


GESTÃO DO CONHECIMENTO NAS ORGANIZAÇÕES OU DO DESCONHECIMENTO DA REALIDADE ORGANIZACIONAL?

KNOWLEDGE MANAGEMENT IN ORGANIZATIONS OR LACK OF
KNOWLEDGE ABOUT THE ORGANIZATIONAL REALITY?

 Fladimir F. dos Santos
UFSC

 Marcelo Macedo
UFSC

 Marco Aurélio Batista de Souza
UFSC

 Tibério Mitidieri
UFSC

RESUMO

Este artigo discute a validade dos propósitos da gestão do conhecimento como ferramenta de intervenção organizacional, descrevendo alguns paradoxos existentes entre a sua teoria e prática nas organizações. Argumenta-se que seus propósitos originais de criação, difusão e incorporação de um novo conhecimento na organização estão dando lugar a uma abordagem que não condiz com a realidade das organizações. Faz-se também uma leitura da evolução das teorias administrativas para elucidar como esse novo paradigma da administração está sendo abordado nas empresas. Propõe-se que se trata de uma reificação da máxima taylorista, cujos propósitos originais estão se convertendo em mais um instrumento de manipulação humana nas empresas. Ao final, em substituição ao modelo gerencial vigente, é proposto um processo de gestão baseado em valores.

ABSTRACT

This article discusses the validity of knowledge management intentions as a tool for organizational intervention, describing existing paradoxes in its theory and practice in organizations. The author's proposition is that the original aims of creation, diffusion and incorporation of new knowledge in organizations are giving way to an approach unrelated to reality within those same organizations. A correlation is also made with the evolution of management theories to explain how this new management paradigm is being approached in corporations. The article suggests that this situation is a reification of the Taylor maxim in which its original proposals are becoming a further tool for human manipulation in organizations. In

conclusion, the authors defend a value-based management process as an alternative to the present managerial model.

PALAVRAS-CHAVE

Gestão do conhecimento; Taylorismo; Paradoxos.

KEYWORDS

Knowledge management, Taylorism, Paradoxes.

INTRODUÇÃO

É cada vez mais freqüente o surgimento de novos modelos organizacionais, que recebem as mais variadas denominações: “organizações do conhecimento”, “organizações de aprendizagem”, “organizações disso” ou “organizações daquilo”. Por isso, a transição da “era industrial” para a “era da informação” e, mais recentemente, para a “era do conhecimento” tem sido amplamente discutida, tanto nos trabalhos acadêmicos, quanto na chamada “literatura de aeroporto”.

Mesmo com algumas diferenças, esses tipos de organização apresentam um ponto em comum: a valorização crescente do ser humano e da gestão do conhecimento nas organizações.

Entretanto, o discurso da mudança nem sempre está ancorado em práticas substantivas. Ou seja, as chamadas “organizações do conhecimento” parecem ser caracterizadas por uma distância muito grande entre o discurso e a prática gerencial. O discurso trata de conceitos avançados de gestão do conhecimento, considerando as organizações como quase “ambientes ideais” de trabalho. A prática, por outro lado, é híbrida, misturando quadros sofisticados com condições tayloristas de gerenciamento.

Os atuais “gurus” da administração vêm pregando que as mudanças estruturais trazidas pela “era do conhecimento” estão obrigando as organizações a uma adequação aos novos tempos, o que inclui considerar a maneira de facilitar e estimular a participação de seus colaboradores.

Peter Drucker, o primeiro “guru” da administração a usar em suas aulas o termo “trabalhador do conhecimento”, foi também um dos primeiros consultores organizacionais a chamar a atenção para o fato de que todos os tipos de trabalho, técnicos ou não, estão cada vez mais baseados no conhecimento.

Segundo Drucker (2002), a origem do capital intelectual está relacionada com o surgimento da “sociedade do conhecimento” ou sociedade pós-capitalista, logo após a Segunda Guerra Mundial. Essa época foi marcada por inovações, mudanças e transformações, quando a informação e o conhecimento, teoricamente, passaram a ter um papel fundamental.

As empresas que sabem adquiri-los, mantê-los e utilizá-los de forma eficiente e eficaz terão certamente um importante diferencial competitivo. Esse diferencial representa o capital intelectual, que, juntamente com os recursos naturais, mão-de-obra e capital, formam os fatores de produção presentes no processo produtivo.

Muitos autores, no entanto, são imprudentes ao afirmar que os três últimos fatores tornaram-se secundários, porque podem ser obtidos mais facilmente quando existirem o conhecimento e a inteligência das pessoas.

Na “sociedade do conhecimento” preconizada pelos “gurus”, as pessoas são o maior ativo que as empresas podem ter. Mas poucas praticam o que pregam ou acreditam verdadeiramente nisso. A maioria acredita naquilo que os empregadores do

século XIX acreditavam: “As pessoas precisam mais das empresas do que as empresas delas”.

O que acontece atualmente é que muitas organizações apenas seguem modismos gerenciais tidos como práticas válidas universalmente e promotoras indispensáveis da qualidade e da perfeição. Adotam as mudanças de forma “cerimonial”, ignorando muitas outras variáveis intervenientes, como, por exemplo, a cultura organizacional, o contingencialismo ambiental e a influência do contexto social e econômico sobre as ações de mudanças organizacionais (MOTTA, 1999).

Nesse contexto, é preciso ter cuidado com os novos modismos de gestão e suas técnicas gerenciais milagrosas, projetadas de forma universal, descontextualizadas e desprovidas de valores culturais. Muitas dessas ferramentas propõem a perfeição e o controle “total” das variáveis gerenciadas. Ora, o processo de criação de conhecimento não ocorre independente dos contextos sociais, culturais e históricos (DAVEMPORT; PRUSAK, 1998).

Por isso, no que se refere a qualquer atividade que envolva pessoas, é questionável a aplicação de modelos de gestão “da moda”, bem como de suas ferramentas de controle ou de inovação como proposta de implementação da perfeição e controle “total” das variáveis internas e externas à organização.

Qualquer organização que utiliza uma ferramenta que venha propor um sistema infalível, com rotinas rigorosamente seguidas e sem erros, e pessoas totalmente motivadas, na realidade está fazendo apologia à ilusão e à arrogância, pois afinal estamos tratando de pessoas (MOTTA, 1999).

Dada a importância atribuída à gestão do conhecimento pelas organizações modernas, este artigo propõe mostrar um lado da questão que vem sendo negligenciado. A proposta de gestão do conhecimento observada na prática das organizações parece estar se desviando de seu objetivo original e seguindo um caminho que a transforma em mais uma panacéia capaz de solucionar todos os problemas de uma empresa de forma eficaz.

Tal imprudência coloca em risco a confiabilidade do tema, o que pode fazer da gestão do conhecimento apenas mais um modismo.

Por isso, a partir da evolução da teoria das organizações e das transformações do ambiente organizacional, este artigo discute a validade desse modelo como instrumento de intervenção organizacional. Faz-se uma analogia entre o taylorismo e a gestão do conhecimento, mostrando-se o vácuo existente entre a teoria e a prática no que se refere a esse assunto e apresentando-se algumas críticas e propostas em relação a esse instrumento gerencial em voga.

A EVOLUÇÃO DAS TEORIAS ORGANIZACIONAIS: DO TAYLORISMO AO CONTINGENCIALISMO

A teoria das organizações mostra que o processo de adaptação das organizações ao ambiente teve início com o desenvolvimento da administração científica por Taylor (1995), que pregava o alcance da máxima produtividade com menor custo e eficiência constante e equilibrada, através da racionalização do trabalho, visando a atender à demanda crescente do mercado.

Com a evolução da teoria das organizações, surge a escola das relações humanas, em oposição à teoria clássica. Essa teoria nasceu da necessidade de se corrigir a forte tendência à desumanização do trabalho surgida com a aplicação de métodos rigorosos aos quais os trabalhadores deveriam submeter-se (CHIAVENATO, 2000).

Num período anterior, Max Weber desenvolveu seu modelo de burocracia, que contemplava tanto a diferenciação (pela divisão do trabalho e especialização das tarefas) quanto a integração (pela hierarquia de autoridade e regras e regulamentos escritos) (WAGNER *et al.*, 1999).

Já nos anos 50, em resposta à forte pressão econômica da época, voltada inicialmente para lucros e custos, que não se revelam suficientes para

explicar a organização social e humana, é criada a administração por objetivos ou escola neoclássica.

Em seguida, surge a escola estruturalista, que procura inter-relacionar as organizações com seu ambiente externo, a sociedade maior, ou seja, a sociedade das organizações caracterizada pela interdependência entre as organizações. Essa escola buscou relacionar os princípios da teoria clássica com os da teoria de relações humanas.

Por conseguinte, a teoria das organizações evoluiu, a fim de explicar o funcionamento das empresas através do conceito de sistemas compostos por vários elementos que se inter-relacionam em torno de um propósito. As organizações são vistas como sistemas abertos que precisam adaptar-se às condições externas mutantes para desempenharem com sucesso suas atividades ao longo do tempo.

Essa abordagem, segundo Chiavenato (2000), propiciou um vasto campo para estudos sobre a relação da organização com o seu ambiente, o que incentivou o surgimento da teoria contingencialista, segundo a qual a estrutura que melhor contribui para a efetividade organizacional pode variar em situações ou circunstâncias ambientais diferentes. Para se adaptarem ao ambiente, as empresas precisam ser permeáveis ao ambiente social, político e econômico. Segundo o autor, a abordagem contingencial representa a primeira tentativa séria de responder à questão de como os sistemas intercambiam com o seu ambiente. Ela tenta proporcionar algo mais útil e prático para a administração das organizações complexas. A visão contingencial requer habilidades de diagnóstico situacional e não somente habilidades de aplicar ferramentas ou esquemas de trabalho.

Assim, percebe-se que o modelo taylorista de organização está se tornando cada vez mais inadequado para enfrentar os desafios impostos às empresas. Como resposta a essa situação, a literatura oferece inúmeras propostas e relatos de implantação de estruturas organizacionais mais inovadoras e que buscam alavancar a criatividade, o

conhecimento e a capacidade de aprendizado dos vários níveis hierárquicos das empresas. Para isso, algumas organizações vêm implantando e experimentando soluções que rompem com o paradigma taylorista vigente.

Nos anos mais recentes, muitas novas tendências têm-se desenvolvido na análise organizacional, qualquer que seja seu campo de aplicação. Os teóricos atuais da administração preconizam a chamada “era do conhecimento”, em que as pessoas são consideradas como o maior ativo das empresas. Mas é importante tentar explicar o que realmente está acontecendo no ambiente organizacional, que vem migrando para uma economia pós-capitalista, voltada para uma customização maciça (em oposição à produção em massa guiada por princípios tayloristas), a partir da análise evolutiva da teoria das organizações.

Este artigo analisa criticamente os desafios envolvidos no rompimento com a tradição taylorista e apresenta alguns conceitos importantes para se discutir e implementar propostas de maior participação intelectual dos trabalhadores e que rompem com o velho paradigma de produção em massa.

Com isso, pode-se verificar se o ambiente organizacional a que muitos autores se referem está realmente baseado no conhecimento das pessoas ou se, na verdade, não passa de uma nova roupagem para o modelo taylorista.

ERA DO CONHECIMENTO OU DO TAYLORISMO CAMUFLADO

As pressões geradas pelo aumento da competição no mundo globalizado do final do século XX fizeram com que a busca frenética de aumentos em eficiência passasse a ser a prioridade de qualquer organização. Entretanto, ao contrário do que pregam os modelos de gestão da “era do conhecimento”, o tema não é novo. Pode-se dizer que ganhou força em 1911, com Frederick Taylor e a promessa de alterar as concepções vigentes no ambiente organizacional.

Taylor (1995), ao formular os conceitos até hoje utilizados nas organizações, pregava o alcance da máxima produtividade com menor custo, eficiência constante e equilibrada, através da racionalização do trabalho, visando a atender à demanda crescente do mercado, por meio de mecanismos de mensuração e observação científica. Ao estudar tempos e movimentos para encontrar e eliminar a ineficiência dos trabalhadores, Taylor também eliminou os conhecimentos e habilidades de que dispunham, reduzindo-os a regras, leis e fórmulas imensamente úteis para que executassem seu trabalho diário.

Contudo, Taylor se sentiria à vontade ao entrar em qualquer grande organização da “era do conhecimento”. O modelo predominante ainda é caracterizado por grandes linhas de montagem, onde engenheiros de produção e especialistas em organizações e métodos continuam circulando, fazendo anotações em pranchetas, desenhando fluxogramas, cronometrando e filmando as operações. A única diferença em relação ao modelo da época de Taylor é que a tecnologia sofisticou-se, há robôs ao lado de pessoas, computadores, cronômetros digitais e câmaras de vídeo (PEREIRA *et al.*, 2004).

O taylorismo é o precursor de todos os modelos de gestão que vieram depois para formatar racionalmente o ato de se produzir qualquer coisa. No entanto, muitos autores insistem que esse é um modelo em fase de extinção.

O discurso contemporâneo da administração prima pela gestão participativa, pelo rompimento de estruturas hierárquicas e, sobretudo, pela valorização do ser humano e de seu conhecimento. Mas, mesmo assim, segundo Pereira et al. (2004), essas propostas não apagam o fato de

que a administração científica foi o primeiro passo concreto da administração rumo a uma teoria administrativa.

Os conceitos propostos por Taylor (1995) são até hoje utilizados na administração, só que atualizados para a nossa realidade. A grande aceitação dos princípios da administração científica e das linhas de montagem é a maior responsável pela expansão da atividade industrial no mundo.

O taylorismo ainda é fortemente enraizado na maneira de administrar das organizações contemporâneas. Para Taylor, o trabalhador não precisava pensar, mas teria de participar, senão nada funcionaria. Assim, no centro da idéia taylorista há uma enfática proposta de participação do trabalhador. Mas participação no resultado, não na formulação dos processos ou das decisões que levariam a esses melhores resultados. O trabalhador para Taylor não deveria ser inteligente, a ele caberia apenas obedecer.

Atualmente, pode-se dizer que os princípios são os mesmos. Vive-se numa espécie de taylorismo camuflado. Apesar disso, não há nenhuma alternativa que torne viável a tão pregada participação de todos nas decisões, sem distinção hierárquica. Os mais capazes continuam a ser os mais bem pagos, justamente por assumirem a responsabilidade de identificar a melhor maneira de executar as tarefas. São os detentores do “conhecimento”.

Por isso, a “organização do conhecimento” está se desvinculando da sua proposta original de criar um novo conhecimento, difundido na organização e incorporá-lo a produtos, serviços e sistemas (NONAKA; TAKEUCHI, 1997), por não encontrar meios de aplicá-la na prática organizacional. Está

O DISCURSO CONTEMPORÂNEO DA ADMINISTRAÇÃO PRIMA PELA GESTÃO PARTICIPATIVA, PELO ROMPIMENTO DE ESTRUTURAS HIERÁRQUICAS E, SOBRETUDO, PELA VALORIZAÇÃO DO SER HUMANO E DE SEU CONHECIMENTO. MAS, MESMO ASSIM, SEGUNDO PEREIRA ET AL. (2004), ESSAS PROPOSTAS NÃO APAGAM O FATO DE QUE A ADMINISTRAÇÃO CIENTÍFICA FOI O PRIMEIRO PASSO CONCRETO DA ADMINISTRAÇÃO RUMO A UMA TEORIA ADMINISTRATIVA.

se tornando um mero discurso, bom para inspirar livros e seminários, mas sem correspondência com a realidade das empresas.

Talvez nem seja por rejeição à idéia. Mas a verdade é que o sistema taylorista acomodou as empresas. A falta de mecanismos que possibilitem a implementação de um novo sistema faz com que a maioria das organizações não tenha a menor intenção de mudar seu *status quo*.

Assim, apesar da rejeição que o paradigma taylorista provoca, o “trabalhador do conhecimento” ainda não foi capaz de substituí-lo por algo melhor. Algo que consiga conciliar efetivamente o conhecimento do trabalhador, a eficiência no processo produtivo, a lucratividade e a valorização do ser humano na forma preconizada pelo discurso teórico moderno.

Como consequência disso, inúmeros modismos em administração aparecem com promessas de viradas radicais nas performances das empresas, tentando camuflar o modelo taylorista e seus sistemas otimizados de produção.

As organizações modernas continuam buscando um modelo “ideal” de gestão, ainda não encontrado e que não se sabe como implementar. E enquanto esses modelos “ideais” não aparecem, são desenvolvidos sistemas “revolucionários” que acabam se revelando apenas como ferramentas de autopromoção e marketing pessoal para seus criadores.

Por mais que se tente inverter o discurso, a realidade, por enquanto, é uma só: um determinado produto somente sobressai na concorrência porque é bom e barato, produzido num sistema racionalizado, que prima pela superespecialização e pela padronização dos processos.

Portanto, a tão falada “gestão do conhecimento” pode dar certo no discurso, mas, na prática, ainda não apresenta resultados concretos, porque esse novo paradigma da era moderna está seguindo o mesmo caminho de tantos outros que vieram e já se foram.

Dentre esses paradigmas, a reengenharia foi, segundo Davenport *apud* Bar (2000), o modismo

de maior custo social, tanto que ficou conhecido como a moda que esqueceu as pessoas. Além deste, Caldas *apud* Bar (2000) demonstrou que foi a implementação de programas de qualidade total, *empowerment* e outras modas administrativas que levaram à extinção da área de organização e métodos.

Comparando-se os princípios de Taylor com os de um dos maiores gurus da atualidade, Peter Drucker, instaura-se o paradoxo: o ambiente organizacional real *versus* o percebido, a teoria *versus* a prática.

Pode-se então comparar a proposta da gestão do “trabalhador do conhecimento” à utilização do estudo de tempos e movimentos na medição do desempenho do trabalhador taylorista. Esse “conhecimento” pregado por Drucker (2002) e tantos outros gurus é, na realidade, mais um dos princípios tayloristas adaptado à nossa realidade. O conhecimento nada mais é do que uma mercadoria, uma *commodity*, que torna possível a manipulação puramente utilitarista de material simbólico ao qual se atribui um valor de troca (MARIOTTI, 1999).

A busca incessante do conhecimento é uma forma que as organizações da “era do conhecimento” encontraram para camuflar os princípios tayloristas. Dizer que as organizações estão realmente preocupadas com o seu “capital intelectual” é imprudência e ilusão.

Para que todo esse discurso do “trabalhador do país das maravilhas” pudesse realmente deixar de ser utopia, seria necessária uma reviravolta profunda nos valores organizacionais vigentes, colocando em segundo plano o lucro financeiro em favor de algum tipo de lucro intangível. Mas seria isso possível?

O CONTEXTO DA NOVA ECONOMIA

Na chamada “nova economia” é muito comum os gurus da administração atribuírem um significado mais dramático aos eventos que presenciam ou que imaginam vir a ocorrer. Anunciam qualquer mudança como revolucionária.

Segundo Motta (1999), esses autores enaltecem e popularizam a perspectiva da transformação surpreendente. Chamam a atenção para a alta velocidade da mudança, associando-lhe um caráter explosivo, e descrevem o novo cenário mundial como um momento único e especial da história.

As transformações contemporâneas são consideradas sob três perspectivas. Na primeira, o presente é visto como a transição dramática para o desconhecido e a chegada veloz do futuro como decorrência de ações inovadoras instituídas no passado. Na segunda perspectiva, a realidade significa uma ruptura com a modernização, sugerindo a existência de um mundo totalmente novo e inexplicável por critérios evolutivos. Contestam-se os conceitos do passado para explicar o presente e determinar o futuro. Por fim, na terceira perspectiva a singularidade da época é menor na realidade das mudanças e maior na mente das pessoas e nos seus ideais de uma sociedade mais justa.

Essas perspectivas se contrapõem umas às outras, segundo Motta (1999), incitando uma reflexão crítica e alertando as pessoas para as mudanças dos valores gerenciais. Portanto, se está surgindo realmente uma nova "sociedade do conhecimento", com novos valores para a produção e para o "trabalhador do conhecimento", é necessário, segundo Bowditch & Buono (1992), que os autores contemporâneos estabeleçam diferenças entre o ambiente real e o ambiente percebido.

O ambiente real consiste nas entidades, objetos e condições existentes fora da empresa. Cada organização tem um ambiente real, mensurável e externo. O ambiente percebido, por sua vez, reflete a interpretação subjetiva do primeiro.

Por isso, o termo "era do conhecimento" deveria caracterizar uma era verdadeiramente de transição, deixando de lado a procura por eventos simbolizadores do novo período, como significados para as novidades dos termos pós-industriais.

As diferenças entre as práticas de uma era industrial e as de uma era pós-industrial são

evidentes, caracterizando-se pela transição de um modelo de organização industrial para um modelo de organização fundamentado no desenvolvimento das tecnologias de informação e comunicação e no consumo. No entanto, o excesso de termos e modas criadas para descrever diversos cenários existentes no contexto pós-industrial como se fossem únicos é o maior dos equívocos da "era do conhecimento". Não passam de instrumentos mercadológicos, advindos de um ambiente percebido, que são utilizados pelos gurus para "vender seu peixe".

Nesse contexto, a era pós-industrial é vista como uma proposta de desconstrução do conhecimento e dos valores, que contribui para a formação de paradigmas ou modelos (MOTTA, 1999).

Na verdade, estamos vivendo a "era do desconhecimento da realidade das organizações", em que se buscam a qualquer custo respostas e soluções imediatas para os problemas organizacionais. Inúmeras receitas prontas e modelos organizacionais surgem como forma de cobrir essa lacuna. Respostas que não correspondem às questões da realidade. Com isso, as teorias e práticas em voga nas organizações acabam introduzindo aí uma série de contradições e paradoxos.

Talvez isso se deva ao paradoxo que submete os administradores contemporâneos à difícil escolha entre os rigores do pensamento científico aplicado à administração e "os dogmas da reengenharia e outros produtos da indústria de bens e serviços dos modismos administrativos" (BAR, 2000) impostos pelos gurus da administração e que são fruto, não dos programas de qualidade, mas da administração científica de Taylor.

RETOMANDO A PROPOSTA ORIGINAL DA GESTÃO DO CONHECIMENTO

Segundo Mariotti (1999), o conhecimento pode ser obtido pela pesquisa e pela observação sistemática. Assim, pode-se falar em aquisição, produção e acumulação de conhecimento. O fato de ser acumulável faz com que ele seja até certo

ponto controlável pelos que o acumularam, e desse modo, torne-se disponível ou não fora de determinados círculos.

Assim, conforme o autor, é possível estabelecer uma reserva de conhecimento:

Quando isso acontece, o saber pode transformar-se num instrumento de dominação. Ocorre, porém, que a globalização das tecnologias de informação e comunicação tornou mais difícil essa reserva e esse domínio. Ao transformar a entrada do conhecimento no complexo cérebro num processo praticamente instantâneo, a globalização das comunicações reforçou a nossa consciência prática do aqui-e-agora. Por isso, é preciso ampliar o conhecimento pela lógica da complexidade. Essa providência é indispensável para combiná-lo com a sabedoria. Caso contrário, continuará acontecendo o que hoje é uma realidade: o conhecimento mantido como algo externo ao conhecedor. Isso faz com que ele seja visto como uma mercadoria, uma commodity, que torna possível a manipulação puramente utilitarista de material simbólico ao qual se atribui um valor de troca. Uma forma de capital. (MARIOTTI, 1999)

Como conseqüência, haveria a promoção do “trabalhador do imediatismo” com uma mentalidade extremamente imediatista e uma percepção do mundo muito limitada.

Como dito anteriormente, é preciso tomar cuidado para que a “gestão do conhecimento” não se desvincule da sua proposta original, tornando-se um mero discurso, sem equivalência com a realidade das empresas.

A prática da gestão do conhecimento precisa ser vista sob o enfoque das contingências, em que tudo é relativo. Nada é absoluto e universalmente aplicável. Segundo Chiavenato (2000), a abordagem contingencial, primeira tentativa séria de responder à questão de como os sistemas intercamiam com o seu ambiente, tenta proporcionar

algo mais útil e prático para a administração das organizações complexas, pois requer habilidades de diagnóstico situacional e não somente habilidades de aplicar ferramentas ou esquemas de trabalho.

Vive-se o paradoxo de uma época que se orgulha de seu saber e de sua tecnologia, mas é insegura quanto à solução de seus problemas. Produz conhecimentos e valoriza a educação, mas é incapaz de definir valores para direcionar a humanidade.

Segundo Adams *apud* Neves & Palmeira Filho (2002), dois mundos parecem instaurados nas organizações: um no qual discursos e frases de efeito misturam-se a modelos complicados descritos em manuais vistosos e outro, o mundo real, representado pelas ações cotidianas dos funcionários de todos os níveis da hierarquia e quase sempre dissonante do primeiro. De acordo com o autor, esse ambiente torna propício o surgimento de um vácuo, onde discurso e prática não se encaixam.

Na concepção de Vasconcelos *et al.* (2004), o paradoxo entre discurso e prática traduz-se na existência simultânea de duas realidades contraditórias: o discurso da organização e a sua prática efetiva em relação a um mesmo objeto. Para os autores, esse paradoxo acaba gerando percepções inconsistentes nos indivíduos, que polarizam a interpretação da realidade ao seu redor entre dimensões opostas do discurso e da prática.

Kets de Vries *apud* Vasconcelos *et al.* (2004) afirma que:

a partir de percepções contraditórias provocadas pelas organizações nas quais trabalham, polarizando sua percepção nas dimensões “discurso” e “prática” incoerentes, e de promessas e discursos gerenciais que produzem expectativas que não se realizam, alguns grupos de atores sociais desenvolvem reações defensivas que aumentam o nível de frustração, tensão e estresse no sistema organizacional. Essas tensões nas organizações conduzem a fenômenos como a resistência organizacional e a emergência de

conflitos, que impedem a consolidação de processos de mudança e reestruturação.

Esse ambiente faz com que os “trabalhadores do conhecimento” partam em busca de um “lugar ao sol”. As contradições entre o discurso e a prática gerencial produzem nos indivíduos expectativas de desenvolvimento que não são concretizadas na prática. Não pode haver situação pior do que a de uma pessoa que já possui a mentalidade nova, do “trabalhador do conhecimento”, ver-se forçada a trabalhar no arquétipo industrial que ainda predomina num período considerado de transição. Essa pessoa será um eterno incompreendido, tendo de optar pela resignação ou pela revolta. E é séria candidata a portadora da mais nova síndrome da virada de século, que Saldanha (2004) denomina de “esquizofrenia da transitoriedade”.

Nesse contexto de paradoxos organizacionais e de transição de modelos, intensificam-se as contradições nas organizações, que adotam rapidamente novos discursos, mas encontram dificuldades operacionais para implementar novas formas organizacionais e novos padrões de comportamento (VASCONCELOS, 2004).

Esse tipo de contradição é freqüente em situações nas quais se tenta consolidar novos modelos de gestão de pessoas sem, no entanto, atentar para a complexidade característica das organizações.

Parece que as fórmulas mágicas e simplistas são muito mais valorizadas por exigirem esforços menores na solução de problemas organizacionais. A sobrevivência de curto prazo superpõe-se a questões valorativas de maior alcance, o que faz com que o consumismo, a materialização da vida e a competição predatória dominem as regras de convivência na “sociedade do conhecimento”.

Os “trabalhadores do conhecimento” acabam por se sentirem num mundo sem rumo e sem controle sobre a realidade. Compartilham angústias e frustrações, vendo-se obrigados a aceitar e seguir certos comportamentos. Alguns se adaptam a esse novo mundo, outros reagem, demonstrando

ao mesmo tempo indignação e impotência frente à nova realidade.

Os componentes de todo esse processo de mudança organizacional aderem às novas maneiras de jogar o jogo social da cooperação e do conflito, negociando interesses e instaurando uma nova estrutura e uma nova ordem social. Afinal, trata-se da instauração de novos jogos políticos, novas formas de controle de recursos, hábitos e práticas sociais que subsidiam a implementação efetiva de novas ferramentas ou modelos de gestão (VASCONCELOS, 2004).

Por isso, a gestão do conhecimento, como ciência e como prática profissional, insere-se na controvérsia contemporânea, sofrendo os mesmos questionamentos em meio aos paradoxos e dúvidas trazidas pelas propostas de transição.

Daí Motta (1999) indagar: as práticas gerenciais legitimam-se simplesmente no cotidiano da organização do trabalho ou em valores universais?

No cotidiano, segundo o autor:

desfavorecem-se as explicações baseadas não só em pensamentos previamente organizados, como também em valores universais; tudo se explica e se fundamenta em conceitos fragmentados e em eventos específicos e localizados. Aceitam-se o vazio valorativo e o rompimento da perspectiva de continuidade histórica.

Daí decorre, conforme o autor, uma tendência ao retorno a valores universais, a uma ética comumente aceita, tanto como guia do futuro quanto como referência para explicar a atual variedade e o volume de mudanças. Se há decepções com o progresso da humanidade, há também um novo vigor para redefinir valores do desenvolvimento. Só o constante recurso a uma ética universal pode produzir uma nova perspectiva de solidariedade e de obrigações comunitárias para um ambiente de trabalho mais justo.

Mas, para mudar as práticas organizacionais, é preciso que estas deixem de lado o “ambiente

percebido” como a principal fonte de recursos para a formulação de discursos que não condizem em nada com a realidade e que, conseqüentemente, conduzem a uma miríade de equívocos. A partir daí, pode-se então buscar a reformulação dos comportamentos e da forma de participação das pessoas na empresa. O objetivo dessa mudança é trazer satisfação e harmonia ao ambiente de trabalho, tanto como fatores de realização e progresso pessoal, quanto como causadores de eficiência.

Mas, para que isso se torne realidade, é preciso que os executivos deixem de cultivar com fervor místico novas panacéias gerenciais, de conteúdo duvidoso e benefício incerto. Segundo Wood Jr. (2003), é necessário que os pesquisadores valorizem mais as investigações de qualidade, realizadas em ciclos longos e com abundância de informações.

Essas pesquisas devem partir de uma explicação da realidade e serem escritas de forma curta e objetiva, identificando implicações para a ação gerencial. As implicações devem levar a recomendações explícitas para resolver problemas, gerando impactos positivos sobre o desempenho.

O autor sugere também que deve existir lugar para a pesquisa rigorosa, de ciclo lento, feita com o propósito de elevar os patamares do conhecimento. Também deve ser aberto mais espaço para a pesquisa aplicada, preocupada com a aplicação do conhecimento e com a finalidade prática.

Porém, para que isso ocorra, as organizações precisam abandonar seus modelos nefastos, ultrapassados e muitas vezes renegados por seus próprios criadores, e construir parcerias duradouras entre pesquisadores e empresas. É preciso renunciar ao autoritarismo organizacional vigente e estimular uma consciência voltada para a aprendizagem, a autonomia e a criatividade.

A gestão do conhecimento necessita também reestruturar seus valores, acrescentando a seus propósitos de criação, difusão e incorporação de um novo conhecimento na organização (NONAKA; TAKEUCHI, 1997) a busca pela solidariedade social,

pelo desenvolvimento sustentável e pela distribuição de riqueza, além de uma visão da clientela baseada na totalidade da pessoa. Esses valores são praticamente ignorados na gestão das organizações modernas.

Os indivíduos, e não a aplicação adequada de uma ferramenta gerencial, devem ser a preocupação central de uma organização. O que se percebe é a supervalorização da funcionalidade e da aplicabilidade de ferramentas gerenciais impostas por gurus e empresas de consultoria em detrimento do ser humano e de sua qualidade de vida nas organizações.

A gestão do conhecimento precisa incorporar tais valores, apesar de suas dificuldades, dilemas e paradoxos, pois constituem uma referência mais pertinente para o futuro das organizações e permitem que a gestão do conhecimento retorne aos seus verdadeiros propósitos de criação, disseminação e incorporação de conhecimento nas empresas (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Normalmente, modismos vulgarizam os conceitos de paradigma, teorias e modelos de inovação organizacional, dando-lhes conotações diversas, superficiais e contraditórias. Dispensam justificativas na experiência prática ou fundamentação teórica e, assim, qualquer modelo se apresenta como portador da verdade (MOTTA, 1999).

Para romper com a cultura do “achismo” e do senso comum imposta pelos gurus da administração, e em lugar de modelos milagrosos, Bar (2000) propõe o estímulo à criação de *frameworks* intelectuais que permitam desenvolver raciocínios lógicos e coerentes, pois todas as soluções deveriam passar pelo estudo pautado nos rigores do método.

Do ponto de vista do indivíduo, a realidade vigente conduz a uma série de impactos, tais como frustração, redução do nível de comprometimento e aumento do “cinismo organizacional” (MOTTA, 1999).

Além disso, a difusão de um discurso equívoco no meio acadêmico, anunciando que o mundo está a caminho das “organizações ideais” e que o taylorismo camuflado por ferramentas gerenciais modernas vem dando espaço aos “trabalhadores do conhecimento”, faz com que as pessoas se sintam cada vez mais frustradas em suas expectativas, não encontrando motivação para o trabalho.

Por isso pode-se afirmar que as contradições e paradoxos que caracterizam o contexto organizacional pós-industrial surgem do distanciamento entre discurso e prática. Os paradoxos manifestam-se na forma como os indivíduos percebem e interpretam a realidade, em estados aparentemente opostos.

A implementação de qualquer tipo de mudança ou prática gerencial em uma empresa deve envolver um processo de intervenção sociopsicológica, pois a mudança está intimamente relacionada ao entendimento da psique individual e coletiva. Afinal, uma organização não deve ser gerenciada levando em conta somente questões de ordem técnica ou tecnológica. Deve-se considerar sobretudo a interação humana.

Segundo Bar (2000), o comportamento grupal é um processo complexo e imprevisível, influenciado por muitas variáveis. O processamento da informação entre integrantes de grupos segue um modelo que nada tem a ver com as particularidades de cada modelo individual e o eventual somatório de talentos em um grupo não implica necessariamente decisões adequadas.

O autor cita a lei psicológica da unidade mental das multidões de Le Bon (1938), que afirma não haver sensível superioridade na diferença entre as decisões adotadas por “uma assembléia de imbecis e uma assembléia de homens distintos”, de diferentes especialidades.

Dai a necessidade de a gestão do conhecimento incorporar em seus estudos aspectos humanos nos níveis ontológico, gonosiológico e epistemológico.

Além disso, neste período de transição, a tecnologia não é mais suficiente ao êxito. O sucesso dependerá sobretudo da satisfação integral das pessoas. As dimensões humanas e sociais precisam ser valorizadas em um nível antes desconhecido. Na inovação empresarial, valores como produtividade e qualidade não podem ser soberanos.

Não se inovará um sistema produtivo desconsiderando-se injustiças sociais, esgotabilidade dos recursos naturais ou o desenvolvimento individual. Seria construir um sistema tão injusto quanto vulnerável. Nesse sentido, a gestão do conhecimento verdadeira teria de se voltar para a realidade do presente e não para uma realidade projetada. ➤

Recebido em: mar. 2005 · Aprovado em: mai. 2005

Fladimir F. dos Santos

Economista, Mestre em Engenharia de Produção e
Doutorando do Programa de Pós-graduação em
Engenharia e Gestão do Conhecimento da
Universidade Federal de Santa Catarina.
E-mail: ffladi@terra.com.br

Marcelo Macedo

Administrador, Mestre em Engenharia de Produção e
Doutorando do Programa de Pós-graduação
em Engenharia e Gestão do Conhecimento
da Universidade Federal de Santa Catarina.
E-mail: marceloufsc@terra.com.br

Marco Aurélio Batista de Souza

Contabilista, Mestre em Administração e Doutorando do
Programa de pós-graduação em Engenharia e Gestão do
Conhecimento da Universidade Federal de Santa Catarina.
E-mail: marcoabatista@brturbo.com.br

Tibério Mitidieri

Arquiteto, Especialista e Mestre em Engenharia
de Produção e Doutorando do Programa de
pós-graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento
da Universidade Federal de Santa Catarina.
E-mail: architib@terra.com.br

Endereço para correspondência: Rua Campolino Alvez, 671,
Capoeiras, CEP: 88085-110, Florianópolis - SC
Tel: 244-4135/99179905

REFERÊNCIAS

- ADAMS S. In: PALMEIRA FILHO, Pedro Lins; NEVES, Maurício dos Santos. Balanced scorecard como catalisador da gestão estratégica: remédio ou placebo. In: **Anais do XXII Encontro Nacional de Engenharia de Produção**. Curitiba, 2002.
- BAR, Fernando Luís. Planejamento estratégico em tempos de caos e complexidade. **Revista Alcance**, Itajaí: Univali, Ano VII, n.1, p. 69–73, junho, 2000.
- BOWDITCH, James L.; BUONO, Anthony F. **Elementos do comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira, 1992.
- CALDAS, M. P. In: BAR, Fernando Luís. Planejamento estratégico em tempos de caos e complexidade. **Revista Alcance**, Itajaí: Univali, Ano VII, n. 1, p. 69–73, junho, 2000.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. Rio de Janeiro: Campos, 2000.
- DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Conhecimento empresarial**. São Paulo: Campus, 1998.
- DAVENPORT, Thomas. In: BAR, Fernando Luís. Planejamento estratégico em tempos de caos e complexidade. **Revista Alcance**, Itajaí: Univali, Ano VII, n.1, p. 69–73, junho, 2000.
- DRUCKER, Peter F. **O melhor de Peter Drucker: o homem, a administração, a sociedade**. São Paulo: Nobel, 2002.
- KETS DE VRIES, M. In: VASCONCELOS, Isabella; MASCARENHAS, André Ofenhejm; VASCONCELOS, Flávio Carvalho de. Gestão de pessoas: paradoxos organizacionais, gestão de pessoas e tecnologia na Souza Cruz. **RAE eletrônica**, v. 3, n. 2, art. 25, jul./dez. 2004. Disponível em: <<http://www.rae.com.br/eletronica>>
- LE BON, Gustav. **Psicologia das multidões**. Rio de Janeiro: Briguie, 1938.
- MARIOTTI, Humberto. **Organizações de aprendizagem**. São Paulo: Atlas, 1999.
- MOTTA, Paulo Roberto. **Transformação organizacional: a teoria e a prática de inovar**. Rio de Janeiro: Quality-mark, 1999.
- NONAKA, I; TAKEUCHI, H. **A gestão do conhecimento na empresa**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.
- PEREIRA, Thaís Garcia et al. Taylor e a administração científica: uma visão histórica. **Anais Egracc 2004**. Disponível em: <<http://www.feob.br>> Acesso em novembro de 2004.
- SALDANHA, Ricardo. **Para compreender o "trabalhador do conhecimento"**. Disponível em: <<http://www.kmol.online.pt>>. Acesso em novembro de 2004.
- TAYLOR, F. W. **Princípios da administração científica**. São Paulo: Atlas, 1995.
- VASCONCELOS, Isabella; MASCARENHAS, André Ofenhejm; VASCONCELOS, Flávio Carvalho de. Gestão de pessoas: paradoxos organizacionais, gestão de pessoas e tecnologia na Souza Cruz. **RAE eletrônica**, v. 3, n. 2, art. 25, jul./dez. 2004. Disponível em Erro! A fonte da referência não foi encontrada. Acesso em novembro de 2004.
- WAGNER, John A.; HOLLEMBE, John R. **Comportamento organizacional: criando vantagem competitiva**. São Paulo: Saraiva, 1999.
- WOOD Jr., Thomaz. Editorial. **RAE eletrônica**, v. 2, n. 2, art. 25, maio–julho, 2003. Disponível em: <<http://www.rae.com.br/eletronica>>. Acesso em novembro de 2004.