

## Entrevista Michel Authier

# As Árvores de Conhecimentos

Michel Authier é um velho conhecido de parte do público brasileiro por ter inventado os princípios do Sistema das Árvores de Conhecimentos. Trata-se de poderoso instrumento de cartografia e gerenciamento dinâmico do conhecimento, o qual o autor prefere definir como riqueza humana por permitir a valorização das competências individuais e coletivas.

Depois da publicação do livro “As Árvores de Conhecimentos”, em co-autoria com Pierre Lévy, o professor Authier associou-se a outros colegas franceses na criação e gestão de uma empresa que transformou o que eram princípios em um *software* (Gingo), que efetivamente permitiu mapear e redirecionar ações de um considerável número de empresas privadas e organizações públicas.

Suas reflexões nos domínios da sociologia e da filosofia da ciência, ao mesmo tempo em que mantiveram seu espírito crítico sobre os rumos da sociedade moderna, levam-no a permanecer atento às novas possibilidades de uso do conhecimento e da informação, sempre com ênfase na sua democratização e na busca da valorização das ações do cidadão.

Na sua estada no Brasil, em novembro de 2006, Michel Authier concedeu esta entrevista à Revista do Serviço Público, em que mostra sua visão sobre o papel do conhecimento na construção de uma nova fase da humanidade, bem como das organizações públicas e privadas.

**RSP:** *Quais as principais transformações que as novas tecnologias da informação – processamento, busca e comunicação – trouxeram para o mundo contemporâneo?*

**Michel Authier:** Anteriormente à evolução tecnológica ou organizacional, houve mudanças importantes no substrato humano da sociedade, gerando tal evolução. Porque mesmo que essas idéias já tivessem nascido, o progresso técnico, por si só, não teria o valor que a sociedade humana lhe atribui, a não ser que ela estivesse pronta a recebê-lo. Assim, sempre tenho por princípio procurar, entre os homens e as mulheres, aqueles que antecipam todas as transformações técnicas, políticas, sociais e organizacionais.

Por exemplo, sabemos que as tecnologias da internet estavam disponíveis há uns 20 ou 25 anos, mas não tinham visibilidade e, portanto, não transformavam a sociedade. Isso ocorreu até o início dos anos 90, quando houve uma mudança de atitude dos seres humanos, que acolheram essa transformação técnica. Então, qual é o grande acontecimento antropológico? Isso é o que deveria motivar nosso interesse.

**RSP:** *Há um novo papel para o homem e a mulher nesse contexto dinâmico de produção do conhecimento?*

**Michel Authier:** Na sociedade, o homem e a mulher sempre foram os portadores do desejo de transformação. Ambos imaginavam um mundo melhor. Queriam transformá-lo, mas achavam que isso não se dava tão rapidamente. De uns 20 anos para cá, vemos, cada vez mais, seres humanos que se queixam de que o mundo está evoluindo muito aceleradamente, de que as mudanças estão sendo demasiadamente rápidas. Na Europa, em particular, mas também nos Estados Unidos, há intelectuais que,

quando jovens, eram a favor da revolução e construíam sua reputação pregando a transformação do mundo. Entretanto, agora, reivindicam que as mudanças ocorram num ritmo menos acelerado para que possam analisá-las. Para mim, isso é bastante significativo.

Na verdade, o homem e a mulher estão num meio ambiente que evolui mais rapidamente do que eles. Acredito que essa evolução esteja ligada não só ao acúmulo de fenômenos demográficos, mas também às tecnologias da comunicação que nos permitem, cada vez mais, colocar as pessoas em contato umas com as outras. É sobre a base dessa complexidade que as tecnologias foram reconhecidas para prestar assistência aos homens e mulheres no domínio dessa acelerada transformação.

**RSP:** *Viver plenamente essa complexidade traz conseqüências para homens e mulheres. Seria possível fazer um balanço entre o que se ganha e o que se perde?*

**Michel Authier:** Eu acredito que houve certa perda, só que essa perda não é necessariamente uma coisa ruim. Ela pode ser considerada uma liberação. O fato de não termos a mesma memória que as pessoas da Idade Média, justamente porque dispomos de tecnologias como o livro, o fato de já não vivenciarmos o que guardamos dos saberes diminuiu a necessidade de memorização. Em contrapartida, pudemos desenvolver a capacidade de raciocínio, libertando o cérebro do trabalho de memorização. Então, essa perda não é necessariamente uma coisa ruim.

Há, porém, outros tipos de perda – e isso está muito claro para mim, embora não esteja tão óbvio para outros intelectuais – como a da crença de que o saber nos permitiria ter uma representação racional

da evolução das nossas sociedades no futuro. Essa é a falência da idéia de uma vanguarda de intelectuais. Não há mais como acreditar que os revolucionários, os pensadores, os “engenheiros” podem desenhar a organização perfeita que vai nos permitir colocar em funcionamento a sociedade e as organizações da melhor forma possível. Temos de deixar de lado essa ilusão.

**RSP:** *Como saber quais os conhecimentos devem ser transmitidos se vivemos, como o senhor afirma, em um mundo em que a situação não está adaptada aos saberes que já temos?*

**Michel Authier:** Em determinadas situações, esse saber vai ser um freio para a adaptação porque vamos tentar nos adaptar em função de um saber adquirido em um contexto que não corresponde àquele que produziu esse saber.

As tecnologias apareceram como suportes a serem considerados nessa situação de pânico. A metáfora que dominou, e ainda domina, o conjunto das sociedades em que estamos inseridos – as sociedades

desenvolvidas – é a metáfora da pessoa que nasce no oceano da informação. É preciso ter consciência de que o antigo sentido de informação era a coisa colocada na forma, ou seja, já era um embrião do saber.

Essa não é, de maneira alguma, a percepção que as pessoas têm hoje da informação. Para elas, a informação é um fluxo contínuo e que toma todos os sentidos que lhe quisermos dar. Não há um sentido único porque este vai depender da pessoa que gera a informação.

Portanto, todos os instrumentos que nos permitam escapar da angústia diante da informação serão bem-vindos. E se um determinado instrumento der a ilusão de flutuar sobre a informação, todos alcançarão o sucesso comercial dos últimos 20 anos. O Google é justamente isso, é a ilusão de que flutuamos sobre a informação. E o nome “Google” foi muito bem escolhido porque permite uma imagem que se amplia (gooooooooogle), onde se pode imergir e encontrar o Google. Pode até não ter sido conscientemente, mas acho que há algo de bastante sedutor nessa palavra.

O termo Google tem um sentido preciso. Google é um número, dez milhões. Mas acho que isso não foi suficiente para tamanho sucesso. Há toda uma dialética que opera através de instrumentos capazes de nos permitir produzir mais informações e conhecimento, estabelecendo relações, e que se tornam cada vez mais indispensáveis. Nesse sentido, estamos inseridos num treinamento tal que o futuro não está mais diante de nós. Ele está aos nossos pés, permanentemente. Estamos em um turbilhão de informações. Então, as estratégias de intervenção, os métodos, as práticas, a função do saber, a governança, hoje, são totalmente diferentes do que acontecia há 30 anos.



**RSP:** *Qual o impacto das transformações da forma de produção para as organizações? Essas transformações alcançam também as entidades públicas e seus agentes – os funcionários? Como o senhor vê essa mudança sendo absorvida?*

**Michel Authier:** Inicialmente, acho necessário fazer uma tipologia das instituições públicas, já que não estão todas submetidas ao mesmo regime. O funcionamento da administração civil não evolui tão rapidamente quanto o do sistema de comunicações entre cidadãos, o da legislação sobre a experimentação científica e, sobretudo, o do Direito em função da evolução dos contextos, dos ambientes. Há um funcionamento da Justiça quando em período de estabilidade, mas, em um mundo em eterno movimento, o perigo é justamente a estabilidade. Se nós ficarmos no meio do rio, sobre uma rocha, à primeira vista estamos perdidos.

É preciso aprender a construir sistemas administrativos flexíveis, que se tornem estáveis no movimento e pelo movimento. Em francês, há uma analogia de vocabulário, que é muito importante, entre “governo” e “leme”. O leme é o sistema do barco que nos permite tomar a direção correta. Só que não é o leme que faz o movimento. A ilusão da governança era justamente porque, durante séculos, o mundo evoluía lentamente e os governantes pensavam que eles determinavam o movimento da sociedade.

Acredito que isso sempre foi uma ilusão. Só que, antes, podíamos nos enganar, acreditar que era Luís XIV que fazia a França ou que eram os generais de Luís XIV que o levavam à vitória. Mas, hoje, isso é quase ridículo. Nós vemos que a função do governante se aproxima muito da função do piloto do barco, que diz como é preciso direcionar o leme. Nós

direcionamos o leme em função de um objetivo geral e de circunstâncias particulares. Sabemos perfeitamente que um barco, às vezes, corre o risco de afundar, então temos de tomar outro caminho, seguir o curso do vento para aproveitá-lo da melhor forma possível.

A governança é a escolha entre várias possibilidades, e o que vai nos permitir transformar o ambiente é uma escolha entre as transformações possíveis. Há administrações que participam claramente dessas escolhas, que podem apoiá-las e transmiti-las. Mas há outras que participam pouco, e entendo que não devemos transformá-las da mesma maneira. Desse modo, seria interessante especificar tipologias e não tentar aplicar o mesmo regime a todas as administrações. Isso talvez signifique uma riqueza, em termos de conhecimento, e faça com que as administrações de saber demandem mais competências de adaptação ou que mantenham uma perenidade diferenciada, conforme o que sejam elas.

Além disso, haveria a vantagem de valorização do *status* do funcionário, na medida em que lhe seriam atribuídas diferenciações importantes na escolha da sua carreira, segundo seu caráter inovador ou conservador, no caso de ser jovem e dinâmico, ou mais idoso e prudente.

Dessa maneira, poderíamos conseguir delinear uma paisagem diferente no esquema administrativo que tornasse sua função mais ágil, estimulante e mobilizadora. Sabemos que, quando um colaborador está motivado, ele trabalha e aprende muito mais do que quando lhe é imposto um determinado comportamento ou tipo de formação.

Também temos uma idéia de qual a metodologia que adotariamos para estabelecer a tipologia das atividades

administrativas e o tipo de competência que essas atividades exigem, bem como a que taxas de evolução elas devem ser submetidas. Frequentemente digo que o tipo de atividade das administrações depende dos diferentes regimes, conforme os contextos nos quais estão inseridas. Sempre destaco que não precisamos ter uma grande evolução das competências quando há um movimento em que as taxas de evolução são mais fracas.

**RSP:** *O senhor poderia falar sobre a contradição que todo indivíduo vive, e não apenas o funcionário, entre a volatilidade extrema das formas sociais que nos são apresentadas e a formação muito estrita e estruturante que nos é propiciada?*

**Michel Authier:** Para refletir sobre isso, é preciso perceber algo muito importante que se coloca em relação ao conceito de formação do indivíduo. Essa formação deve proporcionar ao indivíduo uma visão coerente dele mesmo, em que não terá dúvidas sobre a sua identidade. Nesse momento, penso que uma formação

---

***“A metáfora que dominou, e ainda domina, o conjunto das sociedades em que estamos inseridos – as sociedades desenvolvidas – é a metáfora da pessoa que nasce no oceano da informação.”***

---

rigorosa é essencial, qualquer que seja o contexto em que esse indivíduo esteja inserido, justamente porque é a formação do seu “ser no mundo”, além mesmo do seu “ser no social”, no trabalho ou no lazer. Cada indivíduo é como o barco de Teseu,

concebido pela estrutura e pelas dimensões materiais dessa estrutura. O indivíduo é estruturado conforme os saberes que ele adquire na sua família, na escola, no relacionamento com amigos, diante das certezas e incertezas que vai enfrentar. Nós acreditamos que o barco de Teseu existe por conta das suas plataformas, do mastro, das velas e do leme. O barco de Teseu persiste há séculos e o filósofo sempre se pergunta se aquele é mesmo o barco de Teseu, porque já não há uma plataforma original, uma vela original, um marinheiro original. Mas continuamos, sim, dizendo que aquele é o barco de Teseu.

Então, o que é eterno? A forma ou a matéria? Acho que é justamente porque o indivíduo se insere na vida social, com todas as certezas em termos de um saber construído – que pode ser proveniente do grego, do latim, da matemática moderna, dos sonetos de Shakespeare, das poesias de Pablo Neruda, ou de outros – que esse indivíduo terá a capacidade de mudar as plataformas e os saberes, uma vez que não terá mais dúvidas sobre o ser que os transmite. E é esse ser que vai flutuar em um mundo em movimento. A única utilidade desses saberes é a certeza de que esse indivíduo existe. E ao ter a certeza sobre seus saberes, esse indivíduo torna-se mais confiante e acredita que poderá encontrar uma referência. A curiosidade lhe dá abertura para o mundo, o que, de certa maneira, lhe será útil porque o capacitará a participar da transformação desse mundo e, ao mesmo tempo, dos saberes que o constituem.

**RSP:** *Como o senhor vê a transformação da organização piramidal?*

**Michel Authier:** Isso nos remete à idéia de tomador único de decisões, em que há consonância com os comportamentos da

governança e em que há inúmeros atores que devem se relacionar uns com os outros, de modo a conciliar e a negociar. Um aspecto importante é a possibilidade de controle, de tal maneira que se garanta o êxito de certo número de decisões. Devemos ter condições de assumir determinados riscos em uma atitude que não é exatamente de direção, mas uma tentativa de motivação, de estimular situações e criar a dinâmica apropriada.

Assim, vemos que a organização não é mais piramidal, mas passa a agir em rede, de uma maneira flexível e matricial. Não podemos mais trabalhar sistematicamente a produção dos indivíduos porque a produtividade pressupõe a idéia de se repetir sempre a mesma coisa e de melhorar, ao longo do tempo, a aceleração dessa repetição.

O problema é que, hoje, cada ação é diferente da que se fazia anteriormente. O mais importante é adaptar permanentemente o que fazemos a uma realidade que está mudando. Então, não estamos mais em uma busca por empresas e sim por organizações em geral, visando à melhoria da produtividade, à melhor competitividade, construindo isso coletivamente.

A idéia de competitividade é importante porque se subentende a idéia de competição e, sobretudo, de rapidez. Ou seja, diante de um jogo de expectativas, nós devemos reagir o mais rapidamente e o melhor possível. No caso das empresas, o que não acontece com as organizações, isso significaria que aquelas que vão se sair bem são as que conseguem satisfazer suas novas necessidades com mais rapidez. Mas essas novas demandas, esses novos problemas também existem no serviço público. Assim, quanto mais você satisfizer essas necessidades, mais rapidamente vão

surgir novas demandas. Durante anos a fio, tínhamos uma tabela precisa das necessidades a serem satisfeitas e a certeza de que era necessário formatar os seres humanos, que chamávamos de “recursos humanos”, para que preenchessem tarefas repetitivas, definidas antecipadamente.

Agora, entendemos bem que esse não é mais o plano racional em que devemos inserir os seres humanos. É a partir desses seres humanos, considerados uma riqueza, que veremos como é possível cultivar e valorizar essa riqueza para que ela se adapte ao ambiente social, cultural e humano no qual está inserida. Será necessário estabelecer uma mudança contínua de compartilhamento de conhecimento entre os que são servidos, o público, e os que servem, os funcionários. A partir desse momento, o valor maior passa a ser o conhecimento.

O que é o conhecimento, tanto para mim quanto para aquelas pessoas que se interessam pelas Árvores de Conhecimentos? Estamos inseridos em um sistema dinâmico, em mobilidade permanente. E quando assim estamos, o movimento se mantém se criarmos uma inércia e nada chegar a contrariá-la.

Mas isso ocorreria somente em um mundo fluido, em que não haveria resistência à aquisição e ao compartilhamento de conhecimentos e onde reinaria a harmonia. A adaptação se faria de uma maneira fluida entre o conhecimento das necessidades e o conhecimento das riquezas que nos permitiriam satisfazê-las.

Só que esse mundo não existe. Como dizia o psicanalista Jacques Lacan, o real é o que nos restringe, o que nos impede e contraria nosso prazer. O mundo real está cheio de obstáculos que encontramos pela frente. Em grego, esses obstáculos são chamados de problemas. Ou seja, as coisas

que as pessoas têm pela frente e que as impedem de avançar são os problemas. Cada problema parte das características imprevistas que as forçam a agir de uma maneira diferente da que haviam previsto.

O trabalho de superação desses problemas é o trabalho do conhecimento. Há inúmeras estratégias de superação e, felizmente, há saberes que nos permitem atuar em situações bem formatadas, se os dominarmos.

**RSP:** *Como o senhor avalia a revalorização da dimensão humana do conhecimento?*

**Michel Authier:** Para esclarecer especialmente as escolas, que são responsáveis pela formação, é necessário atentarmos para o fato de que pessoas podem repetir seus saberes sem terem um conhecimento profundo, bem como conhecer as regras sem serem capazes de adaptá-las às situações que venham a enfrentar. Portanto, há uma diferença importante entre ter adquirido um saber e ser capaz de dominá-lo.

Um dos perigos da função pública é justamente o fato de que normatizamos as regras de uma maneira muito precisa, embora seja difícil apropriarmos-nos delas. Então, satisfazemo-nos com uma simples aquisição e não insistimos suficientemente na formação do exercício do saber. É pelo exercício prático desse saber que ele pode se tornar conhecimento em cada um de nós. O conhecimento repousa sobre os saberes, mas a aquisição desses saberes não é suficiente para gerar um conhecimento.

Os problemas que encontramos raras vezes estão formatados como foi previsto pela regra. Assim, é muito importante saber utilizar a informação para adaptar os problemas com os quais nos deparamos e as regras que sabemos utilizar. Temos, ao mesmo tempo, uma problemática do

conhecimento, de aquisição do saber, e a capacidade de interpretar a informação decorrente do ambiente em que nos encontramos.

Interpretar essa informação durante um serviço, por exemplo, significa ser sensível ao público que estamos servindo. Ou seja, conhecer a maneira como somos capazes de interpretar as informações disponibilizadas para adaptar nosso comportamento e a aplicação da regra a essa situação.

Sabemos que a informação é cada vez mais importante e o público é, cada vez menos, um público geral. Cada indivíduo se torna uma singularidade e, de certa maneira, é um ser diferenciado, um representante diferenciado do que acreditamos ser o público em geral.

Torna-se cada vez mais necessário que a humanidade nos permita interpretar a informação advinda da pessoa, que, em um dado momento, apropria-se do serviço que temos de disponibilizar. Isso faz com que o conhecimento seja extremamente dependente de sua apropriação humana.

Além disso, na língua francesa, a palavra “conhecimento” comporta três sentidos. O primeiro, o conhecimento oriundo dos saberes. O segundo é o fato de se conhecer um ambiente, ou seja, de ser capaz de interpretar a informação que vem desse ambiente e que é o que chamamos em francês de “ser um país de conhecimento”, o que significa dizer que tal ambiente não se constitui problema porque as pessoas sabem interpretar, de imediato, as informações provenientes dele. E há um terceiro sentido: ter um conhecimento é conhecer o ser humano em quem temos confiança suficiente para lhe entregar um determinado problema que não sabemos resolver.

A competência vai sinalizar que os indivíduos têm determinados problemas considerados um entrave porque não têm o saber e não compreendem a informação. É por isso que procuramos alguém capaz de analisar os problemas que enfrentamos, ajudando-nos a superá-los. É perceptível que o compartilhamento de conhecimentos, de certa maneira, é um compartilhamento de problemas, também. Na medida em que eu me dou conta de um problema, graças ao intercâmbio humano, o problema vai ser resolvido. E é graças a isso que adquirimos um pouco do conhecimento da pessoa com quem entramos em contato, ao tentar resolver nosso problema.

Uma organização de aprendizagem é, sobretudo, uma organização em que o nível de confiança entre os indivíduos, e com base nos instrumentos que avaliam o trabalho desses indivíduos, é suficientemente amplo para que possamos encontrar o meio de transmitir nossos problemas e entrar em contato com aqueles capazes de resolvê-los. Isso me parece ser uma forma diferente de ver o problema da organização de aprendizagem que, frequentemente, consiste em perceber como se deve formatar o conhecimento para torná-lo compartilhável.

Além disso, a colaboração não consiste em impor aos outros o que sabemos, mas consiste em torná-los suficientemente confiáveis para que possamos expressar nossa ignorância.

Devemos, permanentemente, fazer um esforço intelectual para nos adaptarmos às novas situações. A partir desse momento, sabemos que a vontade de adaptação não pode ser restringida por uma pessoa externa. Isso nos força a implementar uma estrutura de participação dos indivíduos, uns com os outros. É um pouco o que chamamos de gerenciamento das pessoas.

Nas empresas modernas, quase não se fala em gestão de pessoal, de direção, mas se fala em gerenciamento. Na verdade, isso deriva de uma antiga palavra do francês que vem do verbo “gerenciar” e que significa tomar cuidado, estar atento ao outro, considerá-lo como ele é. A partir do que esse outro é, com um bom gerenciamento conseguimos motivá-lo e mobilizá-lo para que faça o que nós desejamos que ele faça.

De certa maneira, o que queremos é suscitar o interesse das pessoas e o que me parece importante é justamente essa noção de interesse, que tem dois sentidos, em universos bastante diferentes. Há um interesse que está ligado à economia, ao trabalho e ao capital, e há outro que faz com que se trabalhe o conhecimento. Nós dizemos: “Isso nos interessa”. Então, fazemos um esforço porque “isso nos interessa”.

Um determinado tipo de gerenciamento dos recursos humanos assinalou igualmente o interesse financeiro e o interesse pelo trabalho, considerando que a melhor maneira de fazer com que as pessoas se interessassem pelo trabalho seria lhes concedendo uma melhor remuneração financeira. É verdade que as pessoas buscam trabalho para ganhar dinheiro e se tornam funcionários para se sustentar com seus salários. Entretanto, como atualmente o trabalho é cada vez mais intelectual, essa manifestação não é tão visível. Não é tão evidente que receber uma remuneração para fazer um trabalho faz alguém ficar interessado nesse trabalho.

Há algo importante que está em jogo, que é o fato de que a obrigatoriedade e a ameaça não são mais determinantes das atividades intelectuais e atividades referentes ao imaterial – como acontecia com a atividade física, na época das galeras, em



que as pessoas eram chicoteadas para que remassem rápido.

Na verdade, a obrigatoriedade é contraproducente quando se trata de atividades ligadas ao conhecimento. Todos dizem que o aluno amedrontado não aprende. O medo cria um estado mental que entra em completa contradição com a abertura do espírito de que necessitamos para adquirir novos conhecimentos. Daí a importância de poupar e valorizar as pessoas, para que o nível de receio diminua e que a construção do conhecimento se faça de modo a se ter prazer em conhecer.

Talvez seja uma ilusão minha, mas penso que o conhecimento é propriamente o prazer humano e, para não decepcionar ninguém, eu lembraria que, na Bíblia, estimular o conhecimento é fazer amor. Portanto, fica bem claro que há uma relação importante entre o estímulo, o prazer, o trabalho e o enriquecimento pelo conhecimento. Assim, é importante que a gente vá ao encontro dos interesses dos outros para que possamos adequar, da melhor forma possível, os jogos de interesse.

O conhecimento é, por si só, uma capacidade de superar facilmente os problemas com os quais nos defrontamos. Quanto mais conhecimento eu tiver, mais serei capaz de detectar os problemas. O que é mais excitante para mim é que, quanto mais conhecimento eu tiver e quanto mais problemas eu for capaz de resolver, mais problemas novos verei surgir. E esses novos problemas são exatamente a fonte de novos serviços, de uma melhor adaptação e de um novo conhecimento.

Então, eu estou realmente frente a um processo de capitalização, uma vez que é este trabalho permanente de confrontação com os problemas e sua resolução que me permite aumentar a riqueza de conhecimento de uma organização, sob estas

formas: aumento e aperfeiçoamento dos saberes, simplificação dos códigos, racionalização das estruturas, aumento da informalização das relações de confiança entre os indivíduos, da colaboração, do trabalho conjunto.

---

**“A governança é a escolha entre várias possibilidades, e o que vai nos permitir transformar o ambiente é uma escolha entre as transformações possíveis.”**

---

**RSP:** *Como esses aspectos interagem na atualidade?*

Michel Authier: Há indivíduos que são, em algum lugar, os portadores do conhecimento. É o estoque da riqueza e do conhecimento que colocamos à disposição daqueles que vão necessitar dele e que, de certa maneira, expressam as demandas que têm desse conhecimento. Não é pelo fato de eu dispor de determinadas necessidades que não tenho conhecimento porque, se não o tivesse, não seria capaz de expressar minhas necessidades. Então, isso também envolve conhecimento. Entretanto, esse conhecimento se expressa pelos problemas que nos são colocados. Nesse momento, damos-nos conta de que será importante implementar os dispositivos que tornarão esses problemas perceptíveis.

Suponho que existam no Brasil centrais de atendimento ao público, ou seja, a pessoas que telefonam justamente para colocar seus problemas e reclamações. Há postos de atendimento porque há pessoas que querem um determinado serviço na

área de educação, de cuidado em saúde, gerenciamento do território, conservação do patrimônio. É assim que são expressas as necessidades permanentes, e o indivíduo pode participar da resolução desses problemas. Há realmente um interesse em expressar esses problemas e buscar as respectivas soluções.

Ao mesmo tempo, os funcionários vão manifestar seus conhecimentos e adquirir outros, por exemplo, na casa de colegas, em um compartilhamento de saberes, em uma troca e identificação de competências, mas também visando a uma evolução das necessidades do público. Além disso, há pessoas que tentam garantir que tudo isso funcione bem e que possa gerar uma *expertise*, algo fundamental para reforçar as competências e os conhecimentos adquiridos.

Só assim nos damos conta e compreendemos que esse é o instrumento que está à disposição das escolas para que as pessoas adquiram cada vez mais conhecimento e melhores competências. É por isso que os institutos de formação mais importantes incluem sempre uma dimensão de pesquisa em suas atividades, fazem publicações em revistas, *sites* na internet e organizam seminários. Para eles, é fundamental que tenham uma função de consultoria com o propósito de racionalizar a expressão da demanda e da oferta, e que essa dimensão seja legitimada pelas decisões políticas.

Portanto, vemos que cada um desses atores está presente no sistema porque é assim que consegue defender seus interesses. A dinâmica é possível porque solicitamos às pessoas que tentem aprimorar o que fazem, mas não por conta de pessoas que sequer conhecem. Assim, há um valor a ser agregado e não podemos esquecer jamais que, em última instância, esse valor

é apropriado na valorização das pessoas, o que significa seu bem-estar, uma melhor qualidade de vida, sem esquecer que há uma dimensão de miséria, de mal-estar social, de dificuldade de se comunicar com os outros. Antes de tudo, o conhecimento serve exatamente para adensar os liames e o tecido humano.



Em um sistema econômico, esse valor é dado pela moeda e temos uma equivalência geral da quantidade, que nos permite relacioná-la a coisas completamente diferentes. É extraordinário pensar, por exemplo, que um microcomputador está relacionado à roupa que estou vestindo – porque, provavelmente, o equivalente monetário do micro é o mesmo que o equivalente monetário desta roupa – e que o valor descontextualiza todos os objetos e os torna intercambiáveis.

No serviço mais elementar, o que importa é saber como a pessoa que está à sua frente interpreta o que você está dizendo, qual o sentido que isso tem para

a pessoa e que sentido essa pessoa tem para você.

O sentido é o que permite você se orientar, é o que possibilita fixar o movimento. O meu movimento não vai em todos os sentidos. Tenho que escolher um. É nesse sentido que ele está vinculado à performance. Um conhecimento é algo que nos permite dar sentido a uma determinada situação, a um dado momento. O problema é que o sentido não pode ser representado por um nome nem uma situação que determine seu valor. Parece que, no domínio da abstração, o que pode representar o sentido e o valor desse sentido é a forma. A forma que nós encontramos através dos símbolos, dos sinais, ajuda-nos a fazer surgir o sentido.

Freqüentemente, dizemos que uma imagem vale mais que mil discursos, justamente porque restringe o olhar, força o espírito a ter um determinado tipo de emoção. Se represento um conhecimento por meio de um cogumelo atômico, apresentando essa imagem a uma outra pessoa e perguntando se é de seu interesse, evidentemente isso não suscitará a mesma curiosidade do que se eu mostrar àquela pessoa um círculo, um triângulo, um retângulo ou uma margarida. Então, nós dizemos que, para representar o capital do conhecimento existente em uma determinada comunidade, devemos tentar fabricar uma forma que nos exponha um pouco o potencial do conhecimento, o potencial da ação dessa comunidade diante dos problemas a serem encontrados.

Uma Árvore de Conhecimentos tem exatamente uma forma que depende da comunidade, informando a cada indivíduo o que pode ser explorado do conhecimento que os outros possuem. Então, se considerarmos que a rede de

escolas públicas, por exemplo, representa um capital de conhecimento importante, a Árvore de Conhecimentos dessa rede deveria permitir, a cada integrante da rede, constatar a sua riqueza, bem como as semelhanças existentes entre algumas escolas. Assim, isso será visível pela forma. Se a árvore desse conhecimento apresentar um tronco, os galhos e as folhas, imediatamente compreenderei que o tronco representa a cultura comum dessas escolas, que os galhos podem ilustrar os inúmeros tipos de especializações dessas escolas e que as folhas podem indicar a *expertise* presente em algumas escolas, mas ausente em outras. Cada ator presente em uma determinada escola poderá decidir onde se deve situar e como repetir o seu potencial de ação, além de saber onde encontrar soluções para seus problemas.

A capacidade de produzir uma imagem nos dá uma representação do espaço do conhecimento de uma rede, de uma organização, de uma comunidade. Um problema importante e de difícil solução é saber como estruturar as referências do valor do conhecimento, o que chamamos geralmente de referencial de conhecimento.

No caso da capacidade de ação das pessoas, chamamos de referencial das competências. Tal referencial tem como requisito ser compreensível por aqueles que ainda não possuem esses conhecimentos. É o problema mais difícil de ser resolvido porque solicitamos a opinião daqueles que possuem esses conhecimentos ou competências, mas essa referência que é produzida se torna incompreensível àquele que não possui tais conhecimentos.

Portanto, inventamos um sistema de comunicação que não é compreensível por aqueles que dele mais precisam.

**RSP:** *Como foi o processo de materialização das Árvores de Conhecimentos? Quais os desdobramentos que a realidade vem trazendo ao conceito original?*

**Michel Authier:** O uso das Árvores de Conhecimentos demanda uma infraestrutura importante em termos de sistema de informação. Geralmente, é necessária a utilização da internet e de um servidor onde a informação ficará acumulada, entendendo por informação tudo aquilo que permite encontrar o conhecimento, os saberes, as relações humanas, as competências. Podemos, a partir desse dispositivo, gerar direitos que podem variar de acordo com a posição que venhamos a ocupar nesse jogo de interesses. Somos proprietários das informações que nos dizem respeito; podemos enriquecê-las, quando assim desejarmos, e também excluí-las, quando quisermos. Então, é uma atividade totalmente livre.

Um exemplo real e complexo é o que desenvolvemos no Ministério das Finanças da Bélgica, em que construímos o mapa das competências de 30 mil pessoas que trabalham no interior desse sistema. Há um exemplo mais canônico, que é uma Árvore de Conhecimento construída no interior de uma grande empresa francesa e que não está relacionada aos indivíduos, mas sim às estruturas existentes no interior dessa organização. Cada estrutura expõe as competências que a caracterizam.

Vamos limitar-nos a esse sistema, que é mais simples, para explicar como funciona a Árvore de Conhecimentos. É possível realizar a consulta em uma base de dados, acessar a lista de todos os atores que participam dessa capitalização de conhecimentos, escolher um desses atores aleatoriamente, abrir seu arquivo, ver suas características e, a partir daí, obter informações sobre a equipe, sua organização e

suas missões. Sempre que desejar, a pessoa pode abrir um determinado documento que vai prestar essas informações. A base de dados permitirá disponibilizar uma lista para que cada uma das equipes possa conhecer as competências que tem. Tudo isso é muito clássico. O que há de novo no conceito dessas Árvores de Conhecimentos é que, em um dado momento, nós produziremos uma imagem que vai mostrar-nos a lógica geral da repartição de competências.

Isso é feito da seguinte forma: relacionam-se as competências que as equipes têm e também as que não têm. A visualização se dá a partir de um código de cores indicando que quanto mais vermelha for a competência, mais partilhada ela será por equipes numerosas; quanto mais verde, menos partilhada. E há também aquelas assinaladas em azul, que representam as competências de cada uma das equipes.

Cada competência está construída sobre quatro pilares: o que eu faço; por que faço; com que meios posso fazê-lo; e qual é o resultado que isso produz.

Esse sistema de referência busca mais a solução de problemas do que a descrição de competências. A gente relaciona conhecimentos e competências com os problemas que eles são capazes de resolver. O principal é desenvolver competências ainda desconhecidas, cuja existência nem foi vislumbrada.

**RSP:** *O senhor, em outras ocasiões, fez um paralelo entre essa busca pelo conhecimento e o novo Renascimento. Quais seriam os pontos em comum?*

**Michel Authier:** Eu gosto muito da analogia histórica com o novo Renascimento porque ela nasceu do reconhecimento de todos os antigos saberes. Ela se opõe à escolástica, ao recusar o privilégio de determinados saberes, reconhecendo todos

eles. É graças a esse primeiro movimento de reconhecimento de toda a riqueza do passado que descobrimos a riqueza do presente. A condição do reconhecimento

---

***“Um dos perigos da função pública é justamente o fato de que normatizamos as regras de uma maneira muito precisa, embora seja difícil apropriarmo-nos delas.”***

---

do novo é a aceitação do antigo. Isso faz com que aquele que tem a curiosidade por todos os saberes possa adaptar-se mais rapidamente aos novos saberes. Esse exercício de curiosidade permanente é muito importante.

Assim, a idéia agora é se perguntar: “Qual é a terra incógnita?” ou “Onde está o novo oceano?”. Acho que o novo oceano é a sociedade dos homens – felizmente, dos homens e das mulheres. Todos os instrumentos que nos vão permitir explorar, nomear, reconhecer e transmitir imagens, lugares, estruturas e formas sobre esse espaço dos humanos constituem o que eu chamo de país do conhecimento, espaço do conhecimento. Não se trata do conhecimento na sua relação com o saber, mas o conhecimento no sentido das relações dos homens e das mulheres entre si. Esse é o novo espaço a ser conhecido. No momento, temos instrumentos que exploram as produções dos homens. É isso que chamamos de informação.

Há sempre muitas vantagens em questionar o uso das palavras porque a língua mais volátil é justamente aquela que traz a tradição, e, por sucessivas

deformações, dá início ao futuro. É a voz do conjunto, é a única manifestação que temos da existência racional de uma sociedade que não seja puramente ligada à dimensão humana. Portanto, questionar as palavras nos força sempre a deslocar o olhar que podemos ter sobre as coisas.

Será que devemos liberar as forças que vão gerar novas riquezas, propondo a utilização de todos os instrumentos que permitem a exploração dessas riquezas? Ou será que devemos designar os bons exploradores que, por sua vez, vão dar ordens às pessoas encarregadas de desempenhar determinadas tarefas segundo os protocolos definidos antecipadamente, racionalizados, especificados e codificados? Na organização do serviço público, há uma verdadeira bifurcação que depende dos instrumentos utilizados. Devemos instrumentalizar o poder ou o trabalho? Mesmo no caso de construção de uma rede, essas são duas perspectivas completamente diferentes. Trata-se de um problema que teremos de discutir muito porque não é uma questão que possa ser resolvida facilmente.

**RSP:** *Qual direção seria mais favorável à liberação dessas forças?*

**Michel Authier:** O problema do sentido é bastante interessante porque está, mais uma vez, ligado à governança. Se o mundo vive um movimento permanente, qual a direção a ser tomada que envolva bom senso? O conhecimento é a atividade do indivíduo que encontra sentido em qualquer coisa. É quando o indivíduo se torna capaz, em um dado momento, de diferenciar e justificar uma escolha. Não se trata apenas de dizer o que é verdadeiro ou falso. A questão é engajá-lo em função de uma determinada certeza. Essa certeza é o sentido

que ele deu àquela coisa, à situação, ao contexto em que se encontra.

Tudo isso vai permitir-lhe construir o sentido, a informação para desempenhar um papel maior, porque é justamente o conjunto de *inputs* que ele recebe do exterior o que lhe propicia as informações sobre o estado de seu ambiente. Essa informação é um estímulo. Concluímos, assim, que somos permanentemente estimulados. Podemos receber estímulos de uma parede laranja, de uma luz de neon etc.

A atividade do conhecimento constitui uma faculdade que depende de tudo isso e ainda é autônoma. Muitas vezes, associo a informação e o conhecimento ao *saber fazer* – como no caso do camponês, que sabe colocar as plantas na terra corretamente. Eu gosto dessa metáfora porque é uma atividade de produção, de seleção. Isso significa que, em um determinado momento, escolhemos que o sentido é esse, e não outro.

Uma vez que esse conhecimento é produzido, ele recai sobre a terra e se transforma em ação – para que esta seja escrita, registrada, e independa do conhecimento ou instrução que a produziu. Assim, a informação será descriptalizada. No momento em que se decodifica essa mensagem, aquele que entrará em contato com esse conhecimento lhe dará um sentido completamente diferente do que o de quem produziu tal conhecimento.

Esse esquema me permite definir o saber como uma informação particular, que é de tal maneira restrita à sua forma que o único sentido que lhe podemos atribuir tem de ser o mesmo para todo mundo. Ou seja, o Teorema de Pitágoras é emblemático, ou mesmo metaemblemático, porque fala do direito, da ortodoxia, e nada compreendemos porque é incompreensível. Isso é emblemático porque há apenas uma chave que abre essa porta. Ou seja, ele produz

apenas um sentido. Isso faz com que várias coisas não sejam consideradas saberes porque ainda precisam ser bastante discutidas. A informação é o resíduo do conhecimento que perdeu sua forma. Nesse sentido, o conhecimento sofreu uma mutação realmente forte em relação ao seu sentido original.

**RSP:** *Como se dá a formação do funcionário público em seu país?*

No meu país, quando pensamos em formação – particularmente, a dos funcionários públicos – submetemo-nos ao primeiro nível de formação, ou seja, o de lhes permitir registrar os códigos e os processos que passarão a reproduzir. Mas toda essa dimensão de exercer a função, transformá-la, aprendendo a dar-lhe um sentido adaptado, significa mostrar aos usuários, como no caso de uma orquestra, onde e qual instrumento estamos tocando. Em seguida, aprender a fazê-lo em conjunto, para que não se perca tempo por conta de as pessoas quererem fazer tudo sozinhas e não distribuírem as tarefas com os demais. Essa seria a verdadeira formação de um servidor público.

Em nossa vida, também enfrentamos o problema do julgamento, do pensamento, do equilíbrio, o conceito de interpretação de mensagens, de informações, dos contextos, dos ambientes etc.

Acho que esta é a riqueza do mundo no qual nos inserimos. As técnicas nos livraram do fardo das coisas e, dia após dia, as coisas se tornam mais leves e ocorrem cada vez mais rapidamente. Assim, nos damos conta de que o verdadeiro fardo – aquilo que sempre nos atrasa, que toma nosso tempo – é o ser humano. A meu ver, nós cometemos um erro terrível ao querer submeter o ser humano ao ritmo que ele criou.