

A Gestão do Conhecimento entre Golfinhos, Carpas e Tubarões

Edmeire C. Pereira

Introdução

Este artigo foi elaborado a partir das aulas da disciplina "Gerência de Recursos Informacionais", ministrada pela Profa. Dra. Rose M. J. Longo, nos meses de maio e junho de 2000, no Curso de Mestrado Interinstitucional em Biblioteconomia e Ciências da Informação da PUC-CAMPINAS e universidades paranaenses (Convênio CAPES/MINTER). Naquela ocasião, a referida disciplina tinha por objetivos específicos que o aluno fosse capaz de se perceber como um "profissional do conhecimento", ao: identificar atitudes que bloqueassem o seu potencial criativo dentro das organizações; distinguir os conceitos de: dados, informação e conhecimento; reconhecer a importância do conhecimento como principal "ativo" das organizações; definir uma estratégia de Gestão do Conhecimento para as organizações.

Daqueles estudos, chamou-nos a atenção, especialmente, o primeiro módulo da disciplina, qual seja: "Estratégia, Liderança e Criatividade", por terem sido apresentados como as "grandes ferramentas para a competitividade das organizações", na atual Sociedade do Conhecimento, amplamente reconhecida - inclusive, pela UNESCO.

Portanto, este trabalho é uma tentativa acadêmica de melhor compreensão e assimilação dos conteúdos estudados, bem como fruto de nossas leituras e conversas com nossos pares. Visa discutir, sem esgotar o assunto, a importância do Capital Humano para a Gestão do Conhecimento, na ótica das "Learning Organizations". Para isso, procura discorrer sobre três pontos focais à problemática: 1. Princípios de Estratégia da Informação; 2. O Papel da Liderança na Gestão do Conhecimento; 3. Criatividade, Aprendizado e Conhecimento Tácito na Sociedade do Conhecimento.

1. Princípios de Estratégia da Informação

Etimologicamente, a palavra princípio, vem do latim principiu. 1. Momento ou local ou trecho em que algo tem origem, começo. 2. Causa primária. 3. Elemento predominante na constituição de um corpo orgânico. 4. Preceito, regra, lei. 5. Filos. Fonte ou causa de uma ação. 6. Em Filos, são princípios os axiomas, os postulados, os teoremas, etc. 7. Rudimentos. Proposições diretoras de uma ciência, às quais todo o desenvolvimento posterior dessa ciência deve estar subordinado. (Filos). (FERREIRA, 1993, p. 1393)

Em nossa opinião, discutir princípios em Gestão da Informação é girar em torno de escolhas e de ênfases - a que tipos de negócios dedicar-se, que produtos criar, que mercados atingir. Está praticamente impossível fugir da noção de informação como mercadoria (commodity), nas economias de livre mercado (tal é o caso do Brasil). GALVÃO (1999), inclusive, nos informa que o North American Industry Classification System (NAICS) definiu a informação enquanto uma commodity, uma mercadoria que é produzida, manipulada e distribuída por uma variedade cada vez maior de empresas. Dada à imaterialidade da informação, o NAICS reconhece as qualidades intangíveis dos produtos e serviços de informação.

Por isso, temos de pensar num outro termo afim, oriundo da área militar - que é a estratégia da informação. Nesse caso, os gestores criarão estratégias quanto aos tipos de informações que devem ser focalizadas, as atividades e enfatizar e a maneira como a informação poderá ajudar a empresa a alcançar seus objetivos. Henry Mintzberg*, citado por DAVENPORT & PRUSAK (1998), é ao mesmo tempo especialista em estratégia e pesquisador informacional. Este autor mostra como o planejamento acontece nas empresas. Como ele, DAVENPORT & PRUSAK argumentam que: a) estratégia é um processo contínuo, em desenvolvimento, de definir e redefinir as diretrizes de uma organização; b) estratégia não deve ser elaborada ou detalhada, porque não podemos antecipar o futuro; c) estratégia é mais um diálogo do que um documento; d) estratégia e o planejamento devem ser feitos por gerentes administrativos, não por planejadores de estratégias.

DAVENPORT & PRUSAK (1998) citam uma pesquisa de dois outros pesquisadores do gerenciamento Sharon Mckinnon e Bill Bruns que criaram a primeira lista de exigências informacionais por função. Entrevistaram executivos de 12 indústrias norte-americanas e descobriram os tipos de informações de que os gerentes necessitam nas áreas de vendas, fabricação e produção. A todos aqueles que precisam de uma boa introdução para a estratégia de conteúdo informacional, deverão consultar o livro desses dois pesquisadores: The Information Mosaic (O mosaico da informação).

Em suma, para que estratégias de informação sejam postas em ação é preciso de uma espécie de "declaração de princípios" relacionados a questões-chave do negócio em foco. Dois exemplos claros e que definem a informação corporativa de um banco e de uma empresa de informática são os seguintes (DAVENPORT & PRUSAK, 1998): a)

Um banco norte-americano - Princípio: Definimos a administração das informações corporativas como o conhecimento necessário para suprir exigências legais e regulatórias; e/ou a informação requerida pela equipe para desempenhar as tarefas determinadas pelos administradores executivos; e/ou equipes de informação interfuncionais, sob a coordenação de uma única unidade mas benéficas a múltiplas áreas, para tornar mais eficazes a análise e o desenvolvimento dos negócios (p. 80); b) Uma empresa de informática - Princípio: Os dados pertencem à empresa, não a um indivíduo ou a um departamento, e são transmitidos a provedores designados para desenvolver definições e padrão. Os proprietários dos processos de negócios que criam ou atualizam os dados são responsáveis pela implementação dos padrões (p. 81).

Naturalmente, que quaisquer princípios delineados pelas organizações dependem, evidentemente, da situação das empresas no setor em que atuam e do ambiente informacional como um todo.

2. O Papel da liderança na Gestão do Conhecimento

2.1. O que é um líder?

Para PENTEADO (1986), que cita o Dicionário Webster, ele nos diz que o vocábulo "líder" vem do Inglês "leader", por sua vez originário do antigo celta, e cujo significado é, conforme aquele dicionário, "a person who goes before to guide or to show the way or one who precedes or directs in some action, opinion or movement" - "a pessoa que vai à frente para guiar ou mostrar o caminho, ou que precede ou dirige qualquer ação, opinião, ou movimento" (p.1). Para este autor, para uma compreensão correta da palavra "líder" é indispensável considerar suas dimensões. "Estaremos diante de um líder toda vez que o observarmos ou sentirmos não apenas se destacar no grupo, mas, e principalmente, influenciar o grupo" (p.2).

O livro O Vôo do Búfalo, de BELASCO & STAYER (1994) é um exemplo bastante interessante sobre a questão da liderança. Manadas de búfalos costumam seguir cegamente seus líderes, enquanto os pássaros voam em "v", ou seja, na impossibilidade de liderança daqueles que vão à frente, os demais assumem a direção do vôo, cada qual em sua vez, sem prejudicar a trajetória. O desafio que o livro coloca é: como colocar os búfalos em "v"? Essa leitura é, no mínimo, instigante...

*Para Davenport, as perspectivas de Mintzberg sobre estratégia estão melhor expostas em seu RISE AND FALL OF STRATEGIC PLANNING. Sua visões sobre administração informacional, em harmonia com os seus pensamentos, são descritas em IMPEDIMENTS TO THE USE OF MANAGEMENT INFORMATION. New York, National Association of Accountants, 1977.

2.2. O Conceito de Liderança

Pelo Dicionário de FERREIRA (1993), estratégia é conceituada como "arte", enquanto liderança é "função", assim: "LIDERANÇA = S.f. 1 - Função de líder. 2 - Capacidade de liderar; espírito de chefia. 3 - Forma de dominação baseada no prestígio pessoal e aceita pelos dirigidos" (p.1030). Portanto, "Liderança, assim, seria a função do líder que a exerce no e sobre um grupo, em determinada situação" (PENTEADO, 1986, p.4). Ou seja, não dá para imaginar que um homem sozinho, ou um animal solitário possa ser um líder, porque "a liderança é um fenômeno social, expressão que implica na existência de uma sociedade e de um ambiente" (p.4). Ou, ainda, "não bastam certas qualidades de liderança para ser um líder. A liderança é uma função da situação, da cultura, do contexto e dos costumes, tanto quanto é uma função de atributos pessoais e estrutura de grupos. É a combinação equilibrada de três elementos vitais e dinâmicos: o indivíduo, o grupo e a situação"(p.11).

Vê-se com isso que, liderança para ontem e hoje é: assumir riscos; ter auto-reflexão humilde; é solicitar opiniões; ouvir cuidadosamente e ter abertura a novas idéias; porque o processo de mudança se dá de forma diferente nas pessoas e nas organizações. Portanto, chefes são diferentes de líderes. A função da liderança é comprometer, avaliar, mensurar e, principalmente, confiar delegando responsabilidades.

Para o terceiro milênio, que está apenas começando, o novo paradigma da liderança procura: a superação do paradigma militar tradicional pelo paradigma da educação; o líder como mentor, desenvolvedor, facilitador; o desenho de um novo modelo de organização: a "Organização da Aprendizagem"; o desenvolvimento de equipes altamente motivadas, responsáveis por pensar, planejar, avaliar e executar (LONGO, 2000).

Entretanto, para se conseguir essa quebra de paradigmas, algumas estratégias para uma liderança eficaz são imprescindíveis: postura de não procrastinar; focar os problemas como oportunidades desafiadoras; perceber os erros como fontes de aprendizado; erradicar a cultura de "caça aos culpados"; desenvolver atitude de: "como posso ajudar?", em substituição a "isso não é comigo!"; encarar a realidade como ela é (LONGO, 2000).

2.3. A "personalidade" do líder

Perguntaríamos aos nossos leitores: Vocês gostam de tirar vantagens de situações? Muito provavelmente, a resposta nesse caso seja: "Sim". Nosso questionamento vai, então, na seguinte direção: Como "domar elefantes", ou seja, como superar desafios, dificuldades, em "n" situações da vida profissional, sem prejudicar as pessoas? Os leitores já teriam nadado ao lado de um ou vários tubarões? Isto é, já teriam trabalhado com pessoas "perigosas", nada confiáveis? Ou, ainda, já teriam convivido com pessoas que fogem ou se imobilizam diante de problemas ou desafios, tais como doces carpas no lago? Ou, pelo contrário, já teriam tido o prazer de trabalhar e conviver com pessoas muito parecidas em flexibilidade, agilidade mental e inteligência, assim como os graciosos golfinhos? Pois bem, este artigo pretende discutir como a estratégia, a liderança e a criatividade influenciam a gestão de talentos nas organizações e, por extensão, nas Unidades de Informação (bibliotecas, arquivos, centros de documentação, museus, etc).

Por que esses três pontos combinados são vistos como as novas ferramentas gerenciais para o aumento da competitividade de empresas que visam lucro e até mesmo, satisfação e eficácia para as organizações que não visam lucros? Antes, porém, precisamos reconhecer alguns perfis do mapeamento cerebral, para tentarmos conhecer melhor e identificar o nosso estilo (e o dos outros) de personalidade.

Segundo LONGO(2000), existe um teste intitulado "The BrainMap"™ (O Mapeamento Cerebral), que pode ser assim, representado, pela FIGURA 1, abaixo:



Esse mapeamento cerebral compreende onze perfis, a saber: EU CONTROLO; EU EXPLORO; EU DIRIJO; EU PERSIGO; EU PRESERVO; EU MOLDO; EU INTEGRO; EU RESOLVO; EU ATUO; EU ALTERNO; EU CONCILIO. Desses onze perfis, a figura acima salientou quatro, que bem representam as diferenças individuais de cada um, ou seja, o EU EXPLORO, que vê o futuro (visionário); o EU CONTROLO, que é a pessoa mais analítica; o EU PRESERVO, que é a pessoa mais afetuosa, que sabe criar atmosfera afetiva; e o EU PERSIGO, que faz as coisas realmente acontecerem com mais rapidez. Que tipo de perfil é o seu? Na verdade, somos uma amálgama de vários perfis; no entanto, haverá sempre a prevalência de um deles sobre o outro.

Pessoas talentosas dentro de quaisquer organizações, certamente, têm um líder para influenciar-lhes. Levantar uma personalidade-padrão para os líderes é tarefa complexa e discutível. No entanto, caracterizar o líder por suas qualidades e defeitos, parece ser mais adequado, porque "o tipo de personalidade do líder depende dos referentes e adquire a significação do contexto. Daí parecer impossível qualquer depoimento sério sobre as qualidades que os líderes devem ter: uma organização comercial que depende do volume das vendas escolherá como líder um grande vendedor. Uma entidade católica de assistência social envidará esforços para entregar a liderança a um homem de sólida formação cristã. Um grupo de bandidos procurará ser liderado pelo mais temível entre eles" (PENTEADO, 1986, p.14). Diante desses exemplos, percebemos que não dá para caracterizar os líderes por um tipo específico de personalidade-padrão.

Enfim, poderíamos dizer que as características básicas de líderes educadores, conforme LONGO (2000), são: não ter medo do ridículo; não ter medo de serem mal compreendidos; demonstrar naturalidade em confrontos e conflitos; acreditar na força transformadora que têm; ter uma capacidade refinada de ouvir; serem excelentes comunicadores (objetivos, didáticos, usar de metáforas, saber colocar as suas emoções, usar a sua força interna, transmitir fé/otimismo).

2.4. O Processo da Liderança

A liderança implica em ação, porque processo é o "modo de agir". Por isso, "toda a problemática da liderança está em quando empregar qual processo com quem" (PENTEADO, 1986, p.86); pois cada líder exerce a sua autoridade de uma maneira particular, de acordo com seus traços primários. Esta forma de aproximação do problema permite classificar quatro processos de liderança: 1- O TIRANO; 2 - O DITADOR; 3 - O COMANDANTE; 4 - O LÍDER" (p.75). Há, ainda, uma outra classificação mais conhecida, que é a de Lewin, na Universidade de Iowa (USA), em 1939, para distinguir os três processos básicos do exercício da liderança: 1. LIDERANÇA AUTOCRÁTICA: o líder exige apenas obediência. A ele exclusivamente compete traçar as normas de ação e tomar decisões. Manda. 2. LIDERANÇA DEMOCRÁTICA: o líder extrai idéias e sugestões do grupo através de debates livres. Os subordinados são encorajados a participar das decisões e a traçar objetivos comuns. O líder é um elemento de coordenação e estímulo. Consulta. 3. LIDERANÇA LIBERAL: "laissez-faire"- o líder é quase exclusivamente um centro de informações, manifestando-se quando solicitado. Os subordinados dispõem da mais ampla liberdade de movimentos, decidindo das normas e dos objetivos, individualmente. O líder providencia meios e facilidades. Sugere. (PENTEADO, 1986, p.86).

3. Criatividade, aprendizado e conhecimento tácito na Sociedade do Conhecimento

3.1. A criatividade

Organizações vencedoras nos dias de hoje, precisam implantar (ou transformar) a sua cultura organizacional buscando a criatividade de seus recursos humanos, ou seja, criando ambiente que valorize e desenvolva o seu Capital Humano; que estimule as pessoas e as equipes com desafios motivadores. Na visão de LONGO(2000), o perfil dessas organizações modernas pode ser assim, sintetizado: senso de urgência persistente; sistemas de informação altamente eficazes e efetivos; trabalho em equipes em todos os escalões; desenvolvimento de lideranças - pessoas que podem criar e comunicar a visão; investir os funcionários de empowerment; delegar responsabilidades gerenciais para o desempenho excelente; abolir interdependências desnecessárias; criação de uma cultura organizacional adaptável.

O Brasil ingressou na "sociedade da informação", de forma, ainda, incipiente, é verdade - porém, real. Está trabalhando para isso, através do Programa SOCINFO. No entanto, carece de profissionais preparados para lidar com a Gestão do Conhecimento nas organizações, sejam elas lucrativas ou não. Enfim, a Sociedade do Conhecimento reclama por mentes abertas e criativas. Vejamos, então, o que vem a ser a criatividade.

A criatividade, caros leitores, é uma fórmula que pode e deve ser posta em prática. Esta fórmula foi idealizada por Ruth Nöller, nos anos 30 do século XX. Ei-la: $C_i = f(a, C, I, A)$. Traduzindo: "Criatividade é uma função atitudinal do Conhecimento, da Imaginação e da Avaliação".

Por isso, é importante reconhecermos algumas atitudes que podem promover ou "matar" literalmente a nossa criatividade (LONGO, 2000):

ATITUDINAL MOBILIZADOR

- valência existencial (é você saber que você tem valor);
- abertura à experiência (é ouvir as pessoas);
- prontidão para agir (é não ficar sentado, olhando a vida passar).

ATITUDINAL DESMOBILIZADOR

- síndrome do espectador;
- cansaço de pensar;
- idolatria da normalidade;
- fetiche dos limites;
- razão cínica;
- criatividade é alheia.

Por esta comparação, vemos quão mais trabalhoso é o "atitudinal desmobilizador", que, para existir, recorre freqüentemente, a um pensamento do tipo linear, assim: calcado em conhecimento, padrões, experiências anteriores e know-how. Está constantemente fazendo julgamentos, avaliações, escolhas. Ao passo que, o pensamento criativo evoca: muitas possibilidades; julgamentos adiados; abertura ao novo; aventura e quantidade.

Para Tereza Amabile, que se preocupa com o tema da criatividade organizacional, a criatividade individual depende de três elementos: 1. Expertise (conhecimento técnico ou intelectual específico): que define o campo de

exploração intelectual; 2. Habilidades de pensamento criativo: semelhante aos conceitos introduzidos por Guilford; 3. Motivação: emoção dedicada ao tema, desafio ou problema. (TERRA, 2000, p.54-55).

A pior barreira ao processo criativo, de acordo com LONGO (2000), é o "NAPS". Ou seja, você ser o tempo todo: "normal, adequado, possível e seguro"; em sua "zona de conforto"; ao invés de: assumir riscos, fazer auto-reflexão humilde, solicitar opiniões, ouvir cuidadosamente e ser/estar aberto a novas idéias.

Com base na fórmula proposta, Parnes & Osborne citados por LONGO (2000), inventaram um método intitulado: "Resolução Criativa de Desafios", que tem por características: a importância do enfoque sistêmico; a diversidade e a complexidade; a flexibilidade; a alternância de tipos de pensamento (convergente e divergente).

Esse método, como tantos outros métodos científicos ou gerenciais, segue um percurso ou caminho. Trata-se, neste caso, do percurso "dofpisa". Ei-lo:

- 1 - mapear o Desafio;
- 2 - escolher o Objetivo;
- 3 - coletar os Fatos;
- 4 - diagnosticar o Problema;
- 5 - gerar Idéias;
- 6 - construir a Solução;
- 7 - viabilizar a Aceitação ou implementação.

Após esse percurso, é hora de mapear as convergências e as divergências; os fatos relevantes dos irrelevantes. Temos os seguintes exemplos de atitudes de divergência e convergência:

DIVERGÊNCIA

- . adiar o julgamento
- . aceitar tudo o que vier
- . abertura ao novo
- . tomar carona
- . obter quantidade
- . buscar o não usual
- . expandir, alongar o pensamento

CONVERGÊNCIA

- . ser deliberado
- . fazer avaliações
- . conferir o objetivo
- . manter o rumo
- . examinar, refinar, revisar, e
- . melhorar
- . não ter pressa para decidir

Pelo exposto até aqui, ficamos a pensar como as nossas organizações têm de mudar os seus paradigmas tradicionais e "o modelo mental de seus gestores". TERRA (2000, p.16) acredita que "a típica empresa nacional precisa rever quase todas as suas práticas gerenciais, valores fundamentais, estruturas e processos para sobreviver na "Nova Economia" que demanda: MAIS CRIATIVIDADE, MAIS APRENDIZADO, MAIS CONHECIMENTO, MAIS MOTIVAÇÃO e MAIS INOVAÇÃO.

3.2. Aprendizado e Conhecimento Tácito

Desde os anos 60, que o Conhecimento vem sendo estudado, principalmente, pelos economistas, como o principal vetor das economias contemporâneas. Peter Drucker, citado por LONGO (2000), é enfático: "Conhecimento é o fator de produção mais importante na economia da informação e reside essencialmente nas mentes dos trabalhadores".

Evidente que isso muda, dramaticamente, a forma de pensar e agir de quem define a maioria dos modelos econômicos; porque o processo de mudanças se dá de forma diferente nas pessoas e nas organizações.

O ciclo do conhecimento não se dá se não for acompanhado de aprendizado constante, experiências acumuladas, novas informações. Daí, as três características básicas da Gestão do Conhecimento: aprendizagem, criatividade e inovação.

Os anos 90 foram marcados por essa descoberta do Capital Intelectual pelas organizações. STEWART (1998, p.13) conceitua o Capital Intelectual, como sendo: "a matéria intelectual - conhecimento, informação, propriedade intelectual, experiência - que pode ser utilizada para gerar riqueza". Inclusive, este tipo de capital pode, ainda, ser subdividido em : Capital Humano, Capital Estrutural e Capital do Cliente.

Nosso foco aqui, como já dissemos anteriormente, é o Capital Humano, que terá a nobre missão de gerar novos conhecimentos para a empresa em que atua. Isso, se ele trabalhar numa empresa que queira ser uma "organização aprendiz" e, portanto, competitiva na Economia da Informação.

Learning Organization ou Organização que Aprende é um conceito criado por Peter Senge há mais de dez anos, baseado na necessidade urgente das empresas de capacitar (treinar e preparar) seus colaboradores (por colaboradores entende-se os funcionários, clientes e fornecedores) para um novo ambiente de negócios, dependente de conhecimento e habilidades, como um diferencial competitivo frente ao mercado globalizado (BRITO & VERGUEIRO, 2001, p.250).

Este conceito já se tornou uma realidade mundial e no Brasil, por meio de estruturas denominadas universidades corporativas e portais de conhecimento corporativos (PdCC).

Universidades Corporativas não são centros de ensino superior convencionais, mas sim, "unidades de negócios"; "constituem os canais por onde as Learning Organizations criam, coletam, compartilham e alavancam informações" (BRITO & VERGUEIRO, 2001, p.252). Nos Estados Unidos, as universidades corporativas já são mais de 2000 iniciativas, podendo ser citadas empresas como General Electric (a primeira delas a ser criada, ainda na década de 70), Ford, Disney, Oracle, Motorola e Xerox como as pioneiras na utilização desse conceito. No Brasil, já existem pelo menos 20 delas em pleno funcionamento, englobando empresas das mais variadas, como a Amil, Brahma, BankBoston, McDonald's e o Grupo Accor (Benichio & Fontana (2000) citados por BRITO & VERGUEIRO, 2001, p.253).

Por sua vez, os Portais de Conhecimento Corporativos (PdCC) são: "uma plataforma que permite uma integração flexível e, ao mesmo tempo, bastante coordenada de uma diversidade de aplicações de software, e que oferece informações altamente personalizadas e acessíveis ao usuário e melhoram os ciclos complexos de decisão dos trabalhadores do conhecimento"(TERRA & GORDON, 2002, p.51). Empresas internacionais de diversos ramos de atuação já estão fazendo uso dos PdCC. Estes autores citam em seu livro sobre portais corporativos, as seguintes: ADC Telecommunications Inc.; Bain & Company; Bank of Montreal; Context Integration; Eli Lilly; Hill & Knowlton; Nortel Networks; Siemens; Texaco ; Xerox e Serpro (do Brasil). "O Portal Corporativo Serpro é parte de uma abrangente estratégia de Gestão do Conhecimento. O Portal Corporativo é o resultado de um bem articulado e planejado processo para revelar, impulsionar e criar Capital Intelectual. O que é marcante em se tratando de Gestão do Conhecimento na Serpro é o fato de haver um comprometimento difundido entre os níveis administrativos e as divisões, especialmente entre gerentes sênior"(TERRA & GORDON, 2002, p.340).

3.2.1. O Conhecimento Tácito

Toda essa sedimentação de conceitos sobre estratégias, lideranças e criatividade/aprendizado não estará completa, se as organizações aprendizes não souberem quem gera novos conhecimentos em seus domínios. Entramos, então, no campo específico da Gestão do Conhecimento que é entendida como um recurso econômico para a competitividade das empresas e dos países. Daí, a razão da sua existência. Na verdade, ela é "uma filosofia gerencial que organiza o conhecimento residente na mente das pessoas para transformá-lo em vantagem estratégica e competitiva para as organizações"(LONGO, 2000). Com isso, o conceito de gestão, que também é conhecimento, precisa ser revisto. Dessa revisão de paradigmas gerenciais, certamente, chegar-se-á à Gestão Estratégica do Conhecimento. Porém, de um tipo característico de conhecimento, reconhecido pela literatura como Conhecimento Tácito.

Esse conceito, veio a lume, em 1966, pela obra de Michael Polanyi, The Tacit Dimension, tornando-se um marco na literatura (TERRA, 2000, p.56). Choo citado por BRITO & VERGUEIRO (2001, p.255), assim o define: "É o conhecimento pessoal usado pelos membros da organização para realizar seu trabalho e para trazer racionalidade a seus mundos".

O Conhecimento Tácito, por se tratar de um tipo de conhecimento "pegajoso, escorregadio e intangível" (LONGO, 2000) está localizado nas cabeças, corações, mentes e mãos das pessoas. Como absorvê-lo, comunicá-lo e transferi-lo às outras pessoas (usuários clientes, fornecedores, colaboradores,etc) eis o grande desafio. Por certo, a idéia dos portais de conhecimento corporativos seja um bom exemplo. Com efeito, sem a utilização de práticas gerenciais modernas que favoreçam a Gestão Estratégica do Conhecimento, tais como as mencionadas por LONGO (2000), esse desafio atual não conseguirá ser transposto. As práticas gerenciais a que LONGO (2000) se refere são: liderança e cultura voltadas para a experimentação, para a inovação e para a busca de grandes desafios; trabalho em equipes multidisciplinares; criação de diferentes oportunidades para o estabelecimento de contatos pessoais, como forma de desenvolver, difundir e assimilar o conhecimento tácito dos colaboradores; acesso generalizado à informação e ao conhecimento organizacional; estímulo à diversidade e ao

desenvolvimento pessoal e profissional; ampla inserção individual e organizacional no ambiente externo à organização.

Por tudo isso, fica evidente que a dimensão do conhecimento tácito é bem diferente da dimensão do conhecimento explícito ou codificado. Enquanto o primeiro, deve ser compartilhado através de interações e depende do envolvimento ativo de quem aprende, o segundo, pode ser facilmente codificado em máquinas e traduzido em normas, manuais, mídias, etc. (LONGO, 2000).

O Conhecimento Tácito é relativo às experiências e ao contexto, não pode ser facilmente codificado, escrito ou reduzido a regras e/ou receitas. No entanto, embora seja difícil de articular, o conhecimento tácito é regularmente transferido e dividido através de analogias, metáforas ou modelos e, por isso, pode ser aprendido através de observação e imitação (BRITO & VERGUEIRO, 2001, p.255).

Para Nonaka & Takeuchi, o conhecimento tácito envolve duas dimensões: uma, técnica e outra, cognitiva (TERRA, 2000, p.58). Portanto, aprendizado e criatividade individual podem ser resumidos em três grandes pontos: 1. são indissociáveis dos aspectos emotivos e inconscientes (daí, a importância da intuição e do conhecimento tácito); 2. dependem de contatos com outros e de experiências concretas; 3. se beneficiam sobremaneira de diferentes "inputs" e perspectivas (TERRA, 2000, p.63-64).

Enfim, o Conhecimento Tácito ou inconsciente tem sido, ademais, associado ao processo de inovação, uma vez que serve aos seguintes propósitos (do menor para o maior impacto): solução de problemas, identificação de problemas e, finalmente, predição e antecipação (os "insights" criativos) (TERRA, 2000, p.57).

4. Considerações Finais

Este artigo procurou destacar, de maneira breve, quão importante é o Capital Humano para a Gestão do Conhecimento, dentro da ótica das Organizações Aprendizes de Peter Senge. Embora, as recomendações da literatura usem o termo organização, vale expandi-lo também, para as unidades de informação (bibliotecas, arquivos, centros de documentação e informação, etc.). Neste caso, o desafio é bem maior, porque são instituições culturais e/ou científicas, em sua maioria, que não visam lucros. Sendo assim, que estratégias os gerentes/gestores/líderes de unidades de informação poderão usar para desenvolver o seu Capital Humano? Duas sugestões atuais foram veiculadas: as universidades corporativas e os portais de conhecimento corporativos, acompanhados - é claro - de modernas práticas gerenciais.

O papel da liderança na Gestão do Conhecimento também foi enfatizado. O motivo mais óbvio aparentemente é o fato de que as organizações vencedoras deste início de milênio, são aquelas que contam em seus quadros com líderes educadores, preparados para extrair do seu Capital Humano o que ele tem de melhor, ou seja, seus conhecimentos e suas experiências, com vistas à inovações constantes de produtos, processos e pessoas. TERRA & GORDON (2002, p.187 e 190) têm uma frase genial: "Pessoas são o DNA de uma organização, enquanto o conhecimento é o DNA da inovação".

A criatividade aliada ao aprendizado contínuo, só vêm reforçar o conceito de Conhecimento Tácito que, para existir e fluir não pode estar/ ficar engessado em amarras burocráticas; tem de ser livre para criar e se relacionar e se perguntar o tempo todo: por que não? Sem dúvida, o galardão do sucesso está reservado aqueles que souberem inovar e ousar, dentro dos preceitos da ética e dos valores humanos. É certo que, muita gente, esbarra o tempo inteiro no ambiente profissional em muitas carpas e outro tanto de tubarões; porém, muito pouco, em golfinhos. Entretanto, há que se procurar por eles, nesse novo ambiente de negócios na nova Economia do Conhecimento para absorver-lhes a sua agilidade mental e flexibilidade. Qualquer semelhança entre golfinhos e líderes educadores neste caso, prezados leitores, não será mera coincidência...

Referências:

- BELASCO, J.A.; STAYER, R.C. O vôo do búfalo. Rio de Janeiro: Campus, 1994.
- BRITO, Gisele Ferreira de; VERGUEIRO, Waldomiro. As learning organizations e os profissionais da informação. *Perspect. Cienc. Inf.*, Belo Horizonte, v.6, n.2, p.249-260, jul./dez. 2001.
- DAVENPORT, Thomas H. ; PRUSAK, Laurence. *Ecologia da informação: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação*. São Paulo: Futura, 1998. 316 p.; p. 27; p. 141; p. 144-145; p. 148-152; p. 156; p. 162-163; p. 168-169; p. 210-211;
- FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. *Novo dicionário da língua portuguesa*. 2.ed.; 25ª reimpressão. Rio de Janeiro : Nova Fronteira, 1993. 1838 p.; p. 1393.
- GALVÃO, Alexander Patêz. A informação como commodity: mensurando o setor de informações em uma nova economia. *Ci. Inf.*, Brasília, v. 28, n. 1, p. 67-71, jan./abr. 1999.
- LONGO, Rose M. J. *Gerência de recursos informacionais*. Campinas:

PUC-CAMPINAS/ Curso de Mestrado Interinstitucional em Biblioteconomia e Ciências da Informação, 2000.
(apontamentos de aulas)
PENTEADO, José Roberto Whitaker. Técnica de chefia e liderança. 7.ed. São Paulo: Pioneira, 1986. 186p.
SENGE, P. M. A quinta disciplina: arte, teoria e prática da organização da aprendizagem. São Paulo: Best Seller, 1998.
STEWART, T.A. Capital intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas. 5.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998. 239p.
TERRA, José Cláudio Cyrineu. Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial - uma abordagem baseada no aprendizado e na criatividade. São Paulo: Negócio Editora, 2000. 283p.
TERRA, José Cláudio Cyrineu; GORDON, Cindy. Portais corporativos: a revolução na gestão do conhecimento. São Paulo: Negócio Editora, 2002. 453p.

Edmeire C. Pereira é Professora Assistente I do Departamento de Ciência e Gestão da Informação da Universidade Federal do Paraná. Mestre em Biblioteconomia e Ciências da Informação pela PUC-CAMPINAS (2001). Av. Prefeito Lothário Meissner, 3400 - CEP 80210-170 - Campus III - Jardim Botânico - Curitiba/PR - Tel. (41) 360-4391 - Fax: (41) 360-4420.