

28 de Maio de 2003

### **Mudança e gestão do conhecimento**

Tópicos da intervenção de Luís Moita

1. Pressupõe-se que mudança é um processo de transição que introduz melhorias ou alterações de sinal positivo nas organizações, nos grupos humanos e nas sociedades em geral. As pessoas e os grupos sociais não são objectos mas sujeitos da mudança.
2. A mudança desenrola-se num elevado grau de incerteza dada a complexidade do processo em causa. A noção de complexidade é fundamental para a compreensão da própria ideia de mudança.
3. Daí o erro dos que concebem a mudança como resultante induzida apenas pela inovação tecnológica, como se a modernização dos suportes e utensílios técnicos bastasse para explicar ou provocar a transição esperada.
4. O conceito de tecnologia apropriada deve ser sublinhado. “Apropriada” significa duas coisas: 1) que a tecnologia, em vez de satisfazer um padrão uniforme, tem de ser adaptada, flexível, variável, conforme a diversidade de situações e de necessidades; 2) que a tecnologia tem de ser susceptível de apropriação por parte dos utilizadores, logo individual e socialmente apropriada.
5. Não há mudança sem conhecimento, na medida em que os sujeitos da mudança precisam de conhecer a realidade e a sua complexidade para nela intervirem positivamente. Mas não se pode confundir informação com conhecimento. O excesso ou a distorção da informação (ruídos) podem mesmo prejudicar o processo de conhecimento. A informação é essencialmente acumulação e processamento de dados. Só o conhecimento permite a inteligência (literalmente, leitura interior) da realidade.
6. A produção de conhecimento, quer sob a forma avançada de inovação quer sob a forma de assimilação e adaptação, não é viável sem um sistema institucional adequado, ou seja, sem organizações de sustentação. O Estado, as Empresas e as Universidades constituem o triângulo de necessárias interações para desenvolver a geração de conhecimento científico e tecnológico.

7. Não basta dotar essas instituições estatais, empresariais e universitárias de meios financeiros e materiais. O modo de funcionamento dos espaços de produção de conhecimento é porventura ainda mais decisivo.
8. A produção de conhecimento supõe comunidade de conhecimento. Numa comunidade de conhecimento, domina a preocupação da aprendizagem. O espírito de cooperação prevalece sobre a ideia de competitividade. Aí se dissemina a percepção de que cada um só tem a ganhar se partilhar o seu conhecimento com muitos outros.
9. Contra a rigidez das instituições, tem de se preconizar o livre acesso à informação, a adopção de métodos não autoritários e o incentivo a formas de organização em rede. Longe de se limitar ao sistema político, a democracia há-de ser atributo das organizações do nosso quotidiano, tornando-se condição prévia para a sua capacidade de criação e de adaptação.
10. O sucesso da Internet, enquanto rede de redes, demonstra que é possível um elevado nível de criatividade e de produtividade sem exercício do direito de propriedade e em regime de livre circulação da informação, fora de um quadro de controlo autoritário centralizado.
11. A gestão do conhecimento para a mudança entrelaça assim estas coordenadas:
  - a necessária inteligência da complexidade;
  - a insuficiência das soluções tecnológicas;
  - o reconhecimento das pessoas como actores e sujeitos da mudança;
  - a adopção de tecnologias apropriadas;
  - a existência de instituições de suporte, com responsabilidades públicas e privadas partilhadas;
  - a promoção de comunidades de aprendizagem onde se gera o pensamento científico e tecnológico;
  - o estilo de gestão flexível, propiciando a livre circulação da informação;
  - a organização em rede;
  - a atmosfera de espírito crítico, de rigor metodológico e de responsabilização democrática.