

GESTÃO DO CONHECIMENTO – INSTRUMENTO DE APROPRIAÇÃO PELO CAPITAL DO SABER DO TRABALHADOR

Lydia Maria Pinto Brito

Resumo

O artigo de desenvolvimento teórico fala de uma das mais importantes matrizes de gestão do trabalho criadas na década de noventa: Gestão do Conhecimento que, em articulação com a Gestão de Competências e as Organizações de Aprendizagem, vai se construir na forma mais sofisticada que o capital já criou de intensificar a alienação e se apropriar do saber do trabalhador. O novo modelo em construção, que vem substituir o taylorismo/ fordismo que havia se apropriado do tempo e movimento do trabalho, faz parte da reestruturação produtiva que vem tentando solucionar, a partir de seus aspectos fenomênicos, a crise do modelo capitalista de produção.

Palavras-Chave: Trabalho, Trabalhador, Alienação, Gestão do Conhecimento, Modelos de Gestão.

KNOWLEDGE MANAGEMENT - A TOOL USED BY THE CAPITAL TO TAKE KNOWLEDGE OVER FROM WORKERS

Abstract

This paper is a theoretical study of one of the most important matrices of work management developed in the 90's: Knowledge Management. Along with Competence Management and Learning Organizations, it has become the most sophisticated approach capital has ever designed to intensify alienation and to take knowledge over from workers. The new model under construction has replaced Taylorism-Fordism, which had taken over work time and movement. It is part of the productive re-structuring that has tried to solve the crisis of the capitalist production model, based on its phenomenical issues.

Key-words: Work, Worker, Alienation, Knowledge Management, Management Models

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 traduz-se 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 produzido na empresa seja identificado, gerenciado e mantido na organização independentemente de quem o produziu.

I- O que é a Gestão do Conhecimento

Nonaka e Takeuchi (1997), os pioneiros do estudo da Gestão do Conhecimento, 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 ‘a 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, 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).

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

Quadro 1: Tipos de Conhecimento

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

Fonte: Nonaka e Takeuchi, 1997, p.67.

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). 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 a transferência do conhecimento pessoal do trabalhador (tácito) e do conhecimento declarativo (explícito) num processo de transformação interativa e em espiral.

II- 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 o 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 da rede de informação e conhecimento codificadas, como Internet ou intranets 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.

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 ambigüidade 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).

III- 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 à externalização de um modelo mental tácito construído através do diálogo e reflexão coletiva onde são utilizados as contradições e paradoxos para obtenção de uma síntese que é verbalizada em palavras e frases as quais 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 “para organizações de negócios, os critérios normais [grifo nosso] 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), embora argumentem a existência de critérios abstratos que podem incluir premissas tais como aventura, romantismo e estética. Aqui as questões relacionadas ao trabalho são claramente caladas, embora, em todas as fases, o trabalhador tenha de se colocar como sujeito fundamental para a construção do conhecimento.

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.

IV- 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 de Jack Welch na 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.

Quadro 10 – Modelos Gerenciais de Criação do Conhecimento

	Modelos Gerenciais	<i>Top-down</i>	<i>Bottom-up</i>	<i>Middle-up-down</i>
uem	Agente de criação do Conhecimento	Alta gerência	Indivíduo empreendedor	Equipe / gerencia de nível médio
	Papel da alta gerência	Comandante	Patrocinadora / Mentora	Catalisadora
	Papel da gerência de nível médio	Processadora de informações	Intraempreendedora autônoma	Líder da equipe
ual	Conhecimento acumulado	Explícito	Tácito	Explícito e tácito
	Conversão do conhecimento	Conversão parcial focalizada na combinação / internalização	Conversão parcial focalizada na socialização / externalização	Conversão em espiral de internalização/ externalização/ combinação / socialização
nde	Armazenamento do Conhecimento	Banco de dados computadorizado / manuais	Personificado no indivíduo	Base de conhecimento organizacional

omo	Organização	Hierarquia	Equipe de projeto e rede informal	Hierarquia e força-tarefa (hipertexto)
	Comunicação	Ordens/instruções	Princípio de auto-organização	Diálogo e uso de metáfora/analogia
	Tolerância à ambiguidade	Não permite caos / flutuação	Caos / flutuação como premissa	Cria e amplifica caos / flutuação
	Ponto fraco	Alta dependência da alta gerência	Consome muito tempo; custos de coordenação dos indivíduos	Exaustão humana; custo da redundância
Exemplo de Empresa onde foi implantado		General Electric (GE) / Jack Welch	(3 M)	Canon

Fonte: Adaptado de Nonaka e Takeuchi, 1997:149.

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, que 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.

V- 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 a classe trabalhadora 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 “invisível”, que não é perceptível pelo tato, impalpável, incorpóreo, que não é suficientemente claro ou definido para ser percebido ou entendido, que elude, ou seja, 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.

Figura 3: Comparação entre o paradigma industrial e do conhecimento

Indicadores	Paradigma Industrial	Paradigma do Conhecimento
Pessoas	Geradores de custos e recursos	Geradores de receita
Poder dos gerentes	Na hierarquia organizacional	No conhecimento
Luta de poder	Trabalhadores físicos & capitalistas	Trabalhadores do conhecimento & gerentes
Tarefa da gerência	Supervisão de subordinados	Apoio aos colegas
Informação	Instrumento de controle	Recurso da comunicação
Produção	Trabalhadores físicos processando recursos físicos Para criar produtos tangíveis	Trabalhadores do conhecimento convertendo conhecimento em estruturas intangíveis
Fluxo de informação	Via hierarquia organizacional	Via redes colegiadas
Forma básica de receita	Tangível (dinheiro)	Intangível (aprendizado, novas idéias, novos clientes,P&D)
Estrangulamento da produção	Capital financeiro e habilidades humanas	Tempo e conhecimento
Manifestação da produção	Produtos tangíveis (hardware)	Estruturas intangíveis (conceitos e software)
Fluxo de produção	Regido pela máquina, seqüencial	Regido pelas idéias, caótico
Efeito do porte	Economia de escala no processo de produção	Economia de escopo das redes
Relacionamento com o cliente	Unilateral pelos mercados	Interativo pelas redes pessoais
Conhecimento	Uma ferramenta ou um recurso entre outros	O foco empresarial
Finalidade do Aprendizado	Aplicação de novas ferramentas	Criação de novos ativos
Valores do mercado acionário	Regidos pelos ativos tangíveis	Regidos pelos ativos intangíveis
Economia	De redução de lucros	De aumento e redução de lucros

Fonte: SVEIBY,1997, p.32

Como se pôde observar no quadro anterior, 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 as seguintes 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 enquanto interdependência entre conhecimento explícito, habilidade, experiência, julgamento de valor e rede social. Competência que, em 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; auto-motivação – 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, pois 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. (Steivy,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 se tornar 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.

Considerações Finais

Assim, a Gestão do Conhecimento enquanto 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 aquela 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 e que vão ser a base de estudos posteriores realizados principalmente por Stewart (Capital Intelectual) e Davenport (Capital Humano) , dentre outros, o conhecimento é o bem mais valioso da “nova economia”, conhecimento este produzido pelo trabalhador, agora renomeado pelo capital de ativo intangível, situação onde a luta de classes é negada.

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.

Ao trabalhador resta administrar o paradoxo de ter que adquirir continuamente conhecimentos para viabilizar o negócio da empresa e, assim, tentar garantir o emprego e a permanência no mercado de trabalho.

REFERÊNCIAS

- CHESNAIS, François. **A Mundialização do Capital**. São Paulo: Xamã. 1996.
- DAVENPORT, Thomas H. e PRUSAK, Laurence. **Conhecimento Empresarial**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- DAVENPORT, Thomas H. **Ecologia da Informação**. São Paulo: Futura, 2002.
- _____. **Capital Humano: o que é e por que as pessoas investem nele**. São Paulo: Nobel, 1999.
- DRUCKER, Peter F. e outros. **Aprendizagem Organizacional**. São Paulo: Campus, 1990.
- MARX, Karl. **O Capital**. Volume I. Livro Primeiro. São Paulo: Nova Cultural, 1985.

MARX, Karl . **O Trabalho Alienado**. In: **Manuscritos econômico-filosóficos**. Lisboa: Edições 70, 1993.

NONAKA, Ikujiro e TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação do Conhecimento na Empresa**: como as empresas geram a dinâmica da inovação. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

NONAKA, Ikujiro, KROGH, Georg Von e ICHIJO, Kazuo. **Facilitando a Criação de Conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

SVEIBY, Karl Erik. **A Nova Riqueza das Organizações** – gerando e avaliando patrimônios de conhecimento. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

Lydia Maria Pinto Brito possui graduação em Serviço Social pela Universidade Estadual do Ceará (1974), mestrado em Sociologia (1998) e doutorado em Educação pela Universidade Federal do Ceará (2004). Atualmente é professor titular do Curso de Mestrado em Administração da Universidade Potiguar-RN.
E-mail: lydiampbrito@yahoo.com.br

Submetido em: julho de 2006 | Aceito em: novembro de 2006.