A gestão do conhecimento como técnica de controle: uma abordagem crítica da conversão do conhecimento tácito em explícito

The Knowledge Management as control technique: A critical boarding of the conversion of the tacit knowledge in explicit

Ricardo Roberto Behr[1]
Schleiden Pinheiro Nascimento[2]

Resumo

A gestão do conhecimento como tecnologia de gestão é um tema emergente nos espaços acadêmicos e organizacionais. Porém, observa-se que as pesquisas e a literatura sobre o tema têm enfatizado os aspectos funcionalistas, menosprezado questões referentes ao controle e à dominação dos trabalhadores envolvidos por esta tecnologia.

A partir da década de 1970, diferentes abordagens propondo alternativas à perspectiva funcionalista, até então amplamente dominante, começaram a ganhar corpo nos estudos organizacionais. Entre elas, destaca-se a perspectiva crítica, que se consolidou no contexto anglo-saxão, nos anos 1990, com a criação e o desenvolvimento do movimento denominado critical management studies, ou seja, estudos críticos em administração.

O objetivo deste artigo é abordar de forma crítica a gestão do conhecimento; mais especificamente, a conversão do conhecimento tácito em explícito. Para tanto, foi dividido em cinco partes: introdução, descrição da origem e dos conceitos de gestão do conhecimento, origem e conceitos em estudos críticos em administração, abordagem crítica da gestão do conhecimento e considerações finais.

Palavras-chave: gestão do conhecimento; estudos críticos em administração; controle; subjetividade.

Abstract

Knowledge management as management technology is an emergent subject in the academic and organizational spaces. However, the research and literature on the subject have emphasized specifically the practical aspects of the knowledge management, having rejected the aspects of control and domination of this management technology. From the decade of 1970, different boardings that offered alternatives to the practical perspective, until then widely dominant, had started to gain body in the organizational studies. Among them, it is distinguished critical management studies. The objective of this essay is to present a critical analysis on management technology known as knowledge management, more specifically, the conversion of the tacit knowledge in explicit. Therefore, this essay was divided in five parts: introduction to the subject, a description of the origin and the concepts of management of the knowledge, origin and concepts in critical studies in administration, critical boarding of the knowledge management and final thoughts.

Key words: knowledge management; critical management studies; control; subjectivity.

1 Doutor em Engenharia de Produção (UFSC) e Mestre em Administração (UFPR). Professor do Programa de Pós-Graduação em Administração (Mestrado em Administração) da UFES. Endereço:Av. Fernando Ferrari, s/n – Goiabeiras – Vitória/Espírito Santo - CEP: 29060900 – Brasil. E-mail: ricardobehr@hotmail.com
2 Mestrando em Administração da Universidade Federal do Espírito santo(UFES) e Graduado em Administração – UFES. Endereço: Rua José Celso Claudio, nº 155, apt. 1102 – Parque Gaivotas - Vila Velha/Espírito Santo - CEP: 29102588 - Brasil. E-mail:schleiden.ufes@yahoo.com.br

Artigo submetido em maio de 2007 e aceito em outubro de 2007

Introdução

A gestão das organizações contemporâneas tem experimentado uma série de transformações desde o advento das abordagens clássicas sugeridas por Taylor e Fayol no início do século XX, quando surgiu uma proposta de sistematização e racionalização das formas de gerir processos produtivos. A busca por novos mercados e os avanços tecnológicos tornaram o ambiente corporativo repleto de oportunidades e ameaças, no qual há o surgimento e crescimento rápido de novas empresas, bem como a falência de muitas outras.

As organizações, no intuito de tornarem suas estruturas e sistemas mais adaptáveis e eficientes para dar respostas a essas mudanças, têm dado maior atenção aos processos de criação, assimilação e disseminação do conhecimento, sendo esses processos considerados elementos fundamentais para a vantagem competitiva sustentável (GEUS, 1998). Nesse contexto, foram publicadas obras correlatas, tais como: *A quinta disciplina*, de Peter Senge, *A empresa viva*, de Arie de Geus, *Conhecimento empresarial*, de Thomas Davenport, e *Criação do conhecimento na empresa*, de Ikujiro Nonaka e Hirotaka Takeuchi**.** Conscientes da importância da gestão do conhecimento, muitos consultores iniciaram trabalhos sobre o assunto e diversas publicações surgiram tratando desse tema.

Na literatura sobre gestão do conhecimento predomina uma concepção cartesiana de gestão, com destaque para a dimensão funcionalista; ou seja, com abordagens que priorizam conjuntos de técnicas e ferramentas visando à eficácia e à produtividade organizacionais (DUARTE, 2003). Os trabalhos privilegiam noções e princípios como: inteligência competitiva, gestão da inovação, capital intelectual, gestão de competências, aprendizagem organizacional, comunidades de prática e infra-estrutura tecnológica. Esses trabalhos enfatizam os meios de geração, codificação, disseminação e compartilhamento de conhecimento. Essa preocupação nos aspectos funcionalistas se justifica pela necessidade dos gestores das organizações, enfatizando aspectos prescritivos e com abordagem superficial dos indivíduos inseridos nesse contexto. A visão predominante está voltada para os aspectos operacionais e tecnológicos, ou seja, considera-se os instrumentos que permitem tornar explícitos os conhecimentos tácitos, utilizando a mão-de-obra como um recurso de produção intelectual.

Telles e Teixeira (2002) exploraram as dimensões de dominação e emancipação dos sujeitos na organização baseada em conhecimento, especialmente, no que tange aos aspectos de utilização das novas tecnologias de informação e comunicação como instrumentos de poder. Por outro lado, Rocha Neto (2003) argumenta que a sociedade do conhecimento está promovendo a gestação de uma mutação capitalista, na qual não haveria uma tensão social entre o capital e o trabalho. Diante do exposto, surge o seguinte questionamento: A g*estão do conhecimento* é uma nova base da relação entre o capital e o trabalho ou trata-se de um instrumento de dominação e controle?

O crescimento no tamanho das organizações, o rápido desenvolvimento das tecnologias de comunicação, o comércio global, a redução da classe trabalhadora em função da automação, a mudança na natureza do trabalho com sua ênfase no conhecimento, a pressão constante da especialização da força de trabalho, a produção em grande escala, a necessidade de novas fontes energéticas e os problemas ecológicos espalhados pelo mundo são elementos de um contexto contemporâneo que exige uma resposta por focos de pesquisa que privilegiem a emancipação dos indivíduos. A teoria crítica contribui para esse tipo de análise.

Em busca da superação da visão unilateral da dimensão funcionalista propõe-se neste artigo uma abordagem crítica da gestão do conhecimento, destacando especificamente os aspectos de dominação e controle da conversão do conhecimento tácito em explícito.

Origens e conceitos de gestão do conhecimento

Araújo (2006) apresenta algumas tecnologias de gestão, dando ênfase ao conceito e à implantação dessas tecnologias nas organizações. Antes de se discutir a tecnologia de gestão conhecida por *gestão do conhecimento*, é necessário esclarecer o que é o conhecimento. As definições de conhecimento, no contexto dos estudos organizacionais, são as mais variadas possíveis, mas todas têm um traço comum que é a tentativa de

estabelecer uma distinção entre *dado*, *informação* e *conhecimento*. Spender (2001) conceitua *dado* como um sinal sem significado, *informação* como um sinal cujo significado pertence a uma pessoa e *conhecimento* como aquilo que decorre das informações, tais como: ações, preferências, valores etc.

Child (apud GONÇALVES; GONÇALVES FILHO; REIS, 2006) descreve que os *dados* tornam-se disponíveis para a organização em forma bruta: não são categorizados, nem padronizados. Numa etapa subseqüente, os *dados* são categorizados e analisados de uma maneira que passam a permitir que inferências sejam feitas: tornam-se *informação*. Desde que a *informação* seja considerada e revista criticamente com referência ao contexto de sua aplicabilidade, ela se torna *conhecimento*. A experiência com a aplicação do *conhecimento* leva à *sabedoria*, no sentido de que uma avaliação é feita sobre quando, e de que forma, o conhecimento pode ser aplicado, especialmente, em face de situações não usuais.

Outra tipologia importante presente de forma recursiva na literatura sobre gestão do conhecimento é a que divide o conhecimento entre *tácito* e *explícito*. Essa divisão foi primeiro apresentada por Michael Polanyi (apud NONAKA; TAKEUCHI, 1997). O *conhecimento tácito* é caracterizado, segundo Winter (apud DAVENPORT; PRUSAK, 1998) como complexo, substancial, não passível de ensino, não articulado, não observável em uso e não documentado. O *conhecimento explícito*, a seu turno, caracteriza-se por ser esquemático, simples, passível de ensino, articulado, observável em uso e documentado.

Já nas teorias da administração, Nonaka e Takeuchi (1997) revelam que houve uma série de tentativas de priorizar o conhecimento como recurso importante para a organização. No entanto, cada uma delas careceu de elementos importantes para a constituição de uma empresa criadora do conhecimento, surgindo a necessidade de se propor uma nova teoria, já que as existentes até então não tinham sido suficientes.

Nonaka e Takeuchi (1997) revelam as tentativas das escolas da administração no que diz respeito à gestão do conhecimento. Os autores destacam que na administração científica de Taylor houve a tentativa de se transformar conhecimento tácito em explícito (tempos e movimentos), mas sem considerar as experiências e decisões tomadas pelos empregados como fonte importante desse conhecimento. Na teoria das relações humanas de Elton Mayo, houve um esforço para mostrar a importância das relações sociais na produtividade, mas a teoria não foi capaz de se sustentar, tendo sido absorvida pelas teorias científicas do grupo humano e da interação social, semelhantes às de Taylor. Embora reconheça a existência de um conhecimento comportamental, além do científico, e atribua maior importância àquele, a teoria de Chester Barnard não se preocupa com a criação do conhecimento. Na teoria de Herbert Simon foi destacada a necessidade de se formalizar a informação e o conhecimento, mas foi negligenciado o conhecimento tácito. Nas primeiras teorias de estratégia, foram reveladas a importância do conhecimento dos ambientes externo e interno para a gestão estratégica das organizações, mas não foi abordada a criação do conhecimento. Nas teorias sobre cultura organizacional, foi dada ênfase à organização como um sistema no qual o compartilhamento de experiências era fator-chave para a competitividade da empresa, consideravam o ser humano, contudo, como um depósito e não como um criador de conhecimento.

Já o estudo da aprendizagem organizacional é recorrente nos estudos de administração, pelo menos, desde a década de 1970. Em parceria, Chris Argyris e Donald Schön são responsáveis por textos que abordam a aprendizagem organizacional (OLIVEIRA, 1996). O tema aprendizagem organizacional adquiriu notoriedade no início da década de 1990, após a publicação do já mencionado livro *A quinta disciplina*, de Peter Senge, o qual apresenta o conceito de aprendizagem organizacional, enfatizando os modelos mentais, a formação de objetivo comum, a aprendizagem em grupo, o raciocínio sistêmico e o domínio pessoal.

A maior necessidade de gerenciar o conhecimento surgiu do rápido avanço da tecnologia da informação e de comunicação e dos processos de reengenharia, levando à redução do quadro de pessoal nas organizações americanas e européias, o que, na maioria dos casos, resultou no desligamento de funcionários com alto grau de especialização. Nesse contexto, em 1995, Davenport e Prusak (1998) utilizaram pela primeira vez o termo *knowledge management*, traduzido como g*estão do conhecimento*. Para eles, o conhecimento é um fluido feito de práticas, valores, informações contextuais e hábeis compreensões estruturadas que provêem uma base para que sejam avaliadas e incorporadas novas experiências e informações. Portanto, o conhecimento está embutido

não apenas nos documentos ou arquivos, mas também nas rotinas organizacionais, processos, práticas e normas. Na prática, a gestão do conhecimento inclui a identificação e o mapeamento dos ativos intelectuais ligados à organização e à geração de novos conhecimentos, visando a uma posição mais vantajosa na competição pelo mercado. Além disso, torna acessível grande quantidade de informações corporativas, compartilhando as melhores práticas e a tecnologia que possibilita tudo isso, as denominadas ferramentas para gestão do conhecimento (DAVENPORT; PRUSAK, 1998).

Nonaka e Takeuchi (1997) apresentam uma teoria da criação e disseminação do conhecimento organizacional divergente dos métodos e filosofias ocidentais de tratamento das informações e das relações humanas e empresariais. Eles afirmam que as diferenças culturais interferem radicalmente nas formas de descoberta e uso dos conhecimentos individuais e organizacionais. Para eles, enquanto o modelo ocidental reconhece como conhecimento útil aquele que pode ser formalizado, sistematizado e facilmente comunicável – o denominado *conhecimento explícito* –, os orientais consideram mais importante o conhecimento tácito (ou implícito). Este resultaria dos processos de análise das informações, dos *insights* subjetivos e da intuição, premissas tidas como prioritárias e ponto de partida dos processos de inovação e criatividade dos projetos empresariais.

O conhecimento tácito é difícil de ser externalizado. Ele é constituído por elementos cognitivos e técnicos. Nonaka e Takeuchi (1997) destacam que as empresas criadoras de conhecimento geram, sistematicamente, novos conhecimentos, disseminando-os por toda a organização e incorporando-os às novas tecnologias, processos e produtos. Esse complexo sistema acontece através da conversão entre os conhecimentos implícitos e explícitos, envolvendo as pessoas, os grupos de trabalho, a organização e o ambiente onde está inserida. Essa conversão dos conhecimentos ocorre de quatro formas: pela socialização, pela externalização, pela combinação e pela internalização, que se relacionam de forma seqüencial e complementar nesse processo, formando a chamada *espiral do conhecimento*.

A socialização é a conversão de conhecimento tácito individual em conhecimento tácito coletivo, sugerida como um processo de troca de experiências, que estimula a criação do conhecimento tácito entre os participantes, através do compartilhamento de seus *modelos mentais* ou de suas habilidade técnicas. A externalização é transformação do conhecimento tácito em conhecimento explícito; a articulação do conhecimento tácito em manuais ou procedimentos escritos. Por sua vez, a combinação é um processo de sistematização dos conhecimentos explícitos; ou seja, é a combinação destes em um novo conhecimento explícito.

Os indivíduos trocam e combinam conhecimentos através de meios como documentos, reuniões, conversas ao telefone ou redes de comunicação computadorizada. Essa reconfiguração das informações existentes através da classificação, do acréscimo, da combinação e da categorização do conhecimento explícito pode levar à criação de novos conhecimentos.

A internalização é a absorção do conhecimento explícito em conhecimento tácito e está relacionada ao aprendizado através da prática. Para que o conhecimento explícito se torne tácito, são necessárias a verbalização e a diagramação do conhecimento na forma de documentos, manuais e histórias orais. A documentação das experiências ajuda os indivíduos a internalizarem suas experiências, aumentando, assim, o conhecimento tácito.

O surgimento da gestão do conhecimento é uma conseqüência direta do ambiente instável das organizações. Nesse sentido, as empresas são consideradas organismos capazes de acumular e produzir conhecimento para a alavancagem de inovações, e esses organismos teriam a capacidade de disseminar internamente tal conhecimento, facilitando o ajuste ou a adaptação organizacional ao ambiente. As práticas de gestão do conhecimento estão intimamente ligadas à idéia de que a informação e a tecnologia são valiosos bens que podem ser usados como recursos estratégicos para a obtenção de vantagem competitiva.

Leonard-Barton (1998) ressalta que o conhecimento é criado apenas pelos indivíduos e a eles pertence. Uma organização não pode criar conhecimento sem as pessoas. O que pode fazer é apoiar pessoas criativas e prover

contextos para que elas gerem conhecimento. Além da geração ou aquisição de conhecimento, é preciso cuidar para que este seja catalogado, transferido, assimilado e utilizado.

O tema central da gestão do conhecimento é o aproveitamento dos recursos de informação de que as pessoas dispõem na empresa para poderem criar, compartilhar, aprender, procurar, comparar, encontrar e utilizar experiências de sucesso como referência para a tomada de decisões. Se considerarmos a diversidade de abordagens referentes à gestão do conhecimento, este artigo delimitar-se-á a uma abordagem crítica da proposta de Nonaka e Takeuchi (1997) conhecida como *espiral do conhecimento*.

A pesquisa de Duarte (2003), que tratou da análise da produção científica em gestão do conhecimento, revelou sua concentração em áreas como marketing e administração da informação, evidenciando o caráter prescritivo e funcionalista dessa produção. Por outro lado, a despeito da ortodoxia funcionalista no campo dos estudos organizacionais, segundo Vieira e Caldas (2006), desde o final da década de 1980, têm surgido vertentes de resistência para enfrentar tal hegemonia na área, incluindo-se aí a teoria crítica.

Origens e conceitos dos estudos críticos em administração

Desenvolver uma análise crítica significa apreender a realidade não de forma neutra, mas por meio de um instrumental crítico, que permita a emancipação do sujeito. Faz-se necessário uma análise multidimensional do conflito, capaz de questionar radicalmente o real e propor uma superação profunda. Essa nova situação não adquire imunidade crítica. Será uma formação social que apresenta contradições internas suficientes para ser historicamente superada (DEMO, 1995).

Desde o final da década de 1960, registra-se no Brasil um pensamento crítico em administração, destacando-se Alberto Guerreiro Ramos, Maurício Tragtenberg e Fernando C. Prestes Motta. Esses autores eram influenciados por autores estrangeiros clássicos, entre eles: Max Weber, Karl Marx e Sigmund Freud (DAVEL; ALCADIPANI, 2003).

O corpo teórico que nutre o desenvolvimento dos estudos críticos em administração baseia-se em três grandes conjuntos de linhas teóricas. O primeiro engloba a linha desenvolvida no âmbito do marxismo, do neomarxismo e da Escola de Frankfurt. O segundo envolve as abordagens pós-estruturalista, pós-modernista e pós-colonialista. O terceiro grupo engloba as teorias feministas (DAVEL; ALCADIPANI, 2003). Neste estudo adotar-se-á a linha teórica desenvolvida no âmbito do marxismo, do neomarxismo e da Escola de Frankfurt.

A *Escola de Frankfurt* foi fundada em 1924 por iniciativa de Félix Weil, filho de um grande negociante de grãos de trigo na Argentina. Antes dessa denominação, cogitou-se o nome Instituto para o Marxismo, mas optou-se por Instituto para a Pesquisa Social. Seja pelo anticomunismo reinante nos meios acadêmicos alemães nos anos 1920-1939, seja pelo fato de seus colaboradores não adotarem o espírito e a letra do pensamento de Marx e do marxismo da época, o instituto recém-fundado preenchia uma lacuna existente na universidade alemã quanto à história do movimento operário e do socialismo. Carl Grünberg, economista austríaco, foi seu primeiro diretor, de 1923 a 1930. Max Horkheimer, a partir de 1931, passou a exercer a função de diretor do instituto, que se associava à Universidade de Frankfurt. O órgão oficial dessa gestão passou a ser a *Revista para a Pesquisa Social*, com um enfoque mais voltado para a filosofia e menos para a economia. Entre os colaboradores da revista contam-se figuras muito conhecidas de um público mais amplo, como Hebert Marcuse, autor de *Eros e civilização* e *O homem multidimensional*, Theodor W. Adorno, autor de *A dialética do esclarecimento,* e Jürger Habermas, autor de *Técnica e ciência como ideologia* (NOBRE, 2004).

A expressão *teoria crítica* surgiu pela primeira vez como conceito em um texto de Max Horkheimer de nome *Teoria tradicional e teoria crítica*, de 1937, publicado na *Revista para a Pesquisa Social*. Nos escritos de Horkheimer, o campo da teoria crítica tem como fundamento desenvolver seu trabalho teórico a partir da obra de Karl Marx (NOBRE, 2004).

Os teóricos da Escola de Frankfurt desenvolveram quatro temas centrais: crítica ao positivismo, crítica à racionalização da sociedade, preocupação com o destino do indivíduo na sociedade atual e crítica à indústria cultural (BOTTOMORE, 1988).

A racionalidade é uma das preocupações centrais da Escola de Frankfurt. Seus principais representantes, essencialmente, afirmam que na sociedade moderna a racionalidade se transformou num instrumento disfarçado de perpetuação e repressão social, em vez de ser sinônimo de razão verdadeira. Os autores da Escola de Frankfurt pretendiam restabelecer o papel da razão como uma categoria ética e, portanto, como elemento de referência para uma *teoria crítica da sociedade*. Recusam, ao que parece, o pressuposto de Marx de que a racionalidade é inerente à história, e que o processo da sociedade moderna, através da crítica dialética de si mesma, conduziria à *Idade da razão*. Salientando que Marx não percebeu que, na sociedade moderna, as forças produtoras haviam conquistado seu próprio impulso institucional independente, assim subordinando toda a vida humana a metas que nada têm a ver com a *emancipação humana* (RAMOS, 1981).

A partir da década de 1970, diferentes abordagens que ofereciam alternativas à perspectiva funcionalista, até então amplamente dominante, começaram a ganhar corpo nos estudos organizacionais. Entre elas, destaca-se a perspectiva crítica que se consolidou no contexto anglo-saxão, nos anos 1990, com a criação e o desenvolvimento do movimento denominado *critical management studies*, ou seja, e*studos críticos em administração* (DAVEL; ALCADIPANI, 2003).

Para identificar um estudo como de natureza crítica, são estabelecidos três parâmetros fundamentais: visão desnaturalizada em administração, intenção desvinculada de desempenho e intenção emancipatória (ALVESSON; WILLMOTT, 1992).

Segundo Alvesson e Deetz (1998), a razão pela qual os escritos de teoria crítica têm encontrado campo fértil nos estudos organizacionais deve-se, em parte, ao declínio e à desilusão em relação àquilo que pode ser genericamente referido como pressupostos modernistas, tanto pelos teóricos quanto pelos profissionais das organizações.

No contexto organizacional, usa-se o termo *modernista* para descrever os elementos de instrumentalização das pessoas e da natureza, pelo uso de conhecimento técnico-científico para realizar resultados previsíveis, medidos por produtividade e resolução técnica de problemas, conduzindo à performance econômica e social, definida principalmente pela acumulação de riquezas por parte de quem investe na produção e pelo consumo por parte da massa trabalhadora (ALVESSON; DEETZ, 1998).

Neste artigo, o conceito de controle tem uma perspectiva de cunho sociológico-crítico, ao contrário da abordagem organizacional-funcionalista, geralmente empregada nos estudos organizacionais. Dessa forma, aqui não será abordada a questão da funcionalidade do controle e, sim, as conseqüências e condições de surgimento ou desenvolvimento do controle no contexto social.

Segundo Faria (2004a), a economia política do poder pode ser caracterizada como uma teoria crítica das formas de controle nas organizações capitalistas. Por teoria crítica entende-se uma determinada corrente de pensamento filiada à Escola de Frankfurt. O conceito de controle, segundo essa teoria, aparece como algo próximo aos termos fiscalização, recalcamento e ajustamento, ou, ainda, vigilância, repressão e determinação, tanto do agir quanto do pensar. Todavia, vale destacar que a ótica de análise e a crítica em relação ao controle é feita a partir de um referencial cujas raízes são encontradas em Marx. Portanto, não é a crítica a qualquer tipo ou forma de controle, mas sim a crítica ao controle capitalista; ou seja, ao controle característico da sociedade capitalista, que tem como objetivo último a expropriação do trabalhador e a conseqüente obtenção da mais-valia, seja ela absoluta ou relativa.

Partindo desses pressupostos, Faria (2004b) defende que a teoria gerencial, desde Taylor até os dias atuais, tem por base a busca do desenvolvimento de mecanismos de controle, visando assegurar a extração da mais-valia e a manutenção das relações de poder. Aqui, parte-se do pressuposto de que o controle é a principal forma de instrumentalização da gestão.

Faria (2004c) classifica o controle em categorias, tendo por base seu nível, sua forma e suas práticas. São três os níveis categóricos determinados pelo autor: econômico, político-ideológico e psicossocial.

Tendo em vista a extensão do tema, abordar-se-á neste artigo, o controle econômico promovido pela *gestão do conhecimento*, mais especificamente, o controle normativo, que diz respeito ao conjunto de regras, normas e dispositivos formais e às regulamentações não explicitadas, mas entendidas pelos sujeitos como definidoras de condutas que regem a ordem organizacional. Ele define tanto os procedimentos burocráticos quanto suas atribuições de autoridade e responsabilidade, assim como as convenções que geram obediência e aceitação por imposição.

Segundo Faria (2004c), o controle econômico refere-se às relações de produção, em especial, às relações e aos processos de trabalho, no que concerne à propriedade e à posse. Nessa discussão, são destacadas as implicações da intensificação das mudanças na relação de propriedade e de posse dos meios de produção, principalmente, no que diz respeito ao processo de apropriação dos meios e objetos de trabalho pelo capitalista, que se intensificaram com o surgimento da sociedade capitalista. Para o autor, essa mudança está diretamente relacionada com o processo de controle e determinação da produção (determinação do que deve ser feito e de como deve ser feito) e do conseqüente aumento da exploração do trabalhador.

Schmitt e Faria (2004) consideram que atualmente as formas de controle social no seio das organizações visam não só atingir o corpo físico dos indivíduos-trabalhadores, mas também sua subjetividade. Nesse caso, uma das estratégias utilizadas pelas organizações é exercer o controle sobre o indivíduo através dos vínculos que este estabelece com a organização. Trata-se de um controle sutil, quase imperceptível, relacionado com os aspectos mais íntimos do indivíduo: seus desejos e sua necessidade de pertencer a um grupo e de estar realizado. Os autores estabelecem que o vínculo mantido entre indivíduo e organização pode ser de naturezas objetiva e subjetiva.

A conversão do conhecimento tácito em explícito de uma perspectiva crítica

Como visto anteriormente, o corpo teórico que nutre o desenvolvimento da gestão do conhecimento está baseado numa perspectiva funcionalista e não considera os aspectos de singularidade do ser humano no contexto organizacional. Para esse corpo teórico, o conhecimento é algo que deve ser transplantado da mente das pessoas, do tácito, para os manuais organizacionais, isto é, para o explícito.

Para um estudo crítico da *gestão do conhecimento*, esta será delimitada às quatro formas de conversão dos conhecimentos, proposta por Nonaka e Takeuchi (1997) e conhecida com a *espiral do conhecimento*.

O argumento central deste estudo é o de que a conversão dos conhecimentos tácitos em explícitos é uma forma de controle do trabalho que tem como objetivo, promover não somente o controle dos meios de produção – aqui entendidos como máquinas ou equipamentos utilizados no processo produtivo –, mas também do conhecimento tácito do trabalhador.

A externalização, que consiste na conversão do conhecimento tácito em manuais ou procedimentos escritos, é a forma mais tradicional de controle, tendo sido a base da *administração científica*. Taylor (1966), no ponto de partida da reflexão sistematizada sobre as organizações industriais, em seu primeiro princípio que caracteriza a *administração científica*, estabelecia que a administração deveria *reunir a grande massa de conhecimentos tradicionais que, no passado, encontravam-se na cabeça dos trabalhadores, e, então, registrar tais conhecimentos*, tabulá-los e reduzí-los a regras, leis e, muitas vezes, a fórmulas matemáticas. Ou seja, a gerência deve se apropriar dos conhecimentos que os operários detêm sobre suas rotinas, deve aprimorá-los e transformá-los em regras e leis para os demais. Portanto, os operários têm a obrigação de, quando solicitados, colaborar para que suas rotinas sejam padronizadas e, uma vez padronizadas, executar suas tarefas conforme os manuais da organização

Senge (1998) e Nonaka e Takeuchi (1997), defensores da *gestão do conhecimento*, em seus estudos, apresentam modelos que permitem às organizações identificar, descrever e experimentar modelos mentais

individuais e coletivos, procurando identificar, codificar e disseminar padrões cognitivos que viabilizem o aprendizado e a inovação. A idéia central é que sejam consideradas as práticas subjetivas que tacitamente complementam e excedem o formalismo que descreve o trabalho, isto é, capturar as práticas informais e as inovações que são adicionadas às tarefas organizacionais formalmente descritas e documentadas. A identificação e documentação dessas práticas serviriam de alavanca para novas e proveitosas idéias.

Vasconcelos (2001), crítico do discurso da gestão do conhecimento, considera tais aspirações algo paradoxal e contraditório por natureza. Nesse sentido, a linha de argumentação apresenta três vertentes principais. A primeira assume ser impossível capturar, codificar e gerir conhecimento tácito alheio, já que este está intimamente ligado à experiência pessoal. A segunda vertente considera que, mesmo que o conhecimento possa ser sistematicamente mapeado, a codificação das experiências prévias seria insuficiente para auxiliar os processos de criação e inovação. De acordo com essa vertente, para que a criatividade e a inovação se desenrolem, seria necessária a coevolução entre conhecimento e ignorância, isto é, entre o que é e o que não é conhecido. Na terceira vertente, a gestão sistemática do conhecimento é apontada como possuidora de uma veia totalitarista, gerando uma excessiva visibilidade do indivíduo, o que acarretaria um entrave ao aprendizado e, conseqüentemente, à inovação. Essa última vertente aproxima-se da abordagem de Foucault (1979) sobre o exercício do poder disciplinar nas instituições através do uso de estruturas pan-ópticas. O mapeamento da cognição coletiva poderia, nesse modo de ver, transfigurar-se num circuito de controle que impede a emancipação e a criatividade dos sujeitos, contrariando o objetivo inicial de catalisar inovações. Nesse esquema, acaba-se por induzir as pessoas ao autocontrole. Elas se tornam, ao mesmo tempo, sujeito e objeto de dominação.

Entretanto, Foucault (1979) aponta não somente a utilidade política, mas também a importância econômica desse tipo de poder. Para ele, o poder não seria uma superestrutura. O poder é visto por Foucault (1979) como consubstancial ao desenvolvimento das forças produtivas, como parte fundamental do desenvolvimento econômico. As técnicas de dominação são necessárias às exigências da produção e foram estruturadas e legitimadas de forma a responder às demandas do Estado moderno. O poder pan-óptico é menos custoso e mais produtivo do que o poder coercitivo e exógeno, estando mais adequado às instituições modernas.

Portanto, conversão do conhecimento tácito em explícito, como técnica de *gestão do conhecimento*, nada mais é do que um mecanismo de controle do trabalhador, pelo qual este é pressionado, tanto pela organização quanto pelos seus pares, a transmitir seus conhecimento tácitos, tornando-os explícitos. Ao permitir que seu conhecimento tácito torne-se explícito, o trabalhador se expõe a críticas de outros colegas e permite que a organização, por deter seus *conhecimentos*, possa substituí-lo por outro com salário menor. Nesse contexto, a emancipação do trabalhador dar-se-á somente enquanto ele detiver seus conhecimentos tácitos.

Considerações finais

Este artigo procurou apresentar uma crítica à conversão do conhecimento tácito em explícito, demonstrando a relação entre a tecnologia de gestão conhecida como *gestão do conhecimento* e seus fundamentos como técnica de controle econômico.

No contexto da gestão do conhecimento, a dimensão tácita – caracterizada por elementos de caráter complexo, substancial, não passível de ensino, não articulado, não observável em uso e não documentado – possui uma notação subjetiva e singular, sendo a dimensão na qual o indivíduo tem uma maior emancipação, estando menos sujeito às diretrizes formais da organização. Além disso, o conhecimento tácito – caracterizado pela singularidade do indivíduo, pelas relações sociais, pela história de vida do trabalhador; enfim, por sua compreensão de mundo – é a dimensão na qual o indivíduo se identifica como um ser único e que se modifica na sua existência como membro de um corpo social, de forma autônoma e livre de pressões sociais.

Em um segundo momento, defende-se neste artigo que a organização capitalista, diante do novo contexto do trabalho – baseado na automação das atividades rotineiras, na redução da mão-de-obra, nas potencialidades da utilização da informação e no conhecimento que um grupo de trabalhadores altamente especializados detém –

viu-se na obrigação de se apropriar não somente dos meios de produção, como ocorreu no início da Revolução Industrial, mas também do conhecimento tácito do trabalhador. A apropriação do conhecimento desse trabalhador faz-se não apenas pela utilização de mecanismos de pressão, mas também por mecanismos sociais, quando o trabalhador é pressionado por outros pares a compartilhar seus conhecimentos tácitos.

Os estudos críticos em administração, bem como os estudos sobre gestão do conhecimento, são ainda muito recentes. Portanto, é sugerido que sejam realizados estudos empíricos sobre a tecnologia de gestão do conhecimento, buscando-se evidenciar na prática organizacional como os indivíduos inseridos nesse contexto percebem a gestão do conhecimento, os aspectos de controles objetivos e subjetivos dessa tecnologia de gestão e a forma como ocorre a produção do discurso nas organizações que defendem a gestão do conhecimento como solução para todos os problemas organizacionais.

Cadernos EBAPE.BR

Referências

ALVESSON, Matt; DEETZ, Stanley. Teoria crítica e abordagens pós-modernas para estudos organizacionais. In: CLEGG et al. **Handbook de estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 1998.

ALVESSON, Matt. ; WILLMOTH, Hugh. **Critical Management Studies.** London: Sage, 1992.

ARAÚJO, Luis César G. de. **Organização, sistemas e métodos e as tecnologias de gestão**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2006. 2v.

BOTTOMORE, Tom. **Dicionário do pensamento marxista.** Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1988.

DAVEL, Eduardo; ALCADIPANI, Rafael. Estudos críticos em administração: a produção científica brasileira nos anos 1990. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.43, n.4, p.72-85, out./dez. 2003.

DAVENPORT, Thomas H.; PRUSAK, Laurence. **Conhecimento empresarial**: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

DEMO, Pedro. **Metodologia científica em ciências sociais.** 3.ed. São Paulo: Atlas, 1995.

DUARTE, Emeide Nóbrega. **Análise da produção científica em gestão do conhecimento**: estratégias metodológicas e estratégias organizacionais. 2003. 300p. Tese (Doutorado em Administração) -– Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2003.

FARIA, José Henrique de. **Economia política do poder**: as práticas do controle nas organizações. Curitiba: Juruá, 2004a.

_____. **Economia política do poder**: uma crítica da teoria geral da administração. Curitiba: Juruá, 2004b.

_____. **Economia política do poder**: os fundamentos da teoria crítica nos estudos organizacionais. Curitiba: Juruá, 2004c.

FOUCAULT, Michel. **Microfísica do poder.** 16.ed. Rio de Janeiro: Graal, 1979.

GEUS, Arie de. **A Empresa viva**: como as organizações podem aprender a prosperar e se perpetuar. Rio de Janeiro: Campus,1998.

GONÇALVES, Carlos Alberto; GONÇALVES FILHO, Cid; REIS, Mário Teixeira. **Estratégia empresarial**: o desafio das organizações. São Paulo: Saraiva, 2006.

LEONARD-BARTON, Dorothy. **Nascentes do saber**: criando e sustentando as fontes da inovação. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas,1998.

NOBRE, Marcos. **A teoria crítica**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2004.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação do conhecimento na empresa**: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

OLIVEIRA Jr., Moacir de M. Aprendizagem organizacional: vantagem competitiva em ambientes turbulentos. **Economia & Empresa**, São Paulo, v.3, n,4, p.4-19, out/dez. 1996.

RAMOS, Alberto Guerreiro. **A nova ciência das organizações**: uma nova ciência das organizações. Rio de Janeiro: Editora FGV, 1981.

ROCHA NETO, Ivan. **Gestão estratégica de conhecimento e competências**: administrando incertezas e inovações. Brasília: ABIPTI, UCB/Universa, 2003, p.42.

SCHMITT, Elaine Cristina; FARIA, José Henrique de. **Indivíduo, Vínculo e Subjetividade: o Controle Social a Serviço das Organizações.** In: III ENCONTRO NACIONAL DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS (ENEO), 03, 2004, Atibaia - SP. Anais. Atibaia: ENEO, 2004. CD-ROM.

SENGE, Peter. **A quinta disciplina**: arte e prática da organização de aprendizagem. 2.ed. São Paulo: Best Seller, 1998.

SPENDER, J.C. Gerenciando sistemas de conhecimento. In: FLEURY, Maria Tereza Leme; OLIVEIRA JR., Moacir de Miranda (Org.). **Gestão estratégica do conhecimento**: integrando aprendizagem, conhecimento e competências. São Paulo: Atlas, 2001. p.27-49.

TAYLOR, Frederick Winslow. **Princípios de administração científica**. 6.ed. São Paulo: Atlas, 1966.

Cadernos EBAPE.BR

TELLES, Maria Mesquita Mota; TEIXEIRA, Francisco Lima Cruz. Aspectos de dominação e emancipação na gestão do conhecimento organizacional. In: Enanpad, 26., 2002, Salvador. **Resumo dos trabalhos**. Rio de Janeiro: Anpad, 2002. 1 CD-ROM.

VASCONCELOS, Flávio C. Da gestão do conhecimento à gestão da ignorância: uma visão co-evolucionária. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.41, n.4, p.98-102, out./dez. 2001.

VIEIRA, Marcelo Milano Falcão; CALDAS, Miguel P. Teoria crítica e pós-modernismo: principais alternativas à hegemonia funcionalista. **RAE – Revista de Administração de Empresas,** São Paulo, v.46, n.1, p.59-70, jan./mar.2006.

Cadernos EBAPE.BR