

V ENANCIB

Área de concentração de pesquisa: Informação tecnológica e para negócios

O Conhecimento e seus Desafios para a Gestão

Marta Pinheiro Aun

Resumo

Este artigo aborda um conjunto de temas que têm marcado a vida das organizações em torno da discussão sobre o papel do conhecimento no estabelecimento de uma nova economia, ainda não plenamente definida, a Economia da informação. A gestão das organizações passa a ser mais desafiadora que a gestão tecnológica por implicar na gestão do intelectual humano. Os desafios enfrentados pela gestão do conhecimento repercutem nas pesquisas da área da informação gerencial e tecnológica.

1-Introdução

Se o saber é interagir com o mundo usando o conhecimento como ferramenta, uma pergunta vem sendo colocada como pauta de todas as decisões

importantes. Porque o conhecimento sempre presente na conformação das diferentes eras torna-se hoje o topo das agendas políticas, dos maiores projetos empresariais? O que mudou com a informação e com o conhecimento?

Diante da nova ordem mundial que acarreta uma série de transformações, diferentes países estão discutindo o novo papel que assume a informação. Qual o seu verdadeiro significado nessa sociedade contemporânea em mutação, já que novos valores lhe são agregados, como também quais os seus impactos sobre esta sociedade embasada no conhecimento. GIDDENS(1995) por exemplo, é um dos autores que já argumentava estarmos nos deslocando de um sistema baseado na manufatura de bens materiais para outros relacionados com recursos imateriais, como a informação. Assim muitos autores afirmam que o modelo de sociedade que hoje se apresenta é baseado na informação e no conhecimento, a ponto de, em toda a sua globalidade, ser assim denominada por ser resultado de um conjunto de transformações políticas, sociais, econômicas e tecnológicas. Esses autores, sinalizam que embora a informação e o conhecimento sempre tenham estado ligados ao desenvolvimento das diferentes sociedades, identificam hoje esses elementos como centrais na nova era em conformação (LOJKINE,1995, GIDDENS,1995, IANNI,1996, SANTOS,1996)

2-Uma nova economia em questão

Se fizermos uma análise a partir das implicações da informação na política econômica, percebemos que as informações e o conhecimento passam a exercer um papel inacreditável, estratégico nas diferentes economias mundiais.

A característica principal das maiores economias desenvolvidas contemporâneas, têm em sua amplitude e diversidade os usos que estas economias fazem da informação sob todas as formas e todos os níveis. À medida que crescem em inovações e evoluções tecnológicas, o saber exerce papel imensurável, crescendo paralelamente.

Assim o saber, o conhecimento passam a qualificar uma fase histórica do desenvolvimento das economias. Porém, segundo PETIT(1998) este desenvolvimento não está relacionado à análise de índices de crescimento das atividades produtivas, do funcionamento de mercados ou valores salariais. Portanto fica difícil a precisão desta nova economia, chamada, Economia da Informação que, pelo que tudo indica, ainda estará sendo definida nesta primeira década do novo século.

Muda todo o significado: é a economia onde todo o sistema produz, difunde e interpreta informações. Transforma o funcionamento do mercado, a colocação das organizações produtivas, os modos de vida e de consumo(PETIT, 1998).Gera-se uma nova colocação estrutural. O mundo passa a comunicar-se através de redes, as atividades de serviço são transformadas(terceirização);os mercados, mesmo se restringirmos ao financeiro, sofrem extensão em escala planetária(globalização).

Passa-se a exigir de todos um nível de educação continuada para se assimilar os estoques de conhecimentos. Este aprendizado contínuo exigido é cobrado não só no âmbito profissional como em todas as atividades rotineiras e até mesmo de lazer, pelos níveis de informatização da sociedade.

Esta ampla difusão possibilitada pela tecnologias de informação (Tis), impulsiona a capacidade contínua de armazenamento e de tratamento dos estoques

informacionais, baixando custos de armazenamento, disseminação demonstrada pela multiplicação de sites na Internet.

O domínio das atividades terciárias, traduzidas pela crescente economia de serviços domiciliares, representa todo um conjunto que passa a regular as atividades produtivas e de trocas. É o que mais tem crescido nas economias: os serviços de comércio, bancos, seguros, transportes e comunicação, serviços financeiros.

Estes serviços possibilitam uma enorme diversidade de produtos e de formas de distribuição, por todas as partes do planeta, 24 horas por dia, nos 365 dias do ano.

Os economistas da inovação asseguram que os processos de inovação que mais irão crescer serão aqueles processos incrementais¹ das áreas de serviço em torno da educação, turismo e formas diferenciadas de transporte.

A todo momento exige-se o empreendedorismo a partir do crescimento do nível de educação e do estoque de conhecimento e saber.

O capital de marcas , os investimentos financeiros transformaram as relações entre capital industrial e financeiro. (CHESNAIS,1996). Passa-se a exigir uma educação pouco operacional, pouco técnica, exigindo prospecção, conteúdo analítico e conceitos precisos sobre o próprio negócio.

O conhecimento tem mudado a gestão das organizações. As organizações percebem cada vez mais que o conhecimento ligado ao desenvolvimento das tecnologias de informação, tornou-se a chave para se garantir um sucesso

¹ - Inovação incremental refere-se a qualquer tipo de melhoria em um produto, processo ou organização da produção dentro de uma empresa sem alteração da estrutura da empresa. É um aprimoramento.

duradouro. Foi dessa junção que nasceu a disciplina Gestão do conhecimento, instrumento hoje indispensável ao desempenho das empresas.

3- Independência em termos de informação e saber

Ninguém, nenhum país e nenhuma empresa é hoje independente em relação à informação e ao conhecimento. O ponto central a ser analisado refere-se à conjunção e à sinergia de uma série de inovações sociais, institucionais, tecnológicas, organizacionais, econômicas, políticas, a partir das quais a informação e o conhecimento passaram a desempenhar um novo e estratégico papel(LASTRES e FERRAZ, 1999). Tais mudanças ou inovações estabeleceram, se não uma ruptura, uma forte diferenciação com o padrão precedente, o da era industrial.

Se no padrão anterior a máquina , a tecnologia, representavam uma extensão do braço do trabalhador, na era informacional a tecnologia passa a ser a extensão do cérebro e isto se dá de forma individualizada. Além do mais no ponto de vista econômico, mudaram-se as práticas de produção, comercialização, consumo de bens e serviços, cooperação e competição entre os agentes, assim como também os valores de circulação e de valorização do capital. Exige-se novos saberes e competências. Exige-se uma proliferação de Leonardos Da Vinci.

A gestão da informação para transformação em conhecimento, implica na gestão do intelectual humano sendo portanto muito mais desafiadora que a gestão tecnológica.

A cada dia nos tornamos mais ignorantes individual e organizacionalmente pela proliferação de dados, informações e conhecimentos. Pelas exigências de uma educação permanente e de uma constante adaptação ao desenvolvimento, à difusão e à convergência de tecnologias de informação, centrais na conformação da era, desencadeando uma nova dinâmica tecno-econômica.

A gestão das organizações obriga aos seus administradores a se tornarem trabalhadores do conhecimento e a tendência diária é e que o nosso capital intelectual caia como acontece com as bolsas do mercado financeiro, tendo que ser sustentado pela capacitação e aprendizagem contínua.

Por que essa imposição? É que o capital intelectual é que está criando e gerando as maiores riquezas. A concentração dos investimentos das maiores empresas mundiais de alta tecnologia, localizam-se em recursos intangíveis e não é mais composto de divisas tangíveis. Criar conhecimento a partir de dados e informações torna-se o maior desafio para a gestão das organizações. O desafio de gerir o imaterial, o intangível, o conhecimento, é um dos porquês desta dificuldade, por estar localizado em pessoas o que cria o caráter de dependência.

A dificuldade de transferência também surge do domínio das tecnologias de informação. O termo tecnologias de informação designa muito mais procedimentos que componentes técnicos, representando um sistema que agrupa procedimentos e componentes de base. Desenvolveram-se da interface de três grandes áreas: a informática, a micro-eletrônica e as telecomunicações. A informática contribuiu com os meios que permitiram o tratamento dos dados, a micro-eletrônica permitiu associar sons, imagens e a numeração dos dados e as telecomunicações alavancaram o

processo das “redes” que permitiram a instantaneidade na transferência das informações(MUSSO,1996).

As novas tecnologias de informação tornam possível através das redes a emergência de um sistema de telecomunicações global (Baltz, 1998) e passam a representar o novo Paradigma Tecno-Econômico, PTE, vindo a caracterizar para muitos autores uma nova era marcada pela descontinuidade (LASTRES e FERRAZ,1999).

Assim a UNESCO(1997) caracteriza a nova era por três elementos considerados como responsáveis pelos novos requerimentos e colocação de desafios à participação e gestão dessa era:

- a)As tecnologias de informação e de comunicação: pela possibilidade de desenvolvimento de instrumentos (multimeios) e técnicas (como a videoconferência) além da inteligência artificial, transformando e podendo multiplicar a capacidade de difusão de informação, a armazenagem e a participação no conhecimento.
- b)O acesso às redes e ao conteúdo: dependentes de estrutura física e o financiamento dos conteúdos e acesso a eles.
- c)O desafio da esfera econômica mundial: refletindo nas pressões das mudanças mediáticas.

Para LASTRES(1996), o estabelecimento deste novo paradigma, também denominado por LOJKINE(1995) de revolução tecnológica ou informacional, envolve uma série de mudanças provenientes de um conjunto de inovações radicais e incrementais combinando fatores geradores de mudanças de ordem técnica,

organizacional e institucional. Dentre as principais características do mesmo incluem-se:

- a) a maior dependência de altos investimentos em P&D;
- b) a aceleração do processo de mudanças técnicas e organizacionais;
- c) a interpenetração das TIs em todas as atividades econômicas;
- d) a maior velocidade, rapidez, confiabilidade e baixo custo de transmissões e o alto grau de armazenamento de um número crescente de informações;
- e) o uso de sistemas de base eletrônica em novos métodos de P&D e nos processos de produção integrando e otimizando processos.
- f) as transformações no campo de gestão organizacional.

Os países de mais alto desenvolvimento industrial são os que mais se apropriam das oportunidades trazidas pelo desenvolvimento e difusão das novas técnicas de informação e de comunicação. Mas esta apropriação da técnica não é suficiente para a gestão do capital informacional nas organizações.

4-Gestão do capital informacional e cultura organizacional

As chamadas “tecnologias da inteligência” são instrumento indispensável para se atingir os modos de desenvolvimento deste novo século. Mas para usufruí-las, segundo LEVY(1994), é necessário conhecer suas possibilidades e selecionar os melhores conteúdos a serem transferidos e assim se apropriar de suas possibilidades de rapidez, flexibilidade, instantaneidade, simultaneidade, excluindo a massificação(AUN,2001).

Segundo TERRA e GORDON(2002), as organizações passaram anos e anos construindo seu capital intelectual linearmente, de maneira formal, através de receitas e decisões de sucesso. Hoje a demanda, o diferencial se cria por outra performance. A performance do mapeamento, do aprendizado contínuo e da curiosidade informacional insaciável. Têm-se que aprender a buscar fontes, criar de informações novas informações, a serem comunicadas ou transferidas de forma interativa.

As organizações estão tendo dificuldade na gestão das competências, na gestão do conhecimento tácito, por não poder ser gerenciado como casos de sucesso ou como dados e informações como acontece com o conhecimento codificável. Ele é intransferível e ao mesmo tempo é dependente de interação entre diferentes agentes. São complexas as transformações no campo de gestão organizacional.

A propriedade do conhecimento gera o desconhecimento e impossibilita a demarcação de território. O investimento no conhecimento traduz-se pelo investimento em competências, em pessoas, em seres humanos. Impossível hoje ser o cérebro de uma organização ou reter o conhecimento organizacional.

O fazer parte ou ter domínio sobre o conhecimento dependerá do grau de complexidade das estruturas cognitivas dos diferentes grupos sociais e organizacionais. O nível de complexidade dependerá, por sua vez, do grau de oportunidades sociais experimentadas coletivamente. A representação do saber se faz pela identificação, pela tradução do conhecimento que se apropria, começando pela individualidade de quem escolhe buscar a informação. Não há conhecimento ou reconhecimento imposto (AUN, 2001).

Todo conhecimento é experiencial, de codificação difícil e tem de ser trazido à superfície pela gestão, para então ser partilhado. A comunicação nunca se fez tão necessária e dentro de seus limites, o mais transparente possível. Estamos nos tornando cada vez mais distantes da socialização. Mais ainda da socialização informacional dentro das organizações.

Não se atinge o conhecimento sem uma política organizacional que coordene a cultura organizacional requerida ao desenvolvimento tecnológico. Assim como BALTZ(1998) alertava aos Estados, é importante que as organizações não limitem suas políticas ao reducionismo do desenvolvimento tecnológico, à informática, ao estabelecimento de redes internas, à implantação de sofisticados programas. Este é um ângulo bastante redutor quando não acrescentado a uma cultura informacional. O grande desafio colocado para as organizações é o da interação do tecnológico e do institucional. Não podemos ter dois pesos e duas medidas mas uma perfeita interação.

O mais novo capital não é só o conhecimento. Mas o conhecimento associado à cultura de uma organização. O investimento no desenvolvimento das competências torna-se o foco por ser a única garantia de retorno do investimento informacional.

A corrida pela competitividade, assegurada por vinte e cinco anos do sistema neoliberal, com força na ditadura do mercado, fez desaparecer o sentido da reciprocidade. As organizações começam a descobrir que o conhecimento isolado, trancafiado entra rápido em desuso e inibe a inovação, à formação de novas competências, o reaprender de forma diferenciada. O aprender coletivo, interativo.

Para problemas organizacionais não existem respostas únicas ou mágicas. As organizações vivem e criam necessidades diferenciadas, estabelecidas pela sua cultura. O ponto de convergência reside no fato dos problemas organizacionais não estarem unicamente relacionados à análise de índices de crescimento das atividades produtivas e sim ao uso que a organização faz do conhecimento.

A cultura informacional estabelece então perguntas iguais para as organizações gerando respostas diferenciadas: quais são as melhores informações? Por quem são criadas? Por quais grupos poderão ser compartilhadas? A quem mais poderão interessar? Como disseminá-las? Através de quais competências? Qual a sua validade e temporalidade? Quem mais poderá ter esta informação?

E nas respostas, surge a identificação das competências. A riqueza intelectual das empresas.

5-Somando valores: da informação ao conhecimento

Muitos autores da Ciência da Informação e áreas correlatas discutem se informação e conhecimento são termos sinônimos. Diríamos que são relacionados mas não sinônimos. A relação está na proximidade ou distanciamento com a possibilidade de codificação. Novas formas de codificação do conhecimento mudam a fronteira entre conhecimento tácito e codificável.

O conhecimento codificável pode ser duplicado, amplamente disseminado e de uso simultâneo. Para as organizações o diferencial reside em tornar possível, a partir de conhecimentos até então tácitos, criar conhecimento recriando-o a partir de informações antes intransferíveis. E isto é dependente da capacidade e de

processos de gestão para interagir. A informação que se transforma em capital intelectual é aquela que a partir das fontes codificadas pelo tratamento é mapeada aprendida e apreendida, criada ou recriada e finalmente comunicada.

Não se trata de um sistema de transformação ou de codificação simples. O processo dificilmente será perfeito ou completo. As informações transformadas pela empresa devem ser integradas à cultura da organização vindo a estabelecer a inteligência competitiva das empresas, através do aparato tecnológico adequado. Precisam ser codificadas e disseminadas, criando uma “inteligência coletiva”. Exige reavaliar conceitos, realimentar perspectivas. É atuar pela gestão do conhecimento.

O processo é o mesmo da construção de cidadania. Agregar competências, cérebros, passa pelo valor do pertencimento ao coletivo organizacional.

“Muitas pessoas não contribuem para iniciativas comunitárias porque se sentem excluídas, desempoderadas ou carecendo de auto-estima. Antes de se envolverem numa ação coletiva, os indivíduos precisam sentir que, a partir de seu investimento... as suas necessidades serão reconhecidas e os esforços premiados”.(GILCHRIST,2000)

Transformar informação em conhecimento exige além de competência, motivação para o compartilhamento. Esta motivação nasce da política organizacional. Como bem explicitou HARRIS(2002) quando descrevia o processo de construção de cidadania, além de habilidades e oportunidades é

necessário vivenciar condições de motivação, que partem de uma necessidade, completando com energia(impulso positivo) e auto imagem.

A gestão da informação, a gestão do conhecimento só é possível se for possível compartilhar e não só competir usando tecnologias e técnicas aplicáveis à comunicação. É uma arte, mais que uma receita ou uma ciência e só terá suporte na cultura organizacional.

Parte da interação, do sentimento de pertencer à organização. Segundo TERRA e GORDON(2002), significa:

- garantir que todos na organização tenham acesso ao conhecimento, na medida em que dele necessitam;
- conduzir, pela motivação o compartilhamento para que os detentores dos maiores conhecimentos deixem de competir para interagir.

6-Considerações finais

O desafio colocado às organizações, pelo conhecimento inicia-se pela consciência de não mais ser suficiente estocar, armazenar só porque sofisticados *softwares* o permitem. Acumula-se informação que muitas vezes se perdem. Exige-se mais inteligência, competência, diversificação, estabelecimento de redes de comunicação pessoais, físicas e virtuais, sendo que o pessoal, mesmo usando recursos tecnológicos é que tem ganho maior importância.

A empresa contemporânea é a que valoriza a criatividade e o compartilhamento de idéias, que aprende com seus colaboradores, parceiros e clientes.

Já é senso comum que as tecnologias igualam empresas e o que as diferencia é a forma de atuar sobre o desenvolvimento técnico, selecionando as tecnologias adequadas pela competência de seus colaboradores. São as pessoas que diferenciam as empresas, tendo no conhecimento o maior fator de produção.

Os “grandes negócios” passam a ser os intensivos em conhecimento. A nossa primeira reação é de desânimo. A economia da informação parece nos colocar mais limites, que oportunidades. Como reverter este quadro?

Primeiramente é necessário começar a pensar em conhecimento como produto final (ensino, consultoria, serviços especializados, projetos, inovações). Em seguida fazer uma análise, um “exame de consciência”: Fazemos parte da sociedade do conhecimento? Estamos sempre aprendendo, dialogando com os pares da nossa área e em diferentes campos? Somos criativos, valorizamos e incentivamos a criatividade? Nossas equipes estão envolvidas com o que fazem e interagem informacionalmente? Nossa matéria-prima é a informação e nosso produto final o conhecimento?

Se respondemos positivamente à maioria dessas perguntas é porque a organização a que pertencemos enfrenta os desafios da economia da informação, vivenciando portanto a sociedade do conhecimento.

O conhecimento exige que a gestão recree as organizações. O Santo Graal é transformar a organização em uma organização eternamente aprendiz e que diariamente compartilha informações e conhecimentos.

7-Referências bibliográficas

ALBAGLI, Sarita, LASTRES, Helena M.M (orgs.). Informação e globalização na era do conhecimento. Rio de Janeiro: CAMPUS, 1999.

AUN, Marta Pinheiro. Antigas Nações, Novas redes; as transformações do processo de construção de políticas de informação. Tese(doutorado) Rio de Janeiro: IBICT-CNPq/ECO-UFRJ, 2001.

BALTZ, Claude. Une culture pour la Société de l'Information? Position théorique, définition, enjeux. Documentaliste/Science de l'Information, Paris, v.35, n.2, p. 75-82, mars/avril, 1998.

CHESNAIS, François. A mundialização do capital. São Paulo: Xamã, 1996.

GIDDENS, Anthony. As consequências da modernidade. São Paulo: UNESP, 1995

GILCHRIST, Alison. Designfor living: the challenge of sustainable communities. In:Sustainable communities: the potencial for eco-neighbourhoods. London: Earthscan, 2000, p.147-159.

HARRIS, Kevin. Cidadania e localidade na sociedade em rede: criando a riqueza da diversidade. In: AQUINO, M.A.(org^a) O Campo da Ciência da Informação; gênese, conexões e especificidades. João Pessoa: Universitária, 2002, p209-226)

IANNI, Octavio. A era do globalismo. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1996.

TERRA, J.C.C.GORDON,C. Portais Corporativos; a revolução na gestão do conhecimento. São Paulo: Negócio, 2002

UNESCO. Rapport mondial sur la communication: les médias face aux défis des nouvelles technologies. Paris: UNESCO, 1997.

_____. Rapport mondial sur l'information 1997/1998. Paris: UNESCO, 1997.