

# GESTÃO DO CONHECIMENTO – A NOVA FACE DA EDUCAÇÃO NO CAPITAL

*Lydia Maria Pinto Brito\**

## **Introdução**

Todas as empresas possuem um conhecimento organizacional que é a capacidade de executar coletivamente tarefas que as pessoas não conseguem fazer atuando de forma isolada. Essas tarefas são projetadas para criar valor aos processos de atendimento aos clientes da organização. O conhecimento se traduz nos produtos, serviços e imagem que a organização apresenta internamente e para a sociedade. A gestão do conhecimento surge nos anos noventa como uma forma específica de fazer com que o conhecimento seja produzido pela sociedade, pelo mercado, pela empresa e pelo trabalhador apropriado por ela, ao ser rigorosamente mapeado, captado, disseminado, criado, recompensado, retido e monitorado pela organização independentemente de quem o produziu.

A pergunta de partida do presente estudo consiste em: quais os conceitos da administração que dão suporte à gestão do conhecimento? O artigo de desenvolvimento teórico, tendo como ponto de partida Lukács (1976), apresenta uma das mais importantes matrizes de gestão do trabalho criadas pelo capital na década de noventa: gestão do conhecimento, que em articulação com a gestão de competências e as organizações de aprendizagem, vão construir-se na nova forma de organização do trabalho adotada pelas empresas de referência mundial. O novo modelo em construção, que vem dar suporte gerencial para a substituição do taylorismo-fordismo por modelos processuais, em redes e virtuais faz parte da reestruturação produtiva que vem tentando solucionar, a partir de seus aspectos fenomênicos, a crise do modo de produção capitalista. O estudo tem como objetivo apresentar uma síntese do modelo a partir

---

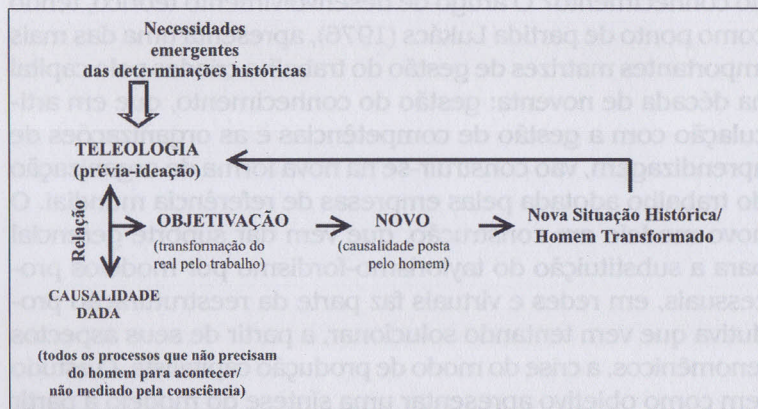
\* Doutorado em Educação Brasileira na Universidade Federal do Ceará; professora da Universidade Potiguar no Rio Grande do Norte.

de autores clássicos desta área de conhecimento da Administração (DRUCKER,1990; NONAKA E TAKEUCHI, 1997; SVEIBY, 1998; DAVENPORT , 2002; STEWART,1998) e criar referências para uma análise crítica do modelo. A reflexão final apresenta elementos para uma reflexão crítica das contradições do modelo. Está estruturada em: 1. O trabalho como produtor de conhecimento. 2 O conhecimento como mercadoria apropriada pelo capital e 3 Considerações Provisórias.

## O Trabalho como Produtor de Conhecimento

O trabalho é a categoria social de articulação entre teleologia e causalidade. O trabalho produz o novo, novas necessidades, novas possibilidades, novos complexos valorativos e novos conhecimentos. O trabalho também produz um novo homem e uma nova humanidade, pois ao transformar a natureza, o homem transforma também a si próprio.

Para Lukács, "a categoria trabalho é a protoforma (a forma originária, primária) do agir humano" (LESSA; 1996, 24), embora nem todos os atos humanos sejam redutíveis ao trabalho. O ato do trabalho transforma o abstrato individual em objeto/algo concreto de dimensão universal.



**Figura 1 – Processo de Construção do Novo**

**Fonte:** Elaboração da autora, a partir de apontamentos de aula de Sérgio Lessa.

Os momentos de realização do trabalho como transformação da natureza são:

### **1º Momento: Teleológico ou de Prévia Ideação**

Surge das necessidades decorrentes das determinações históricas, é o momento abstrato de planejamento que antecede e dirige a ação, em que o resultado é idealizado (ou seja, projetado na consciência) antes de ser construído na prática. Exerce num papel fundamental na determinação dos resultados da práxis social, pois é o momento de confronto entre passado, presente e futuro e contém em si a necessidade e possibilidade de objetivação.

Só existe prévia ideação se a ideia for materializada num objeto. Observa-se, no entanto, que a relação entre o sujeito que teve a ideia e o objeto construído não se faz pela identidade, existindo portanto uma distinção concreta, real e ontológica entre os dois elementos da relação, ou seja, existe uma alienação, em que dialeticamente o sujeito se consubstancia como tal e se separa do objeto criado.

A ideia é singular, abstrata e subjetiva e só existe na cabeça do indivíduo, já o objeto tende a se universalizar na sociedade.

### **2º Momento: Relação entre Teleologia e Causalidade**

A natureza existia antes do mundo dos homens, desta forma a causalidade dada, relacionada à natureza, consiste em todos os processos que não precisam dos homens para acontecer. O trabalho é a categoria que articula num processo de síntese o homem, portador de teleologia, e a causalidade dada pela natureza. A relação entre a consciência que operou a prévia ideação e o objeto é ao mesmo tempo de interdependência (sem prévia ideação não existe objeto) e efetiva distinção, no plano do ser, entre a consciência que operou a prévia ideação e o objeto construído. Existe, portanto, uma alienação entre o sujeito e o objeto entes ontologicamente distintos. É importante observar que as relações produzem

também resultados imprevistos do que foi planejado e que também recebem influência do acaso. Existe também um outro tipo de causalidade - a causalidade posta que é a síntese entre a causalidade da natureza e o ato humano.

### **3º Momento: Objetivação**

A objetivação sintetiza o resultado da relação entre a teleologia e a causalidade, transforma a natureza para satisfação das necessidades humanas e produz um novo objeto. É um momento de transformação da realidade que transforma também o sujeito, embora sejam transformações diferentes. O êxito da objetivação deve ter como base um efetivo conhecimento do setor de realidade que se pretende transformar. A

*alienação é o momento da objetivação pelo qual se consubstancia (isto é, torna-se real, efetiva, substancial) a distinção entre um objeto socialmente criado é a consciência que operou a préviaideação que está na gênese desse mesmo objeto. (LESSA, 1996, p. 29).*

### **4º Momento: Criação do Novo**

Neste momento, é produzido um novo objeto que inicia um novo processo de produção de conhecimento. Este novo objeto passa a ter uma função social o que implica: na criação de novas necessidades e novas possibilidades e na escolha e produção de valores. É um processo de universalização do singular, cujas "conseqüências não podem ser completamente previstas, e na qual o acaso joga um papel relevante." (LESSA, 1996, p. 31).

Na dimensão ontológica do real, o acaso acontece porque o futuro não é determinado teleologicamente; o futuro é o que ainda não aconteceu, portanto não é o desconhecimento que não nos permite prevê-lo, os fatos só podem ser explicados depois que eles acontecem, não tem acaso sem necessidade, e todo acaso é uma relação de causa e efeito, fruto de infinitas interações.

## **5º Momento: Socialização do Conhecimento**

É importante observar que o “ser é uma categoria cujo caráter de totalidade é ineliminável e tudo que existe o faz no interior (e em relação, portanto) com esta totalidade.” (LESSA, 1996, p. 30).

A totalidade tem as seguintes características: o objeto se insere numa malha de relações e determinações pré-existentes; o objeto construído altera a realidade em graus variados e o objeto desencadeia nexos causais perpassados de momentos de causalidade imprevisíveis pela consciência no momento da prévia ideação. “A totalidade consubstanciada pelo ser se manifesta, concretamente pelas inelimináveis articulações das esferas ontológicas entre si.” (LESSA, 1996, p. 67).

Neste criativo processo de transformação do real, o conhecimento vai sendo socializado e testado na prática. Assim, novos conhecimentos vão sendo adquiridos, outros, velhos, vão sendo reafirmados, corrigidos ou abandonados; e, não menos importante, conforme avança este processo articulado com o desenvolvimento das capacidades humanas vem transformar o seu meio ambiente, desenvolvem-se também as questões que, nos apoiando no conhecimento, dirigimos ao desconhecido (BORGIANNI & MONTANO, 2000).

Socialização que implica numa “universalidade potencialmente capaz de conscientemente dirigir sua história.” (LESSA, 1996, p. 73). Ou seja da socialização, complexização e transformação coletiva do produto do trabalho que emerge o ser social.

## **O Conhecimento como Mercadoria Apropriada pelo Capital**

### **O que é a gestão do conhecimento**

Para Davenport e Prusak (1998):

o conhecimento é uma mistura fluida de experiência condensada, valores, informação contextual e insight

experimentado, a qual proporciona uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências e informações. (DAVENPORT e PRUSAK, 1998, p. 6).

Ele é racionalmente construído / elaborado pelos conhecedores. "Nas organizações, ele costuma estar embutido não só em documentos ou repositórios, mas também em rotinas, processos, práticas e normas organizacionais." (DAVENPORT e PRUSAK, 1998, p. 6).

### Quadro 1 – Dados, Informação e Conhecimento

Dados	Informação	Conhecimento
<p>Simple observações sobre o estado do mundo.</p>	<p>Dados dotados de relevância e propósito.</p>	<p>Informação valiosa da mente humana. Inclui reflexão, síntese e contexto.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Facilmente estruturado.</li> <li>- Facilmente obtido por máquinas.</li> <li>- Frequentemente quantificado.</li> <li>- Facilmente transferível.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Requer unidade de análise.</li> <li>- Exige consenso em relação ao significado.</li> <li>- Exige necessariamente mediação humana.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- De difícil estruturação.</li> <li>- De difícil captura em máquinas.</li> <li>- Frequentemente tácito.</li> <li>- De difícil transferência.</li> </ul>

**Fonte:** Davenport e Prusak (1998, p. 18).

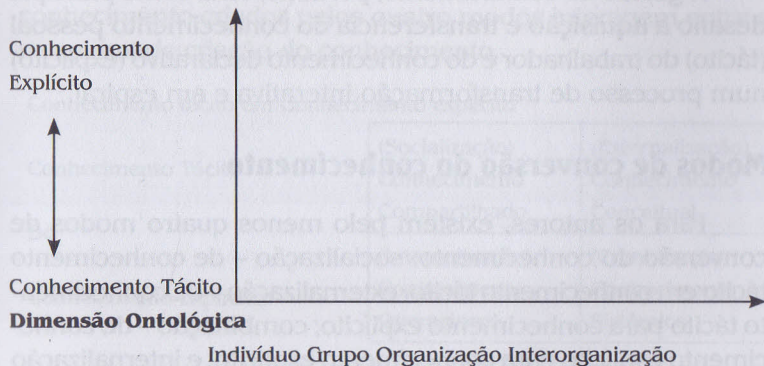
Como se pode observar no quadro 1, a construção do conhecimento – transformar dados em informação e informação em conhecimento passa por um trabalho humano de contextualização, reflexão e síntese.

Assim, Nonaka e Takeuchi (1997), os pioneiros do estudo da gestão do conhecimento nas organizações criam uma "Teoria da Criação do Conhecimento Organizacional", observam que o processo de construção do "conhecimento, ao contrário da informação, diz respeito a crenças e compromissos" e está essencialmente relacionado à ação, à atitude e a uma intenção específica. É "um processo humano dinâmico de justificar a

crença pessoal com relação à verdade.” (NONAKA e TAKEUCHI, 1997, p. 63). É um processo, segundo os autores, de duas dimensões: uma dimensão ontológica e outra epistemológica. Na dimensão ontológica, o pressuposto fundamental é que o conhecimento só é criado por indivíduos, o que significa que a criação do conhecimento organizacional seja entendida como um “processo que amplia organizacionalmente o conhecimento criado pelos indivíduos, cristalizando-o como parte da rede de conhecimentos da organização.” (NONAKA e TAKEUCHI, 1997, p. 63). É um processo que acontece dentro de uma comunidade que interage entre si e que expande seus limites para além da organização. Com relação à dimensão epistemológica, quando o homem faz uma reflexão sobre o conhecimento produzido por ele próprio sobre ele próprio, sua validade prática, suas etapas de desenvolvimento e seus limites, os autores distinguem o conhecimento tácito do conhecimento explícito.

O conhecimento tácito é pessoal, específico ao contexto e, assim, difícil de ser formulado e comunicado. Já o conhecimento explícito ou codificado refere-se ao conhecimento transmissível em linguagem formal e sistemática. (NONAKA e TAKEUCHI, 1997, p. 65).

### Dimensão epistemológica



### Figura 2 – Dimensões da Criação do Conhecimento

Fonte: Nonaka e Takeuci (1997, p.62).

Para Nonaka e Takeuchi, o “conhecimento humano é criado e expandido através da interação social entre conhecimento tácito e o conhecimento explícito.” (NONAKA e TAKEUCHI, 1997, p. 67).

Os dois tipos de conhecimento, mutuamente complementares, distinguem-se de acordo com quadro a seguir:

### Quadro 2 – Tipos de Conhecimento

Conhecimento Tácito (Subjetivo)	Conhecimento Explícito (Objetivo)
Conhecimento da experiência (corpo)	Conhecimento da racionalidade (mente)
Conhecimento simultâneo (aqui e agora)	Conhecimento sequencial (lá e então)
Conhecimento análogo (prática)	Conhecimento digital (teoria)

**Fonte:** Nonaka e Takeuchi (1997, p. 67).

Essa interação que os autores chamam de conversão do conhecimento seria um processo social entre indivíduos que se expande em termos de qualidade e quantidade.

A gestão do conhecimento, portanto, teria como principal desafio a aquisição e transferência do conhecimento pessoal (tácito) do trabalhador e do conhecimento declarativo (explícito) num processo de transformação interativa e em espiral.

### Modos de conversão do conhecimento

Para os autores, existem pelo menos quatro modos de conversão do conhecimento: socialização – de conhecimento tácito em conhecimento tácito; externalização – de conhecimento tácito para conhecimento explícito; combinação – de conhecimento explícito para conhecimento explícito; e internalização – de conhecimento explícito para conhecimento tácito.

O processo de *socialização* implica no compartilhamento de experiências, modelos mentais e habilidades técnicas por



parte do trabalhador. "É um fazer junto" que supõe confiança mútua e vivência cotidiana nas situações de trabalho. A *externalização* é um processo de articulação e organização do conhecimento tácito em conceitos explícitos, metáforas, analogias, hipóteses e modelos e é provocado pelo diálogo e pela reflexão entre duas pessoas, grupo e/ou coletividade. É um processo que se expressa basicamente através da linguagem escrita e é a chave para a criação do conhecimento, pois cria conceitos novos e constrói metáforas que ajudam ao indivíduo a perceber ou entender intuitivamente uma coisa imaginando outra simbolicamente. A "combinação é um processo de sistematização de conceitos em um sistema de conhecimento." (NONAKA e TAKEUCHI, 1997, p. 75), e permite a reconfiguração das informações existentes através da classificação, do acréscimo, da combinação e da categorização do conhecimento explícito, o que pode levar a novos conhecimentos. Este modo de conversão do conhecimento ocorre, por exemplo, nos eventos de educação formal e através das redes de informação e conhecimento codificadas como internet ou intranetes existentes dentro das organizações. A *internalização* é "o processo de incorporação do conhecimento explícito no conhecimento tácito." (NONAKA e TAKEUCHI, 1997, p.77) provocando mudança e enriquecimento das práticas individuais, grupais e coletivas. Os *conteúdos* do conhecimento criados pelos quatro modos interagem entre si na espiral de criação do conhecimento.

Conhecimento tácito em Conhecimento explícito

Conhecimento Tácito Do	(Socialização) Conhecimento Compartilhado	(Externalização) Conhecimento Conceitual
	(Internalização) Conhecimento Operacional	(Combinação) Conhecimento Sistêmico
Conhecimento Explícito		

### Figura 3 – Modos de Aquisição e Transferência do conhecimento

Fonte: Nonaka e Takeuchi, (1997, p. 81).

PERGAMON  
BCCE/UFC

Para Nonaka e Takeuchi, as condições capacitadoras da criação do conhecimento são: a *intenção estratégica* da empresa em atingir suas metas mediante o desenvolvimento da capacidade organizacional de adquirir, criar, acumular e explorar o conhecimento; a *autonomia* de ação de todos os membros da organização a partir de uma base compartilhada de informações; a *flutuação e caos criativo* estimuladores da interação da empresa com o ambiente externo para captação dos sinais ambientais que possam possibilitar a exploração da ambiguidade para aprimoramento pela organização do seu próprio sistema de conhecimento; a *redundância*, considerando que a superposição intencional de informações sobre as atividades da empresa, responsabilidade da gerência e sobre a empresa como um todo promove o compartilhamento do conhecimento tácito, pois os indivíduos conseguem sentir o que os outros estão tentando expressar; e promoção de *variedade de requisitos* informacionais que permitam a empresa lidar com a complexidade da realidade (NONAKA e TAKEUCHI, 1997, p. 94).

## **Teoria da criação do conhecimento**

A "Teoria da Criação do Conhecimento Organizacional" formulada por Nonaka e Takeuchi *supõe* cinco fases para o processo de criação do conhecimento organizacional, ou seja: (1) compartilhamento do conhecimento tácito; (2) criação de conceitos; (3) justificação dos conceitos; (4) construção de um arquétipo e (5) difusão interativa do conhecimento.

O compartilhamento do conhecimento tácito entre indivíduos com diferentes histórias pessoais, *perspectivas* e motivações torna-se a fase crítica do processo de construção do conhecimento, pois *supõe* o compartilhamento de experiências, emoções, sentimentos e modelos mentais entre os indivíduos para obtenção da confiança mútua num "campo" no qual os indivíduos possam interagir uns com os outros através de diálogos pessoais que sincronizam ritmos corporais e mentais (NONAKA e TAKEUCHI, 1997, p. 97).

A fase de criação dos conceitos corresponde a externalização de um modelo mental tácito construído através do diálogo e reflexão coletiva em que são utilizados as contradições e paradoxos para obtenção de uma síntese que é verbalizada em palavras e frases que se cristalizam em conceitos explícitos. Este momento é facilitado pela utilização de múltiplos métodos de raciocínio tais como indução, dedução e especialmente pela abdução que utiliza a linguagem figurativa como metáforas e analogias. É um processo em espiral, interativo e dialético que propicia a criatividade do pensamento dentro da organização (NONAKA e TAKEUCHI, 1997, p. 98).

Um terceiro momento refere-se à justificação dos conceitos quando a empresa passa a filtrar informações, conceitos e conhecimento de maneira contínua de forma a justificar a importância dos conceitos para a organização e para a sociedade. A justificação pode ser qualitativa ou quantitativa e baseada na intenção e valores organizacionais. Os autores observam que tradicionalmente "para organizações de negócios, os critérios normais de justificação incluem custo, margem de lucro e grau de contribuição de um produto para o crescimento da empresa." (NONAKA e TAKEUCHI, 1997, p. 99), agora é necessário a inclusão de critérios abstratos que podem incluir premissas tais como aventura, romantismo e estética.

A quarta fase, segundo os mesmos autores, diz respeito à construção em cooperação dinâmica, por pessoas representativas das diversas áreas da organização, de um arquétipo que como protótipo, ou maquete, ou modelo, ou conceito, ou estrutura etc. possa mobilizar cooperação interpessoal e interdepartamental, *know-how*, ferramentas e tecnologias da empresa para viabilizá-lo.

A quinta fase seria a de difusão interativa do conhecimento que, ao se tornar real (criado, justificado e transformado em modelo), pode precipitar um "novo ciclo de criação de conhecimento em nível ontológico diferente [...] expandindo-se horizontal e verticalmente." (NONAKA e TAKEUCHI, 1997, p. 101) ocasionando uma difusão interativa do conhecimento dentro

de toda a organização e entre organizações afiliadas, clientes, fornecedores, concorrentes e outras.

## **Modelos gerenciais da criação do conhecimento**

Segundo a mesma análise, afirmam a existência de três modelos gerenciais de criação do conhecimento: *Top-down*, *Bottom-up* e *Middle-up-down*. No modelo *Top-down*, os conceitos são criados pela cúpula da empresa como é o caso da GE; no modelo *Bottom-up*, os conceitos são criados pelos indivíduos inventores e empreendedores e, no modelo *Middle-up-down*, os conceitos são construídos pelas equipes de trabalho.

Segundo Nonaka e Takeuchi (1997), dependendo do estilo de gerenciamento do conhecimento, observa-se que os agentes de criação do conhecimento podem ser sintetizados em três grupos: (1) os profissionais do conhecimento, ou seja, funcionários da linha de frente e gerentes de linha, eles são responsáveis pelo acúmulo e pela geração de conhecimento tácito e explícito; (2) os engenheiros do conhecimento que são os gerentes de nível médio e suas equipes; e (3) os gerentes do conhecimento que são os altos executivos responsáveis diretos pela gestão total do processo de conhecimento.

## **Trabalho como ativo intangível**

Na Suécia, os estudos de Sveiby vão aprofundar as questões relacionadas à forma como as empresas devem proceder ao gerenciamento do conhecimento como um ativo intangível e ao novo perfil necessário para os profissionais no desempenho do papel de transferência do conhecimento. O texto de Sveiby inicia com o exemplo da Microsoft e de dezenas de empresas dos mais diversos ramos de negócio para mostrar que as tendências das últimas décadas apontam que o maior responsável pelo aumento dos fluxos de caixa de uma empresa no mercado está na excelência do gerenciamento de seus ativos intangíveis diferentemente do passado quando o

que contava era o patrimônio fixo e o valor contábil líquido (SVEIBY, 1998, p.3).

O ativo intangível é aquele ativo da organização que é "invisível", que não é perceptível pelo tato, impalpável, incorpóreo, que não é suficientemente claro ou definido para ser percebido ou entendido, evita a percepção e o entendimento e que, por seu valor e dignidade, não pode ser atacado e deve permanecer intacto, inalterável e indestrutível. Eles resultam das ações humanas e das relações sociais e dependem conseqüentemente das pessoas para existirem assim como os ativos tangíveis. Desta forma,

[...] as pessoas estão constantemente se expandindo em seu mundo por meios tangíveis, como quando cultivam jardins ou compram casa e carros, e por meios intangíveis, como quando geram idéias e desenvolvem relações com empresas e outras pessoas. (SVEIBY, 1998, p.9).

Segundo o mesmo autor, o valor dos ativos intangíveis para uma empresa pode ser obtido considerando "a diferença entre o valor de mercado de uma empresa de capital aberto e o seu valor contábil líquido oficial." (SVEIBY, 1997, p. 21). Nas empresas de sucesso, o valor dos ativos intangíveis seria superior aos ativos tangíveis.

Para Sveiby, os principais ativos invisíveis de uma organização são a *competência* do funcionário, a *estrutura interna* que consiste nas patentes, conceitos e modelos e a *estrutura externa*, ou seja, as relações com os clientes e fornecedores e a imagem da organização. Registrando que, embora o funcionário não seja "propriedade" e sim um membro "voluntário" da organização, o autor argumenta que "a competência do funcionário envolve a capacidade de agir em diversas situações para criar tanto ativos tangíveis como intangíveis." (SVEIBY, 1997, p.11) para a empresa. O que está relacionado a sua escolaridade, experiência e capacidade de resolver problemas práticos. Dependendo da empresa, um ativo intangível pode ser mais valorizado do que outro, entretanto cada vez mais o conjunto dos ativos intangíveis

agrega mais valor do que os ativos tangíveis, ou seja, o patrimônio visível representado no valor puramente contábil – ativos tangíveis menos a dívida visível.

Para Sveiby, a economia da era do conhecimento oferece recursos ilimitados porque a capacidade humana de gerar conhecimento é infinita. Assim as organizações do conhecimento são aquelas que sabem gerenciar as pessoas, criadoras de seus ativos intangíveis. O autor argumenta que a gestão do conhecimento se justifica porque o aumento dos lucros é ilimitado – ao contrário da terra, do petróleo e do ferro, informação e conhecimento não são produtos intrinsecamente escassos e “podem ser produzidos pela mente humana a partir do nada [...] e cresce quando são compartilhados.” (SVEIBY, 1997, p. 27); o conhecimento se valoriza com o uso – diferentemente do capital que se deprecia com o uso, o conhecimento ao ser compartilhado cria um novo conhecimento; a comunicação entre as pessoas (empregados & empregados & clientes & parceiros) pode ocasionar transferência de conhecimento e desenvolvimento no processo de tomada de decisões para obtenção de melhores resultados para as empresas; e a venda do conhecimento, diferentemente da venda da informação, é um processo contínuo, o que pode significar um relacionamento de longo prazo com os clientes.

Como se pode observar, o conhecimento é parte fundamental dos ativos intangíveis, pois a competência do funcionário é a fonte das estruturas interna e externa. Para Sveiby, o conhecimento possui quatro características: é tácito, orientado para a ação, sustentado por regras, individual e está em constante mutação. Conhecimento é um conceito dinâmico que remete para aprender, esquecer, lembrar e compreender. Ele entende que a palavra competência traduz a utilização prática do conhecimento. Competência como interdependência entre conhecimento explícito, habilidade, experiência, julgamento de valor e rede social. Competência que a nível organizacional se traduz como “a capacidade [o poder] que uma organização tem de agir em relação a outras organizações.” (SVEIBY, 1997, p.43).

Para Sveiby, cada pessoa desenvolve a sua própria competência – por meio do treinamento, da prática, de erros, da reflexão e da repetição - e portanto como é uma experiência pessoal e permeada de significados não pode ser copiada com exatidão. Portanto, o grande desafio das organizações é tentar transferir a competência, seu mais valioso ativo intangível, de uma pessoa para outra. Segundo o autor, a transferência do conhecimento pode ser feita mediante a informação / tecnologia (transfere informações articuladas, independente do indivíduo, estática, rápida, codificada e de fácil distribuição em massa) e a tradição / cultura (transfere capacidades articuladas e não articuladas, dependentes e independentes, dinâmica, lenta, não codificada e de difícil distribuição em massa).

Os atores do processo seriam (1) o profissional, (2) o gerente, (3) o pessoal de suporte e (4) o líder. O profissional consiste no especialista de determinada área do conhecimento que tem como tarefa encontrar soluções para os problemas.

As características do profissional seriam: empreendedorismo – gosta de problemas complexos, novos avanços em suas profissões, liberdade para buscar soluções, laboratórios bem-equipados e com lastro financeiro e reconhecimento público de suas realizações; liberdade – não gosta de regras rígidas, trabalhos rotineiros e burocracia; automotivação – não se preocupa muito com salário, folga, a organização que os emprega e as pessoas que ignoram o que eles fazem; valoriza o conhecimento e admira as pessoas que são referência em termos de saber; e despreza chefes tradicionais, ou seja, pessoas orientadas pelo poder hierárquico. Os profissionais seriam os verdadeiros geradores de receita dentro de uma organização do conhecimento.

O gerente seria aquele ator nomeado por superiores hierárquicos para liderar a organização com a finalidade de alcançar uma meta definida dentro de um determinado referencial e de recursos preestabelecidos. Sua principal tarefa, dependendo de sua competência, é liderar, gerenciar e organizar atividades e tarefas com o auxílio dos outros.

O “pessoal de suporte” é formado por escriturários, assessores pessoais, secretárias, recepcionistas e telefonistas que auxiliam tanto os profissionais como os gerentes. São pessoas que ainda não dominam os novos conceitos e práticas organizacionais e que, portanto, não são consideradas essenciais, apresentam baixa competência, visto que não possuem nenhuma qualificação própria especial que lhes proporcione posição privilegiada e assim fazem exigências modestas com relação a sua própria trajetória na organização.

O líder seria aquela pessoa altruísta, com rara capacidade de comunicação, empatia e energia e que possui competência tanto do ponto de vista profissional (domínio do conhecimento para resolução de problemas) como organizacional. Tem como tarefa fundamental despertar nos outros atores o que eles têm de melhor mediante a criação de visão e obtenção de comprometimento para viabilizá-la. O grande desafio do líder é obter seguidores profissionais, principalmente daqueles especialistas de destaque, que por natureza são independentes (SVEIBY, 1997, p. 74).

Para Sveiby, as questões estratégicas para gerenciamento das competências têm como ponto central fazer com que a empresa se torne menos dependente dos profissionais ou especialistas do conhecimento. Para tanto, a empresa precisa em primeiro lugar ser

[...] capaz de identificar algumas pessoas-chave [...] para a sobrevivência da empresa – pessoas qualificadas e experientes que solucionam os problemas mais complicados, geram as maiores receitas para a empresa e possuem a mais ampla rede de contatos fora da organização. (SVEIBY, 1997, p. 77).

e num segundo momento recrutar no mercado, e manter com estímulos tangíveis / salários variáveis (o dinheiro normalmente funciona como substituto para algo mais intangível como prestígio e independência) e intangíveis (reconhecimento, oportunidades de aprendizado), especialistas com potencial para ampliar seus próprios conhecimentos e de outros funcionários da empresa.



Com relação à carreira profissional, Sveiby observa que, ao chegar ao ápice da criação, o funcionário pode tornar-se um problema para a organização que não estiver preparada para lidar com essas contingências. Assim, ele observa que as alternativas são: (1) não fazer nada e conviver com um empregado super-remunerado e de baixo desempenho; 2) demitir a pessoa, o que custa pagamento da indenização e destruição da relação, mas que evita perdas futuras para a empresa; e (3) encontrar um emprego alternativo para a pessoa que tenha atingido o ápice.

A gestão do conhecimento, portanto, decorre do entendimento de que o conhecimento é uma mistura fluida de experiência condensada, valores, informação contextual e *insight* experimentado, a qual proporciona uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências e informações. Ele existe dentro das pessoas, faz parte da complexidade e imprevisibilidade humanas.

Seus componentes básicos são: experiência – aquilo que fizemos no passado e que proporciona um conjunto de referências que permitem olhar e entender as novas situações; verdade – conhecimento validado pelo grupo na resolução dos problemas cotidianos; discernimento – capacidade de julgamento a partir das referências construídas e que possibilita resposta a novas situações; as normas práticas – maneiras de fazer legitimadas pelo grupo; e valores e crenças – orientações que determinam o que o conhecedor vê, avalia, absorve e conclui a partir de suas observações.

Assim, a Gestão do Conhecimento como a arte de criar valor alavancando os ativos intangíveis significa, na prática, identificar e mapear os ativos de conhecimento ligados à empresa; gerar novos conhecimentos para oferecer vantagens na competição do mercado; tornar acessíveis grandes quantidades de informações corporativas, compartilhando as melhores práticas e a tecnologia que torna possível tudo isso – *groupware* e *intranets*. É orientar a empresa inteira para produzir esta que é a mercadoria/bem mais valiosa da nova economia (o conhecimento) e

descobrir formas de aproveitá-la, difundi-la, combiná-la e de gerar lucro com ela.

O perfil da organização orientada para o paradigma da gestão do conhecimento é aquele particularmente hábil em “aprender a aprender”. Neste tipo de organização, o aprendizado não é meramente reativo, mas sim intencional, eficaz e conectado ao objetivo e à estratégia da organização. O aprendizado é oportuno, prevendo os desafios, as ameaças e as oportunidades, e não simplesmente reagindo às crises. O aprendizado cria flexibilidade e agilidade para que a organização possa lidar com a incerteza e faz com que as pessoas possam ser capazes de gerar continuamente novas formas de criar os resultados desejados pela organização. Por isso, as mudanças que caminham lado a lado com o aprendizado criam raízes, em vez de ser transitórias (NONAKA e TAKEUCHI, 1997).

De acordo com os autores relatados, o conhecimento é o bem mais valioso da “nova economia” (DRUCKER, 1998), conhecimento este produzido pelo trabalhador, agora renomeado pelo capital de ativo intangível. Desta forma, a grande questão que surge por parte das empresas consiste em onde procurar o capital intelectual, ou seja: capital humano, capital estrutural e capital do cliente, para armazená-lo, vendê-lo e compartilhá-lo de acordo com suas necessidades e conveniências (STEWART, 1998 e DAVENPORT, 2002). O *capital humano* é a fonte de inovação e renovação, é a capacidade que os indivíduos possuem de oferecer soluções pessoais inovadoras para os clientes. O *capital estrutural* é o conjunto integrado e dinâmico dos diversos capitais humanos incorporados pela empresa. É a capacidade organizacional que uma empresa possui de suprir as exigências de mercado. O *capital do cliente* é o valor dos relacionamentos de uma empresa com as pessoas com as quais faz negócio. É, portanto, nos relacionamentos com os clientes, que o capital intelectual se transforma em dinheiro, ou seja, em dólares, enquanto sua manifestação definitiva (STEWART, 1998).

Nesta lógica, os empregados são classificados pelas habilidades que possuem: *habilidades "commodity"* – aquelas que não são específicas do negócio, que podem ser adquiridas facilmente e cujo valor é o mesmo em qualquer empresa, tais como digitação, atendimento, manutenção etc.; *habilidades alavancadoras* – são aquelas que, embora o conhecimento não seja específico do setor, é mais valioso que outros para o funcionamento da empresa tais como os de um analista de sistema ou de um profissional de finanças; e *habilidades proprietárias* – aquelas específicas de cada setor e que só para eles são importantes pois agregam valor ao negócio como por exemplo um engenheiro elétrico com habilidade de liderança para uma empresa do setor elétrico.

Dessa forma, os empregados são valorizados e remunerados de acordo com os seguintes critérios: fácil de substituir, pouco valor agregado – possuidores de habilidades *commodity* e que agregam pouco valor para a empresa, que, por sua vez, vai pagar a este trabalhador um salário mínimo ou terceirizá-lo; difícil de substituir, pouco valor agregado – possuidores de habilidades alavancadoras para empresas específicas, dependendo da necessidade da empresa podem ser valorizados ou não; fácil de substituir, muito valor agregado – possuidores de habilidades alavancadoras em sintonia com o negócio da empresa; difícil de substituir, muito valor agregado – possuidores de habilidades proprietárias, pessoas que possuem papéis insubstituíveis na organização por seus conhecimentos e habilidades lincadas no negócio, e que são empregados que interessam a empresa.

Portanto o capital intelectual, como se pode observar pela classificação, refere-se apenas aos dois últimos blocos de trabalhadores que são valorizados pela empresa enquanto estiverem gerando lucro e resultado. Assim, a grande massa de trabalhadores, aquela que mantém o sistema funcionando, está excluída deste contexto.

## Considerações Provisórias

Para Lukács, o trabalho produz, entre outras coisas, o conhecimento que permite ao homem transformar a si próprio e a realidade. Processo que vai de uma necessidade material concreta do indivíduo, passando pela teleologia – momento abstrato de planejamento, pela relação entre prévia ideação e o objeto construído, pela objetivação como síntese da relação entre prévia ideação e o objeto construído, e chegando a criação do novo e a socialização do conhecimento. Processo este que cria um novo homem e uma realidade transformada.

Já o processo de criação do conhecimento organizacional parte de uma necessidade do capital de resolução de seus problemas empresariais críticos: aumentar o lucro, expandir no mercado e garantir sua sobrevivência no futuro. Suas etapas, ou seja: (1) compartilhamento do conhecimento tácito; (2) criação de conceitos; (3) justificação dos conceitos; (4) construção de um arquétipo e (5) difusão interativa do conhecimento, tem como finalidade a apropriação pela empresa do saber do trabalhador.

O novo modelo de gestão do conhecimento e consequentemente de gestão do capital intelectual e humano apresenta várias contradições que necessitam ser explicitadas, pois o que os autores da administração não dizem é que o capital intelectual e humano, que na prática se refere a uma elite de trabalhadores, é o produto de um trabalho humano realizado numa sociedade de classes, quando o indivíduo utiliza sua inteligência, sensibilidade, intuição e percepção para criar, operar em conjunto e construir soluções. A visão do empregado como “ativo intangível” despolitiza totalmente as questões relacionadas ao trabalho, calando sobre o fato de que quem possui o conhecimento é um trabalhador assalariado que o disponibiliza para a empresa que se apropria dele. O que não é colocado pelos teóricos da administração é que estas empresas têm *trabalhadores*, resgatando o conceito de classe, que possuem um conhecimento que foi utilizado para o sucesso da empresa. O conhecimento é tratado como tal, de acordo

com os interesses do capital, e não pertence ao trabalhador, que é "coisificado" e passa a ser nomeado de "ativo intangível" e de capital, como um dia foi nomeado de patrimônio ou recurso "humano", e embora o trabalho aconteça no conjunto das relações sociais determinadas pelo modelo capitalista, verifica-se que o discurso omite uma questão fundamental do trabalho no atual estágio da sociedade de classes, o fato de que o conhecimento é fruto do trabalho assalariado ("capital humano" e "capital do cliente") e que é apropriado pela empresa ao ser transformado em "capital estrutural".

O discurso da "valorização" do trabalhador como capital intelectual faz parte da ideologia burguesa para obtenção do comprometimento do empregado com relação a buscar os objetivos do capital, pois na prática, não se refere ao conjunto da classe trabalhadora e mesmo quando se refere a uma elite administrativa e intelectual o faz com o objetivo de explorar ao máximo os *trabalhadores com conhecimento de ponta* e descartá-los quando não são mais úteis para a organização. Os trabalhadores que mantêm o sistema nas situações cotidianas e que possuem conhecimento de fácil aquisição, estes já estão em processo de exclusão. Verifica-se, nos textos apresentados, o ensinamento pelos teóricos da administração de várias formas de apropriação pelas empresas dos conhecimentos explícitos e tácitos do trabalhador. Apropriação esta apoiada por uma ideologia construída pelo capital de reforço da alienação e exploração do trabalho. Esta apropriação gera uma situação de tensão provocada pelo fato de que é demandada do empregado de elite – trabalhadores do conhecimento, uma postura de sujeito que utiliza seu cérebro para resolver problemas empresariais, entretanto cada vez mais o conjunto da classe dos trabalhadores, que tem seu trabalho substituído pela ciência e tecnologia, vê negada as suas demandas por direitos, salários e segurança no emprego. Ao conjunto dos trabalhadores resta administrar o paradoxo de ter que adquirir continuamente conhecimentos para viabilizar e manter o negócio da empresa para tentar garantir o emprego e a permanência no mercado de trabalho.

## Referências Bibliográficas

BORGIANN, Elisabete e MONTANO Carlos (Orgs.). *Metodologia y servicio social, hay em debate*. v. 6. São Paulo: Biblioteca Latinoamericana de Serviço Social, 2000.

DAVENPORT, T.H. e PRUSAK, L. *Conhecimento empresarial*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DAVENPORT, Thomas H. *Ecologia da informação*. São Paulo: Futura, 2002.

\_\_\_\_\_. *Capital humano*. São Paulo: Nobel, 1999.

DRUCKER, Peter F. et al. *Aprendizagem organizacional*. São Paulo: Campus, 1990.

LESSA, Sérgio. *A ontologia de Lukács*. Maceió: Edupal, 1996.

LUKÁCS. *Per una Ontologia dell'Essere Sociale*. Roma: E. Ruiniti, 1976-81.

MARX, Karl. O trabalho alienado. In: \_\_\_\_\_. *Manuscritos econômico-filosóficos*. Lisboa: Edições 70, 1993.

NONAKA, I. e TAKEUCHI, H. *Criação do conhecimento na empresa*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

SVEIBY, Karl Erik. *A nova riqueza das organizações*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

STEWART, Thomas A. *O capital intelectual*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.