedades e economias pertencentes à OCDE está a definir as suas estratégias de desenvolvimento em torno da aprendizagem, da investigação e da inovação, mediante um esforço conjunto das administrações, do sector privado e da sociedade em geral [OCDE, 2001]

Segundo a World Associations of Cities and Local Authorities Coordination – [WACLAC, 2001]; durante as duas últimas décadas, as cidades têm-se convertido progressivamente em participantes activos nas relações internacionais de forma nunca antes vista, pelo menos, desde a Idade Media, quando as cidades estado da Europa tiveram mais poder que muitos dos governos nacionais. Para Garvin [Garvin, 2000], todavia, não está inteiramente estabelecida a definição da região que aprende, que pode ser obtida a partir da visão organizacional que seria totalmente aplicável⁶¹. Uma organização que aprende deve ser especialista em cinco actividades :

- Resolução sistemática de conflitos.
- Experimentação de novas abordagens aos problemas.
- Aproveitamento da sua própria experiência e passado para aprender.
- Aprender com as experiências e práticas mais apropriadas de outras organizações.
- Transmitir rápida e eficazmente o conhecimento em toda a organização.

O Silicon Valey e a Route 128 (Estados Unidos) converteram-se nos exemplos mais claros de regiões inteligentes⁶², caracterizadas por uma mão de obra altamente qualificada, estabelecimentos de investigação e ensino com um alto nível de conhecimento, agrupamentos de empresas de alta tecnologia e por uma diversidade de organismos institucionais que beneficiam toda a região. Segundo Cooke [Cooke, 1993] as regiões inteligentes europeias de Baden-Wurtemberg (Alemanha) e de Emilia-Romagna (Itália) possuem as seguintes características:

- Umhas boas “antenas”, estando presente nos foros mais importantes a nível internacional.
- Manipulam informação de qualidade (selectiva e de última geração).
- Dispõem de uma capacidade de auto-avaliação.
- Têm um comportamento de aprendizagem.
- Têm vontade para implementar as lições aprendidas.

Neste ambiente, cada vez mais competitivo e globalizado, os benefícios da cooperação entre cidades, da aprendizagem e da ajuda mútua, são latentes e serão ainda mais no futuro quando estas práticas se tornem habituais entre as cidades mais importantes do mundo.

⁶¹ “Uma organização que aprende é uma organização especialista em criar, adquirir e transmitir conhecimento, e em modificar a sua conduta para adaptar-se a essas novas ideias e conhecimento”.

⁶² A maioria dos autores usam indistintamente os conceitos de região inteligente e região que aprende.

Neste sentido, a nossa proposta consiste em criar uma **“Rede de Cidades do Conhecimento”**. Estamos convencidos que adoptar o conceito de rede é a visão mais adequada para o desenvolvimento das cidades, mais que uma cooperação de cidade-cidade, ou entre cidades [Bañegil y Sanguino, 2003].

2. A REDE *KOGNÓPOLIS*

A investigação no âmbito do projecto KOGNÓPOLIS (“Rede Transfronteiriça de Cidades do Conhecimento”) é liderada pela equipa investigadora do Grupo de Gestão de Empresas da Universidade da Extremadura em parceria com o Departamento de Gestão de Empresas da Universidade de Évora e procura cumprir os seguintes objectivos gerais:

- Sensibilização dos agentes para gerar vantagens mutuas relacionadas com a consolidação gradual dum espaço integrado e assente em redes que facilitam a projecção exterior conjunta.
- Estimular intercâmbios de informação e conhecimentos entre organismos públicos, administrações locais, centros de investigação, empresas, que contribuirão para incrementar os factores de competitividade das cidades e, fundamentalmente, para reduzir sua condição periférica.
- Estimular a cooperação já existente entre os diferentes agentes considerados, ampliando-a a domínios como a inovação tecnológica, a difusão das novas tecnologias, a gestão do conhecimento, etc.
- Consolidar e institucionalizar (através da rede KOGNÓPOLIS) mecanismos de cooperação transfronteiriça.
- Fortalecer as economias locais ampliando e qualificando fundamentalmente os recursos humanos que devem prestar serviços cada vez mais especializados.

Esta proposta contém vários elementos inovadores, dos quais se destacam:

1.- *A formulação de estratégias em rede.* O desenvolvimento das políticas sócio-económicas para melhorar o meio ambiente urbano pode adoptar muitas formas diferenciadas.

2.- *A dimensão das cidades.* Esta rede é formada por cidades de pequena e média dimensão. Os grupos de cidades associadas que foram analisados raramente incluem cidades desta dimensão, habitualmente centram-se em grandes cidades ou em capitais de regiões ou províncias como grandes pólos de atracção. Por exemplo, no projecto Cities (www.proyectocities.org) colaboram aproximadamente 20 cidades grandes e médias dos cinco continentes. No projecto EUROCITIES (www.eurocities.org) pretende-se fomentar um espírito de trabalho em rede entre as cidades mais grandes de Europa: ainda que existam realidades com diferenças culturais, sócio-económicas e políticas, partilham frequentemente desafios e soluções.

3.- *O carácter transfronteiriço.* As cidades integrantes da REDE estão situadas em regiões da Extremadura Espanhola, Alentejo Central e Norte Alentejano.

4.- *A caracterização, imagem e posicionamento da marca KOGNÓPOLIS.* Em função dos atributos que finalmente se definam, pretende-se que a imagem de marca das cidades do projecto seja uma variável estratégica para o desenvolvimento das mesmas, aspirando a conseguir projectos conjuntos de organismos internacionais.

Para a concretização dos objectivos do projecto KOGNÓPOLIS constituiu-se um consórcio formado por:

- Universidade da Extremadura: a equipa investigadora do Grupo de Gestão de Empresas realizará um estudo de sobre a situação de cada cidade em termos de Gestão do Conhecimento.

- Fundação para o desenvolvimento da Ciência e da Tecnologia na Extremadura (FUNDECYT): a sua missão é a coordenação do projecto assim como a criação da intranet, da página web e algumas outras tarefas relacionadas com a gestão do projecto.
- Universidade de Évora: colabora com a Universidade da Extremadura nas tarefas de investigação, realizando a análise SWOT das cidades integrantes da rede e de toda a rede.
- Associação para o Desenvolvimento Rural do Alentejo (ADRAL): realiza tarefas similares às do FUNDECYT do outro lado da fronteira.

Na fase inicial seleccionaram-se as cidades que integrariam a Rede KOGNÓPOLIS, assim como organizações e entidades empresariais pertencentes a estas cidades. Foram realizados diversos estudos prévios, análises de dados estatísticos, relatórios, entrevistas e reuniões com responsáveis das diferentes organizações.

Para o adequado funcionamento da Rede KOGNÓPOLIS pretende-se contar com o apoio dos membros de algum Departamento Municipal, Directores de Empresa com especial interesse no desenvolvimento de um Sistema de Gestão do Conhecimento, Associações de Empresários, determinados organismos ou fundações com especialização num determinado sector (Postos de Turismo, Agências de Desenvolvimento Local, etc) assim como o necessário apoio de Grupos de Investigação das Universidades ou Institutos Politécnicos associados.

O interesse por parte dos responsáveis municipais foi manifestamente elevado, colocando de imediato à disposição do Projecto o suporte das respectivas equipas técnicas no domínio das tecnologias e no domínio da gestão da informação autárquica.

No fim desta primeira fase, foram seleccionadas três cidades Estremenhas que colaboraram logo nesta fase como cidades pilotos e se mantiveram ao longo do projecto nas fases seguintes:

- Badajoz
- Almendralejo
- Talayuela

Do lado de Português, segundo os critérios estabelecidos, seleccionaram-se previamente 10 cidades, das quais vieram a ser seleccionadas três :

- Évora
- Portalegre
- Elvas

3. DESENVOLVIMENTO DO ESTUDO

As fases do projecto que estão em curso são: um estudo pormenorizado dos sistemas de Gestão do Conhecimento já existentes em cada cidade da Rede KOGNÓPOLIS e um outro estudo que procura obter sugestões de desenvolvimento da REDE e das suas potencialidades através de uma análise *SWOT*. No primeiro estudo procura-se determinar e comprovar o estado inicial de cada cidade em termos de implantação de sistemas de Gestão do Conhecimento (iniciados, estudados, desconhecidos, interessados, já implantados, etc). Este estudo tem como referência os três grandes pilares propostos por Bueno [Bueno, 2002] e que constituem a tríade conceptual que a equipa investigadora, entende que devem ter as instituições da Rede: Aprendizagem Organizativa; Direcção do Conhecimento e Capital Intelectual. Para os dois estudos foram realizados questionários e entrevistas com as instituições associadas à Rede (22 portuguesas e 13 espanholas). Analisemos mais demoradamente o conteúdo e os resultados já obtidos na aplicação desta tríade.

1.- **Aprendizagem Organizativa:** é o enfoque subjacente que permite de forma sistemática consolidar um processo de criação de valor. Para a equipa de investigação este enfoque deveria materializar-se em cinco grandes áreas de actuação (segundo as 5 disciplinas de Peter Senge [Senge, 1990]):

- a) O “domínio pessoal”
- b) Os “modelos mentais”
- c) O “papel de liderança”
- d) A importância da “aprendizagem em equipa”
- e) O “pensamento sistémico”.

O índice de Aprendizagem Organizativa de cada uma das instituições, do conjunto das cidades e o total por regiões (Alentejo e Extremadura) são similares rondando os 70% da escala total proposta, identificando-se as seguintes principais debilidades :

- Os novos problemas e desafios que cada organização enfrenta nem sempre são identificados como oportunidades para desenvolver as capacidades pessoais dos seus membros.
- A inovação (novas ideias) não é sempre bem recebida e potenciada.
- As experiências da organização não estão documentadas, nem incluídas nos procedimentos de trabalho, nem disponíveis para a consulta de outros membros.
- Não se aplica um processo de avaliação do desempenho.

Pretendia-se ainda conhecer quais eram as principais fontes de informação das instituições de entre as seguintes:

- a) a própria instituição,
- b) outras instituições relacionadas,
- c) fornecedores e clientes,
- d) utilizadores e cidadãos,
- e) cidades competidoras,
- f) instituições de I+D,
- g) universidades,
- h) conferências e publicações,
- i) contactos profissionais e

CITIES IN COMPETITION

- j) pessoais

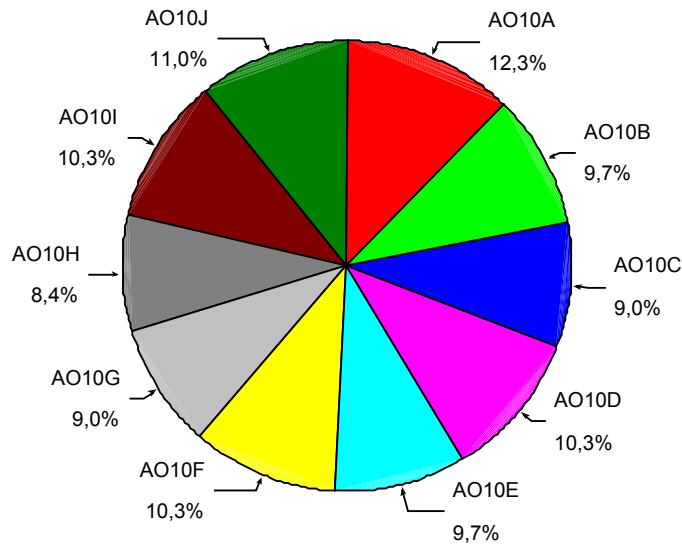


Gráfico 1: Fontes de informação das instituições da REDE KOGNOPOLIS

Do gráfico anterior resulta que as instituições recorrem às diversas fontes de informação sem que prevaleça qualquer das fontes.

Por último, também era interessante conhecer em que âmbito geográfico estava situado estas fontes de informação:

- a) sua própria região
- b) a região transfronteiriça
- c) seu próprio país
- d) o país vizinho
- e) o resto de Europa

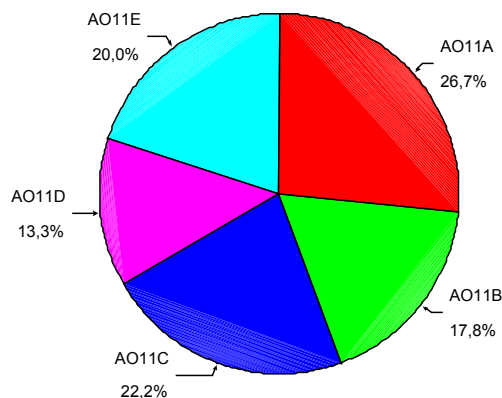


Gráfico 2. Âmbito geográfico das fontes de informação da REDE KOGNOPOLIS.

A região transfronteiriça e a própria região são responsáveis por quase 50% da informação que recebe cada uma das instituições da REDE (com pequenas diferenças entre cidades e instituições), o que nos leva a concluir que os intercâmbios de informação e conhecimento entre as instituições da REDE são de elevada importância para o seu desenvolvimento.

2.- Direcção do Conhecimento: reflecte a dimensão criativa e operacional de gerar e difundir o conhecimento entre os membros da organização. A materialização deste pilar deve ser fundamentado:

- na actualização dos documentos organizativos.
- na assimilação e implantação da inovação.
- na utilização do conhecimento útil da organização.
- Nas melhores práticas da organização.

Procura-se fundamentalmente explicitar o conhecimento da organização. Todo o conhecimento útil na posse da organização deve estar contido em documentos actualizados e disponibilizados para consulta de todos os membros da organização..

O índice da Direcção de Conhecimento de cada uma das instituições, o agregado das cidades e o total por região são similares rondando os 75% (ainda que se verifiquem diferenças significativas, entre os 65% e os 80%) da escala total proposta identificando-se as seguintes principais debilidades:

- As instituições admitem não utilizar todo o conhecimento útil da organização;
- Não têm instalados sistemas de protecção do conhecimento que impeçam pessoas alheias de usar de forma fraudulenta o nosso conhecimento;

CITIES IN COMPETITION

- Não têm instalados sistemas que permitam medir o conhecimento organizativo e verificar a sua evolução;
- Nem todas as melhores práticas internas são implementadas em toda a organização.

3.- **Capital Intelectual:** na perspectiva estratégica da medição e comunicação dos activos intangíveis criados ou possuídos pela organização. A equipa de investigação adaptou e redesenhou o Modelo *Intellectus* desenvolvido sobre a Sociedade do Conhecimento (CIC) do Parque Científico de Madrid, que se centram nos seguintes eixos:

- Capital Humano: as capacidades das pessoas que formam a organização.
- Capital Estrutural: o que fica na organização quando as pessoas abandonam a organização (Tecnológico e Organizativo).
- Capital Relacional: o resultante dos acordos com outras instituições (Negócio e Social)

Em síntese, o que se pretende é medir, gerir e comunicar o Capital Intelectual da Organização (através de um relatório sobre Capital Intelectual, que muitas empresas privadas já estão utilizando)

O índice de Capital Intelectual de cada uma das instituições, o agregado das cidades e o total por regiões estudadas são similares rondando os 65% da escala total proposta identificando-se as principais debilidades:

- Não dispõem de sistemas para conhecer a satisfação dos empregados;
- Não é habitual que existam grupos de aprendizagem e comunidades de prática nas organizações.
- Não se participa com frequência em eventos (congressos, seminários, etc.) que relacionem a organização com outros organismos.
- Não se participa de maneira estrutural nos projectos de desenvolvimento local da cidade.

Por último, parecia interessante conhecer qual é a origem das instituições colaboradoras:

- a) sua própria região
- b) a região transfronteiriça
- c) o seu próprio país
- d) o país vizinho
- e) o resto da Europa

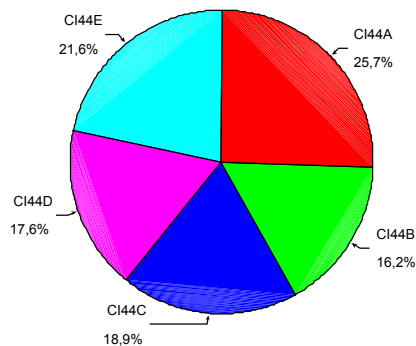


Gráfico 3: Origem das instituições colaboradoras na RED KOGNOPOLIS

Uma vez mais se comprova, que quase 50% das relações que mantêm as instituições da REDE são com outras instituições que pertencem à região transfronteiriça, o que nos leva a concluir que fomentar a participação e celebração de eventos (congressos, seminários, jornadas de formação, conhecimento mutuo) é vital para incrementar o Capital Relacional das instituições participantes.

No que se refere ao segundo estudo, que aplica a análise *SWOT* às cidades que constituem a rede e à própria rede, é possível, nesta fase adiantar algumas sugestões preliminares que são susceptíveis de potenciar o desenvolvimento da REDE. A Gestão do Conhecimento é a aposta estratégica integradora entre várias fileiras de elevado potencial, de que se destacam as fileiras logística, turística, agro-alimentar, comercial, industrial e a fileira emergente das novas indústrias do saber. A exploração das várias fileiras em rede implica a incorporação significativa de novos conhecimentos e novas competências. Acresce que a reduzida dimensão média das cidades e a pouca densidade da sua envolvente faz com que só em cooperação sinérgica se possam desenhar soluções ganhadoras, sob pena duma competição endógena selvagem tornar inviável o projecto comum e cada projecto individualmente considerado. Sendo assim, da análise *SWOT* pode concluir-se da importância crucial da Gestão do Conhecimento para o desenvolvimento das cidades em rede, devendo os projectos concretos a construir actuar sobre algumas dimensões chave que correspondem a factores de êxito e a eixos estratégicos para a REDE KOGNÓPOLIS, de que destacamos:

1-Ganhar a confiança dos actores chave; 2-Racionalizar e otimizar a captação de recursos económicos e financeiros; 3-Reforçar a conectividade e a cooperação entre agentes; 4- Potenciar o efeito de localização das diversas cidades da rede; 5- Explorar a riqueza patrimonial e a especificidade cultural da rede; 6-Articular as estratégias de complementaridade económica nas diferentes fileiras; 7-Fomentar práticas de benchmarking e articulação competitiva face a outros territórios.

4. CONCLUSÃO

Procurou-se demonstrar neste trabalho como a importância do conhecimento provocou uma deslocação do enfoque empresarial para um enfoque territorial, tentando definir as actividades que uma região deve realizar para ser considerada como uma “região que aprende” ou uma “região inteligente”.

Foi descrita a nossa aplicação prática da Direcção do Conhecimento nas cidades. O Projecto KOGNÓPOLIS procura converter as cidades integrantes da Rede num grupo homogéneo de entidades que sejam especialistas nas diferentes actividades que configuram uma “cidade inteligente”.

Deve ser destacado que as características diferenciadoras do Projecto KOGNÓPOLIS são:

- A formulação em rede.
- A dimensão das cidades.
- O carácter transfronteiriço.
- A caracterização, imagem e posicionamento da marca KOGNÓPOLIS.

Destacaram-se alguns resultados intermédios já obtidos quer em termos de situação das cidades em termos de Gestão do Conhecimento quer em termos dos principais eixos estratégicos que devem suportar o desenvolvimento da rede. Para além da conclusão dos estudos aqui apresentados, o projecto inclui a criação de

uma Intranet para uso exclusivo da Rede e do levantamento das Necessidades Formativas em cada cidade para permitir um uso efectivo dos conhecimentos partilhados pela Rede.

5.- BIBLIOGRAFIA

- Bañegil, T. y Sanguino, R. “*KOGNÓPOLIS: Red Transfronteriza de Ciudades del Conocimiento*”. Proyecto financiado pelo programa INTERREGIII, 2002
- Bañegil, T. y Sanguino, R. “*Estrategia y Gestión del Conocimiento*”. Comunicação apresentada no XII Congresso de AECA. Cádiz, 2003
- Bañegil, T. y Sanguino, R. “*KÓGNOPOLIS – Una aplicación práctica de la Dirección del Conocimiento en las Ciudades*”. Revista de Investigación em Gestão da Inovação e Tecnologia de Madrid. Monografía 8, 2003, pp. 135-140.
- Boisier, S. “*Sociedad del Conocimiento, Conocimiento Social y Gestión Territorial*”. Documento de Trabalho. Preparação de Relatório para a OCDE, 2001
- Bueno, E. “*Enfoques principales y tendencias en Dirección del Conocimiento*” (Knowledge Management). Capítulo do livro “*Gestión del Conocimiento: desarrollos teóricos y aplicaciones*”. Edições la Coria, Cáceres, 2001
- Bueno, E.; Rodríguez, P. y Salmador, M. P. “*Gestión del Conocimiento y Capital Intelectual: análisis de experiencias en la empresa española*”. Actas X Congreso AECA. Zaragoza, 1999
- Bueno, E. (Dir.); Rodríguez, O.; Arrien, M.: “*Modelo INTELLECTUS: Medición y gestión del capital intelectual*”. Documentos Intellectus núm. 5, IADE (UAM), Madrid, 2003
- Cluster del Conocimiento “*Cinco años de historia (1996-2001)*”. Informe Annual, 2002
- Cooke, P. “*Regional innovation centers: recent western experiences and its possible relevance for Central an Eastern Europe*”. Seminario OCDE “*Políticas de desarrollo especial y gestión territorial en la era de la globalización y la localización*”, 1993
- Garvin, D.A.”*Crear una organización que aprende*”. Edições Deusto, Barcelona, 2000
- Mills, E.S. “*Economía Urbana*”. Editorial Diana, México, 1975
- North, K. “*Organización basada en Conocimiento (La Cuarta Dimensión)*”. I Foro del Conocimiento Intellectus. Madrid, 2001
- OCDE “*Aprendiendo a innovar: regiones del conocimiento*”. Instituto de Desarrollo Regional. Junta de Andalucía, 2001
- OTSFCAL “*Los círculos de calidad en la elaboración de modelos tipologizados de análisis y evaluación de la formación*”. Documentos de trabalho da FEMP, 2001
- Richardson, H.W. “*Economía regional y urbana*”. Alianza Editorial, Madrid, 1996
- Senge, P. “*The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*”. Ed. Doubleday, New York, 1990
- Serrano, A., Fialho, C. *A Gestão do Conhecimento – O novo paradigma das Organizações*, FCA, 2003
- Vázquez Barquero, A. “Globalización, dinámica económica y desarrollo urbano”. *Papeles de Economía Española*, pp. 220-230, 1999
- World Associations of Cities and Local Authorities Coordination (WACLAC) “*City-to-city cooperation: issues arising from experience*”. Contribution to discussions Report, 2001