

As novas organizações e a gestão da informação e do conhecimento

Antonio Vico Mañas*

Resumo

O artigo enfatiza a importância da informação e do conhecimento nas organizações e, especialmente, o surgimento da responsabilidade por sua gestão dentro dessas organizações, visando a eficácia e, portanto, a obtenção dos resultados esperados. Esse novo posto de trabalho nas organizações tende a dispensar atenção à tecnologia utilizada, tanto nas áreas de informática, telecomunicações, automação e comunicações como no que se refere a todo o conteúdo informacional necessário do ponto de vista estratégico e operacional.

Palavras-chave: informação, conhecimento, agente, eficácia.

Abstract

The article emphasises the importance of information and knowledge in the organizations, specially the emergence of the responsibility for their management inside these organizations, aiming at achieving efficacy and therefore, the expected results. This new position in the organizations tends to pay attention to the technology used both in the areas of informatics, telecommunication, automation and communication, and as regards the whole informational content necessary from the strategic and operational point of view.

Key words: information, knowledge, agent, efficacy.

* Doutor em Ciências Sociais, mestre em Administração, professor da FEA/PUC e do Programa de Estudos Pós-Graduados em Administração da PUC-SP.

Introdução

Os cientistas, os consultores, os práticos e os observadores, inclusive leigos, podem constatar um fenômeno em clarividência. A informação distingue-se dos instrumentos que contribuem para sua produção, sobretudo da informática.

Paralelamente, aparecem em empresas avançadas novos postos de responsabilidade: após direção de informática surge a de organização e informática e, atualmente, a dos sistemas de informação. Mais recentemente, surgiram os responsáveis pela gestão da informação.

A política de informática deve ser associada a uma política da informação, estando a primeira ligada aos especialistas em informática, relacionada com a estrutura física de redes, entre outras, e a segunda associada a um novo gênero de especialistas (se podemos chamá-los assim), cuja vocação seria conceber e gerir o conteúdo informacional.

Essa abordagem da informática e da informação possibilitou, por exemplo, nova função, a do chefe de informação, nas grandes empresas e a preocupação de melhor preparo da gerência ou dos proprietários da pequena e média empresa. Essa nova função ou preparo tem a missão, dentro da empresa, de tratar todos os aspectos da informação como recurso estratégico.

A informação como um ato de gestão estratégica

Essa abordagem está balizada numa vontade muito grande de ouvir as empresas. Isto pode ser feito de duas maneiras: por observação contínua das condições diversas apresentadas pelo ambiente externo, no que tange às operações da organização, e por entrevistas aprofundadas com a direção geral de algumas empresas, incluindo-se aí os parceiros, quaisquer que sejam.

As ofertas e expectativas apresentadas pelas organizações e o ambiente externo são fontes que levam a estudos sistemáticos e permitem identificar algumas situações e tendências das empresas, dentre elas:

- a) melhorar a competitividade, agindo sobre a organização;
- b) avaliar, melhorar e garantir a confiança das informações transmitidas à direção;
- c) colaborar com a direção geral na reflexão e na concretização de mudanças na organização e na sua estrutura;

- d) subsidiar na condução dos projetos de mudança do sistema de informação;
- e) vontade da direção geral de antecipar e implementar a mudança organizacional;
- f) prever os impactos da inserção de novas tecnologias de informação na organização;
- g) estudar as conseqüências das inovações tecnológicas na empresa, com relação aos recursos humanos e também à sua estrutura a curto e médio prazos;
- h) conceber cenários de organização, integrando os meios disponíveis de administração/automação de escritórios, de produção, de parcerias e de comercialização;
- i) convencidos de que essas mudanças passam necessariamente pelo homem, promover política de formação e de participação do pessoal.

Partindo desses pontos identificados nos contatos e especulações externas, podem ser realizadas algumas entrevistas com dirigentes de empresas, para melhor explicitação dos verdadeiros problemas existentes.

Por meio das entrevistas pode-se perceber que os dirigentes das empresas se preocupam muito, quanto à informação, com comunicação ou organização. Mas aparece essa preocupação quando algum problema urgente ocorre. Isto significa que a pressão sofrida pela alta direção, relacionada com os acontecimentos, leva-a à precipitação, sem contudo refletir e analisar a amplitude real da decisão, que pode vir a ser uma ação de mudança. O tempo escasso pela pressão pode levar a não considerar todo o número de alternativas e de possibilidades de interação entre elas, levando ao perigo de ignorar as conseqüências perversas da ação realizada e subestimando quase que sistematicamente o período de tempo necessário para efetivar a mudança.

A dedução a que chegamos é que a direção mais ampla da empresa necessita de instrumentos de apoio para conduzir a mudança organizacional de forma efetiva, isto é, com tempo para sua adaptação.

Uma forma a ser considerada para possibilitar a melhor compreensão e poder agir é a observação de empresas que atingiram êxito nas suas ações para a adaptação e as mudanças. Esse caminho deve ser utilizado para comparação ou composição como amostra de uma pesquisa visando aprender, e não copiar. Recentemente, essa prática se expandiu e ficou conhecida como *Benchmarking*, gerando inclusive distorções nas suas aplicações e prematura-

mente “engavetada” por executivos que não conseguiram resultados imediatos ou positivos. Essa técnica, se assim a podemos denominar, tem conotações estratégicas, informacionais e humanas muito ricas para as organizações, promovendo a participação, o conhecimento e a busca pela inovação com consciência. As empresas líderes em suas áreas costumam ser vistas como exemplos de êxito. Se nos aprofundarmos na análise, teremos a visão de características comuns entre esses líderes, a mudança recente de estruturas organizacionais ou do sistema de informação ou de comunicação, visando ao desenvolvimento de sua capacidade competitiva.

À qualidade reconhecida de produtos e serviços correspondem sempre organização e informação eficazes, resultantes de gestão voluntarista, motivando e liberando energias e inteligência dos membros da empresa.

A eficácia para gerar a base de conhecimentos da empresa

Muitas empresas são levadas, em detrimento da produção, a valorizar a comercialização do conhecimento por elas acumulado e que constitui sua verdadeira riqueza disponível. Esse conhecimento pode ter diferentes naturezas, mas o mais valorizado deverá ser aquele que conduz à adaptação da empresa. Portanto, dificuldades devem ser superadas, por ser o conhecimento volátil e disperso.

O conhecimento

Quando o conhecimento é volátil? É uma questão que merece ser vista. Os componentes de uma empresa são geralmente solicitados a realizar tarefas e/ou a resolver problemas com urgência. Costuma-se dizer “para ontem”. Essa conduta leva à inexistência de tempo ou disposição de formalizar os resultados de sua experiência. A partir do momento em que uma questão é bem tratada, passa-se de imediato à próxima, e assim por diante. A memória individual é de curta duração e, praticamente, inacessível a outras pessoas, e a memória coletiva da empresa é tanto mais volátil na medida em que for pouco explicitada e pouco formalizada.

A essa memória de curta duração podemos acrescentar o fato de que componentes da empresa saíam por razões diversas, e com isso carreguem o conhecimento adquirido. É parte do capital em *massa cinzenta* da empresa que

se perde dessa maneira ou, ainda, parte de sua memória coletiva, o que justifica falar da empresa com *amnésia*.

Quando os componentes de uma empresa acumulam conhecimento, à medida que resolvem seus problemas individualizados, desenvolvem por consequência seu nível de aprendizado. Cada indivíduo resolve parte desses problemas dispondo de pequena parcela do conhecimento, por sua vez limitada a certos problemas. Se falarmos do conhecimento geral da empresa, poderemos dizer que cada um tem uma parte dele e ninguém tem o todo inteiro, que é parcializado e disperso.

Como gerar e valorizar uma riqueza assim disseminada? Antes, é importante ter possibilidade de reuni-la, formalizá-la, padronizá-la e torná-la transferível a todos. Uma empresa é, na verdade, uma *base de dados*, isto é, precisaria ser, na verdade, uma *base de conhecimentos*, que, para que se transformem em riquezas verdadeiras, é necessário, além de experiências individuais, parciais, dispersas e voláteis, passar ao conhecimento coletivo, coerente e memorizado.

Recomendações

É preciso passar do impreciso ao operacionalizável. Para fazer isso é fundamental formalizar o *saber* da empresa.

Para chegar ao encadeamento de idéias e conhecimentos na forma de hipóteses, deve-se partir da observação das práticas das empresas e de testemunhos de seus responsáveis. Chama-se de encadeamento porque cada hipótese pode ser considerada, de alguma forma, como regra de ação norteadora de atividades que objetivam o progresso, o desenvolvimento, constituindo riqueza para as empresas que, mais atuantes, procuram capitalizar.

Isso explica como deve ser analisada a realidade na qual a empresa se insere. Podemos antecipar que a empresa deve ser analisada a partir de uma tarefa, dividida em três partes.

Observação: Esta parte é vista como a de *aquisição dos sintomas*. Alguns exemplos, disfuncionamentos ou necessidades de mudança são dados a conhecer e o observador pode comparar com a sua própria experiência.

Conceituação: Esta parte é vista como a fase de *diagnóstico*.

Aqui, a interpretação desses exemplos ocorre propiciando extrair variáveis pertinentes e as hipóteses de interações causais, entre essas variáveis.

Validação: Esta parte é a da *recomendação*. Costuma ser um exemplo concreto, cuja a hipótese foi testada com sucesso e por isso recomendada.

Os encadeamentos de conhecimento (variáveis e relações) devem ser as peças de um jogo. O conjunto desses encadeamentos forma a base dos conhecimentos úteis para conduzir a adaptação da empresa. Cada uma das análises será, de alguma maneira, a reconstrução de um jogo diferente, centrado nas prioridades da empresa, como a qualidade total do serviço prestado ao cliente, a rapidez de reação da empresa, a motivação do pessoal, entre outras. Em cada um desses estudos, os processos observados na prática devem ser segmentados, analisados em partes e reconstruídos de forma simples, comunicável e capitalizável, por exemplo, na forma de um programa a ser implantado no sistema de informações da empresa e colocado à disposição dos usuários.

Visão dinâmica e global da empresa

Um ponto fraco pode comprometer o todo. A mudança deve ser conduzida com o objetivo de sua adaptação e transformação em empresa atuante no tempo. Para tanto, deve haver consciência da dificuldade em conduzir uma mudança. Mudar uma organização é um processo amplo que provoca, por meio de numerosas interações, modificações no conjunto de seus componentes.

Uma ação de mudança pode ser bem-sucedida quanto mais coerentes forem as modificações introduzidas. Para exemplificar, temos que saber que não podemos instalar uma nova estrutura organizacional que pressuponha novos tipos de comportamento e, ao mesmo tempo, buscar a extinção desses comportamentos.

Nesse sentido, a empresa pode ser comparada a um sistema, cuja força global é condicionada pelo ponto mais fraco, que deve ser identificado. Na maior parte das vezes, a atenção é concentrada em aspecto menor do problema, em parte limitada da empresa, sem preocupação com as interações. Assim, a solução encontrada é muitas vezes pior do que o mal, tornando a visão global da empresa uma necessidade.

Gerir a informação é função da empresa

A gestão da informação pode ser vista na empresa de duas maneiras:

- a) função por função, serviço por serviço, cada um por si; ou
- b) globalmente, em nível das áreas e da empresa.

É comum a gestão da informação ser feita da primeira maneira, o que poderíamos representar como cada um por si. Dessa maneira ocorrem dificuldades bastante conhecidas em coerência, comunicação, desperdício de energia e outros recursos, etc.

A informação é um recurso da empresa e deve ser gerido como os demais, sejam eles financeiros ou humanos. Gestões parciais e incompatíveis com uma política global não são mais concebidas. Ela emerge aos poucos, fazendo surgir uma problemática global específica, relativamente independente das diversas funções da empresa, criando novo cargo em seu interior, o qual se aproxima cada vez mais da direção geral no organograma.

Deve ser dada atenção especial às relações que interligam os aspectos da empresa, em geral apresentados separadamente, e também à análise conceitual dessas interações. Quando temos um problema, qual o conjunto de causas prováveis? Quando um aspecto da empresa é modificado, quais as consequências possíveis?

Considerando o desenvolvimento rápido dos instrumentos de apoio à decisão melhor adaptados, e também a complexidade e a incerteza de outros instrumentos, temos os SAD – Sistemas de Apoio à Decisão e os SE – Sistemas Especialistas, havendo uma tendência para a atualização desses instrumentos, considerando e utilizando novas alternativas de gestão e tecnológicas, dentre elas a IA – Inteligência Artificial.

O agente provocador

Reportando-nos à especialidade relacionada com a assessoria, planejamento e gestão de recursos humanos, atemo-nos a uma figura que, por algum tempo, ganhou contornos de importância fundamental para essa área e para as organizações. Num sentido de resgate e, ao mesmo tempo, de assumir a experiência como criadora de recomendações fundamentais, colocamos que o responsável pelo conhecimento e informação nas organizações tem que se ba-

sear, dentro de um contexto empresarial e de negócios, considerando sempre o referencial de um agente de mudanças. Provocar mudanças e inovações é um fator que lhe cabe, assim como a toda a organização. Estar atento à tecnologia, aos clientes, aos métodos e às estruturas faz com que seja uma pessoa diferenciada em qualquer ambiente, uma vez que se impõe como pesquisador atento, analista de intuição acurada e criativa e capaz de provocar mudanças que levem a resultados esperados ou que os superem; portanto, um gestor completo. São nove as recomendações para agir como agente provocador na gestão da informação e do conhecimento nas organizações. Vejamos cada uma delas:

- **Adaptação ao cliente e antecipar suas expectativas:** A empresa deve prestar um serviço inteligente, integrando o maior número de informações. A satisfação do cliente é o objetivo principal de uma organização. Em função do cliente devem ser justificadas as ações visando o funcionamento e a evolução da empresa. A busca da qualidade total é uma forma particular de adaptação, podendo ser preferida quando se deseja obter resultados rápidos e sem colocar em causa aspectos fundamentais da empresa ou do negócio.

A qualidade do serviço prestado – conformidade do produto com as necessidades reais do cliente – só é possível com o engajamento completo de todo o pessoal interno, assim como dos fornecedores, em todos os níveis e etapas. Para tanto, devem ser identificados os fatores pertinentes indicativos de qualidade total e no sentido de melhor compreender a situação a fim de agir de maneira eficaz: sobre quais causas agir? Uma das possibilidades é melhorar a escuta do ambiente externo à organização, com circuitos de informação mais rápidos e confiáveis. Outro ponto sobre o qual agir é o da formação dos recursos humanos, no sentido de melhor servir o cliente final; deve-se buscar o maior engajamento e motivação possíveis do pessoal. A organização interna da empresa precisa de revisão, pois é possível que a redução da parcialização das tarefas permita melhorar a visão global do cliente. Devemos reagir rápido e tentar uma antecipação às expectativas do cliente, sem perder o controle dos custos suportados para isto.

- **Melhorar a reação da empresa por meio de informação rápida e seletiva:** É quase sempre uma das variáveis causais da melhor qualidade e produtividade, mas pode constituir um objetivo em si mesma. Como fazê-lo? Quais são as condições? Onde agir? A empresa precisa observar as mudanças

à sua volta, buscando se adaptar. Essa estratégia, que denominamos de *reativa*, é útil, mas pode não ser suficiente.

Reagir mais e rapidamente é imperativo de sobrevivência da empresa, tendo em vista a pressão constante e crescente do ambiente no qual está inserida, além dos imprevistos e da instabilidade atual. É necessária a reflexão para estabelecer instrumentos que venham a permitir a efetiva realização e controle dessa capacidade de reação. É fundamental forte motivação do pessoal envolvido, estando consciente do todo e da importância de seu papel nesse todo, assim como aceleração da comunicação no interior da organização, indo até o estreitamento dos circuitos de decisão, mesmo de departamentalização, se isto vier a contribuir para diminuir a complexidade e facilitar o controle. Caso necessário, buscar sempre que possível a padronização necessária à reflexão para estabelecer instrumentos que venham a permitir a efetiva realização e controle dessa capacidade de reação. Delegar poder de decisão poderá contribuir para reação bem mais rápida da organização. Falar de informação rápida e seletiva é, pelo avanço tecnológico atual, pelo volume de dados a tratar e pelo baixo custo, falar de automatização.

- **Desenvolvimento da capacidade de evolução da empresa para assegurar seu conhecimento:** Chamamos de estratégia *pró-ativa* quando a empresa busca a antecipação, não se limitando ao curto prazo, olhando seu destino longe no tempo e identificando as dificuldades a enfrentar. Isto deve possibilitar a apresentação de soluções, mesmo antes de identificado o problema, permitindo a influência das mudanças. É suficiente se antecipar para adaptar-se ao tempo, o que implica sobremaneira em prospecção do mundo exterior, além de mobilização completa da massa cinzenta disponível.

Esse procedimento exige a elaboração conscienciosa de projeto de empresa, não somente para antecipar, mas para acompanhar a adaptação. Importante é estar ligado aos aspectos da cultura organizacional e ao estilo de direção empregado, como também às influências entre esses dois campos e os demais, e entre eles mesmos. Portanto, a formação de recursos humanos deve ser adequada, considerando que a cada mudança corresponderá uma necessidade específica. Somente com equipe preparada isto será viável no tempo.

- **Desenvolvimento da capacidade de inovação para adaptar a empresa:** Não existe evolução sem inovação. Como desenvolver a capacidade de inovar? Onde agir? O que fazem as empresas de maneira geral? Inovação refere-se tanto aos produtos e serviços oferecidos pela empresa ao mercado como

às rotinas e regras de procedimentos utilizadas por ela na produção dos bens e serviços. A capacidade de inovar engloba três atitudes da empresa: inventar (nova idéia ou nova abordagem); conduzir um projeto (passando de uma invenção a um produto ou serviço comercializável); inventar o cliente, caso seja necessário. Os indicadores são múltiplos, mas pode-se começar questionando a quantidade de novos produtos lançados nos últimos três anos ou as novas idéias surgidas e que, efetivamente, originaram um produto. Atenção especial deve ser dada aos recursos humanos, ou seja, os componentes da empresa devem estar preparados e formados – estar motivados para inovar, contando ainda com a direção, que deve ter estilo não centrado somente no resultado a curto prazo. Além disso, a organização deve-se preocupar efetivamente com o que ocorre fora da empresa em termos de inovação, sendo comunicativa ao máximo em seu interior, adaptando sua estrutura de forma a propiciar sucesso nos novos projetos em andamento. Buscar o equilíbrio entre as diferentes funções, assim como procurar a consolidação de cultura adequada e propícia à inovação é necessário.

- **Desenvolvimento da capacidade de percepção do que ocorre no exterior e quanto ao futuro da empresa para melhor se adaptar:** Mais importante que a quantidade é a qualidade da informação. Para evoluir de forma projetada, guardando a iniciativa, deve-se estar sempre em condições de antecipar, necessitando-se de radares que permitam a escuta prospectiva do ambiente. Para atingir o ponto de formalização dessa atividade, estabelecendo as fontes principais a serem consultadas e atribuindo-as a diferentes pessoas no interior da empresa (segundo a importância ou o interesse, e estabelecendo os critérios mínimos, de localização, acesso, tramitação, entre outros, desejados ou necessários a ela) sugere-se que se estabeleçam regras: a informação não deve ser demasiada, nem escassa, mas de qualidade. Caso contrário, há risco de sobrecarga de informação, de pouca utilidade, podendo causar desinformação. Será importante determinar critérios que permitam a seleção e a triagem da informação recolhida. Antes de mais nada, é importante tentar fazer um recenseamento no interior da empresa, aproveitando o que já existia nesse sentido.

- **Adaptação da empresa com e para os homens: a informação e o conhecimento existem mais em função dos homens do que dos sistemas:** Como mobilizar a energia e a inteligência humana? Na gestão da informação e do conhecimento, a empresa deve observar a importância das atitu-

des de seus recursos humanos, em todos os níveis. Assim, deve sempre estimular a motivação individual (auto-realização, reconhecimento ou recompensa, etc.), além de viabilizar condições ideais ao clima social no seu interior (qualidade, remuneração, segurança, estabilidade, etc.). Uma das ações possíveis pode ser a busca de melhor imagem externa, o que provocará maior adesão (chamando a atenção e recrutando, eventualmente, recursos humanos mais qualificados e motivados), assim como reforçará a coesão em seu interior. Outra ação é a descentralização, que poderá liberar as potencialidades, fazendo o todo se sentir mais útil.

- **Tornar a empresa mais comunicativa para padronizar os conhecimentos e a informação, para melhor se adaptar:** Não existe sinergia entre as partes do todo sem comunicação e circulação de informações. Quais são os fatores importantes nessa busca? Devemos tentar, primeiramente, identificar como ocorre a circulação de informação, assim como as reais necessidades, além de definir o grau de separação, ou não, entre comunicação interna e externa. As duas devem ficar sob a mesma responsabilidade? Qual o papel de cada uma? Ao mesmo tempo, deve-se buscar a elaboração de instrumento de controle permanente de eficácia da comunicação, começando pelo mais simples: a informação tem chegado ao seu destinatário final? Caso positivo, ela é corretamente interpretada? Caso contrário, algo está sendo feito para resolver o impasse?

- **A informática e as telecomunicações não são um fim em si. Rumo à gestão da informática (T. I.) como meio integrado na estratégia da empresa:** Não existe adaptação sem informação e nem informação sem tecnologia adequada. Quais as interações entre informática e organização? O parque informático instalado é coerente com a política e com os objetivos da organização? Ele tem se adaptado à evolução da organização ou acontece o contrário? A informática deve deixar de ser um estado dentro do estado para se transformar em instrumento estratégico, permitindo a realização de empresa antecipativa, adaptativa e inovadora. Para isto, a utilização de toda inovação tecnológica deve ser estudada cuidadosamente e não implantada ou adotada somente porque é bonita ou moderna. A harmonia deve ser buscada entre a estrutura da organização e a arquitetura global do sistema de informações, assim como a linguagem utilizada na empresa deve ser padronizada. Os recursos da informática e das telecomunicações não obtêm sucesso se o usuário não sentir como real o valor ou o retorno do sistema, ou

instrumento que deve utilizar em suas atividades. No Brasil, ocorrem muitos casos em que a direção da empresa, impressionada pelos argumentos do vendedor, adquire o equipamento para depois buscar os recursos humanos e determinar o que deseja. Inversamente, primeiro deve-se considerar o recurso humano, que definirá as necessidades e em função delas e de superestimativa de progressão, indicar programas (e *softwares*) necessários, como os recursos materiais (equipamentos).

- **Buscar capacitação pela experiência adquirida para o futuro da empresa (com êxito):** Dentre as maneiras possíveis, uma delas, com base nos conhecimentos adquiridos pela organização, é a elaboração de sistemas de apoio à decisão ou mesmo de sistemas especialistas, os quais possibilitam emitir diagnóstico preciso para problemas existentes, buscando melhorar a atividade diária e, sobretudo, a formação dos dirigentes empresariais. Uma alternativa pode ser o estudo científico e meticuloso da aplicação de novos métodos de gerenciamento, gestão ou controle, com a participação de grupo de controle e experimentação. A participação, o mais abrangente possível, deve ser conquistada.

Referências bibliográficas

- LESCA, H. (1992). *Structure et systeme d'information: facteurs de compétition de l'entreprise*. França, Masson.
- BEERS, S. (1989). *Diagnosing the system for Organizatons*. EUA, John Wiley and Sons.
- LÉVY, P. (1993). *As tecnologias da inteligência*. São Paulo, Ed. 34.
- MONTENEGRO, E. de F. e BARROS, J. P. D. de (1993). *Gerenciando em ambiente de mudança*. S. Paulo, Ed. Makron.
- VICO MAÑAS, A. (1994). *Administração da informática*. São Paulo, Ed. Érica.
- Apostilas oferecidas em palestra sobre "Benchmarking Estratégico" efetuada na Câmara de Comércio e Indústria Brasil e Alemanha, São Paulo, em 1997, por Antonio Vico Mañas.