

GESTÃO DE COMPETÊNCIAS, GESTÃO DO CONHECIMENTO E ORGANIZAÇÕES DE APRENDIZAGEM – INSTRUMENTOS DE APROPRIAÇÃO PELO CAPITAL DO SABER DO TRABALHADOR

Lydia Maria Pinto Brito

Resumo

Neste momento de reestruturação produtiva, o capital mais uma vez se supera na criação de alternativas de explorar o trabalhador. Este trabalho tem como objetivo geral revelar a lógica e o conteúdo do discurso do novo modelo de gestão empresarial em construção. A conclusão do estudo aponta para um poderoso modelo, que se desenvolve apoiado por uma ideologia amplamente disseminada que reforça a alienação do trabalhador e que possibilita a subsunção real do trabalho. Os novos modelos de gestão empresarial e de educação para o trabalho em construção, portanto, configuram-se como a forma mais sofisticada que o capital encontrou, até hoje, de se apropriar da inteligência e dos afetos do trabalhador para aumentar a exploração e a conseqüente mais-valia e assim tentar manter seu lucro e expansão nos patamares do modelo taylorista – fordista em crise.

Palavras-chave: Gestão de Competências, Gestão do Conhecimento e Organizações de Aprendizagem, Trabalho e Alienação

COMPETENCE MANAGEMENT, KNOWLEDGE MANAGEMENT AND LEARNING ORGANIZATIONS – TOOLS USED BY THE CAPITAL TO TAKE KNOWLEDGE OVER FROM WORKERS

Abstract

At this time of productive restructuring, capital once again excels in creating alternatives for exploiting workers. This research aims at revealing the logics and the content of the discourse made by the new model of business management under construction. The findings show that a powerful model has been developed: it is supported by a widely disseminated ideology which reinforces the worker's alienation and enables actual work subsumption. The new models of business management and education for work, therefore, constitute the most sophisticated form the capital has, so far, found to take intelligence over from workers in order to increase the exploitation and the consequent surplus value. Thus, they try to keep profit and expansion in a Taylorist-Fordist model in crisis.

Key words: competence management; knowledge management; learning organization; work; alienation.

1. INTRODUÇÃO

Para manter sua hegemonia, o capital fez mudanças, ao longo de sua história, de seus padrões de acumulação. A partir dos anos noventa, as empresas no Ocidente, para se manterem competitivas no mercado, iniciam um novo ciclo de transformações, mediante a criação de uma série de ações com o intuito de garantir os seus lucros, sobrevivência e expansão. No entanto, a maioria dos esforços nesse sentido, tais como o planejamento estratégico, gestão da qualidade, a reestruturação, a reengenharia, o *downsizing*, a flexibilização, a terceirização e reorganização do trabalho - de funcionalista/especializado para gestão por processos, virtual e redes – não têm trazido os resultados esperados pelos empresários.

Assim, a inteligência representante do capital sentiu a necessidade de estudar os princípios e a forma de funcionamento que orientavam as organizações que sobreviviam no mercado. As pesquisas financiadas pelo capital e realizadas pelos centros de excelência na produção de conhecimento e universidades americanas da área de Administração, no final dos anos oitenta, mostraram que as organizações que apresentavam lucro, se expandiam no mercado e se projetavam para o futuro, tinham “aprendido a aprender” a se adaptarem com rapidez às demandas do mercado; e apresentavam como características marcantes a gestão de sua competência essencial e a gestão do conhecimento necessário para projetar a empresa para o futuro. Neste contexto, este artigo de desenvolvimento teórico é uma contribuição à reflexão dos novos modelos de gestão do trabalho em construção. O presente trabalho consiste numa síntese de tese de doutorado em Educação e pretende desvendar a lógica do discurso e o conteúdo do modelo de Gestão de Empresas, Gestão de Pessoas e Educação para o Trabalho que está se convencioneando chamar de Gestão do Conhecimento / Gestão de Competências/ Organizações de Aprendizagem.

2. Novos Modelos de Gestão do Trabalho

O conhecimento, afirma – se, ter-se-ia transformado em um dos principais diferenciais de competitividade, isto é, de poder econômico no mercado. Ocorre que a necessidade de tornar as organizações flexíveis e em prontidão para mudanças e a transitoriedade das pessoas

decorrentes de *downsizing*, aposentadorias precoces, mobilidade, demissões e redução do número de empregados nas empresas havia criado um problema referente à retenção do conhecimento dentro das organizações. Desta forma, as empresas identificaram a necessidade de transformar o conhecimento individual em “ativo” intangível transferível e passaram a desenvolver estratégias de tornar o conhecimento pessoal disponível para a empresa como um todo.

O estudo abriu caminho para novas e poderosas propostas administrativas e educacionais focadas na gestão do conhecimento e das competências organizacionais e profissionais, isto é, na gestão do conhecimento teórico, prático, explícito e tácito produzido pelo trabalhador, situação que fez emergir as *Learning Organization* (SENGE,1990), ou seja, organizações que "aprenderam a aprender" – as Organizações de Aprendizagem.

No processo de implantação das Organizações de Aprendizagem, o pressuposto é que a empresa tenha passado por reengenharia e que esteja funcionando por processo e tenha definido a sua Competência Essencial. Assim, várias estratégias e ferramentas estão sendo construídas para fazer emergir uma nova forma de gestão de pessoas e de condução do processo de educação profissional corporativa para a sustentação do modelo.

Ao longo dos anos noventa, vai sendo elaborada uma ideologia apoiada por textos que vão dando configuração e sustentação ao novo modelo de gestão em construção: textos que vão aprofundando a discussão sobre os novos conceitos; textos que apresentam as aplicações práticas da nova forma de gerir os empregados; textos relacionados às estratégias específicas e as ferramentas de sustentação do modelo; textos que fazem a conexão entre o modelo de um modo geral e as funções clássicas de recursos humanos; e textos que valorizam o processo de aprendizagem organizacional.

A gestão do conhecimento / gestão de competências é a capacidade desenvolvida pelas organizações de mapear na sociedade, trazer para a organização, distribuir, criar, recompensar e reter conhecimento relacionado a sua competência essencial.

Implica focar toda a gestão da empresa, a gestão do trabalho e conseqüentemente o processo de educação dos trabalhadores, na gestão do conhecimento necessário para a consecução da missão organizacional.

A aprendizagem organizacional refere-se à maneira como as organizações constroem, suplementam e organizam conhecimentos e

rotinas em torno de sua competência essencial e em sintonia com a construção de culturas adaptativas que permitam a eficácia organizacional através da melhoria da utilização do conhecimento e das habilidades de sua força de trabalho. Ela é equacionada com o desenvolvimento de novas atitudes provocadas pelos *insights* ou mudanças de estados de conhecimento que não são facilmente perceptíveis, mas que influem de forma determinante nos resultados econômicos da empresa.

Estes novos modelos de gestão de empresa, de pessoas e da educação corporativa mobilizam os aspectos subjetivos do trabalho envolvendo a cultura, os valores, o coração e a mente dos funcionários num processo de aprendizado contínuo capaz de liberar a força criativa de cada um projetada para atingir os resultados desejados pela organização, ou seja, para defender os interesses do capital, manter sua competitividade no mercado e garantir seu lucro e a sua sobrevivência, ao concentrar a inteligência, a emoção e a energia dos empregados nas estratégias empresariais.

Observa-se que

tanto a integração econômica quanto a valorização da educação básica geral para formar trabalhadores com capacidade de abstração, polivalentes, flexíveis e criativos ficam subordinados a lógica do mercado, do capital e, portanto, da diferenciação, segmentação e exclusão (GENTILI, 1995, p.42).

Os novos modelos não são, portanto, iniciativas isoladas, mas emergem da necessidade do capital para manter seus padrões de lucro.

A lógica do modelo não é exatamente nova, pois o capital sempre procurou transformar o conhecimento em mercadoria e direcionar a educação profissional em seu benefício. Por outro lado, as pessoas são curiosas e sempre se sentem facilmente motivadas a interagir e aprender umas com as outras, em famílias, clãs, comunidades, e, naturalmente, nos locais de trabalho.

A diferença entre a forma de compartilhamento natural do conhecimento e as novas formas de compartilhamento do conhecimento, promovidas pelas organizações, é o gerenciamento, manipulação e controle rigoroso do processo de aprendizagem a partir unicamente dos interesses do capital, fato que significa uma mudança sem precedentes na forma de gestão e educação de pessoas para o trabalho nas

organizações ao interferir direta e claramente na cultura organizacional e ao criar propositadamente um imaginário enganador na organização.

Esta nova forma de controle sobre o aprendizado organizacional constitui-se na forma mais sofisticada de apropriação e alienação do trabalho iniciada pelo Taylorismo/Fordismo, que se apropriou dos movimentos, tempo e ritmos do trabalhador, e que agora exige a apropriação por parte do capital também da teleologia, do conhecimento tácito (que muitas vezes o próprio trabalhador não se dá conta que possui), do desejo, do abstrato, das formas de interação e da criatividade coletiva.

É importante registrar que, paralelamente à nova forma de gestão, estão sendo mudadas as relações de trabalho que, se antes obedeciam a um padrão legal e normativo surgido nos anos trinta e que garantiam estabilidade e direitos trabalhistas para o trabalhador, agora começam a apresentar uma nova possibilidade, ou seja, a possibilidade de serem "desreguladas" e "flexíveis", baseadas em contratos implícitos, ou seja, apenas verbais e não formalizados.

Esta situação geraria, como principal foco de tensão, a administração de um contrato de trabalho rompido pelo empregador. Contrato este que havia sido construído e formalizado pela legislação trabalhista ao longo do século XX e que supunha uma série de regras escritas consentidas pelo patrão e empregado, tais como: horário de trabalho, salários, benefícios e direitos trabalhistas garantidos constitucionalmente.

Dentro das novas possibilidades, o trabalhador teria de sujeitar-se a realizar trabalhos, abrindo mão da formalidade e conseqüentemente de seus direitos, para se manter no mercado. Dentro deste quadro, o trabalhador, ao ser desligado da empresa opta, por não denunciar o patrão com medo de não conseguir nova ocupação e ser excluído.

A princípio, podemos perguntar-nos: qual o problema que existe no fato de uma organização "aprender a aprender" e estimular o desenvolvimento da capacidade de aprendizagem e desenvolvimento de competências do funcionário?

Ao analisarmos o conteúdo objeto dos programas de aprendizagem: missão, negócio e estratégias organizacionais, observa-se que as programações priorizam sempre os interesses do capital e que dificilmente colocam em pauta as questões fundamentais relativas ao trabalhador, contribuindo para intensificar e aprofundar a subsunção do trabalho ao capital.

Dentre as várias questões que precisam ser discutidas, podem-se registrar as relativas à perda de direitos adquiridos ao longo da história, salário, jornada excessiva de trabalho, qualidade de vida, desemprego, etc. e as suas conseqüências.

Outra questão básica consiste no fato de que o conhecimento individual que está sendo socializado e saindo do domínio do trabalhador, deixa o trabalhador vulnerável com relação ao emprego na medida em que pode ser substituído por aqueles com quem compartilhou o conhecimento.

Verifica-se, também, que não ficam claras quais as reais vantagens do modelo para o empregado, que aos poucos vai perdendo o controle do saber e da experiência acumulada, pois por trás de um discurso de participação e envolvimento com a missão, negócio e estratégias organizacionais, na verdade, o que prevalece é a sobrevivência, expansão e o lucro da empresa ao mesmo tempo em que as necessidades do trabalhador vão sendo postas de lado, diminuindo o poder de barganha do empregado no confronto com o capital e acarretando a precarização das condições e relações de trabalho.

As relações de trabalho e, conseqüentemente, as relações de poder passam a ter um novo componente, que é a tentativa por parte do empresário de entender a cultura organizacional que, segundo Ferretti, consiste no

conjunto de pressupostos básicos que um grupo descobriu, desenvolveu ao aprender a lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionam bem para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como uma forma correta de perceber, pensar e sentir com relação a esses problemas (FERRETTI, 1994, p.22),

isto é, compreender os elementos que lhe permitirão “gerenciar/manipular” a cultura organizacional da empresa.

A grande questão que se apresenta é a seguinte: se este tipo de educação para o trabalho foi criado a partir do estudo das práticas organizacionais que teriam garantido a sobrevivência das grandes corporações mundiais, por que, na mesma proporção, ele não garantiu o emprego para os trabalhadores que socializaram seu conhecimento para viabilização e sobrevivência da empresa?

A problemática torna-se explícita ao pegarmos o caso emblemático da GE, por exemplo, que é uma das 10 maiores empresas do mundo

em receita e capitalização, consideradas de maior sucesso na aplicação do modelo e citada nos livros de Senge, Nonaka e Takeuchi¹, alguns dos principais autores que estão estudando o modelo. Nos anos 80, a GE possuía uma receita de 52 bilhões de dólares anuais e 404.000 funcionários. Passou, no final dos anos 90, para uma receita de 450 bilhões de dólares e diminuiu para 229.000 o número de funcionários, ou seja, aumentou seu lucro em 800% e diminuiu o número de empregados praticamente para a metade (BYRNE, 2001), o que garantiu a Jack Welch, seu presidente, o título de “executivo do século”.

A partir dos anos noventa, esse modelo passou a ser discutido, assimilado e implantado no Brasil em grandes empresas públicas e privadas e se consolida mediante a grande literatura que passou a ser produzida pela inteligência da área de gestão e reproduzida pelas escolas de administração e inúmeros cursos de “desenvolvimento de liderança”, *Master in Business Administration* (MBA), consultorias empresariais, dentre outros.

Portanto, o problema central investigado é: **Qual é a lógica e o discurso do modelo que está sendo construído?** As questões complementares pesquisadas foram: Qual a ideologia / “processo educativo” que está por trás do discurso e da prática construída pelas organizações? Que tipo de conhecimento é requerido e disponibilizado pela empresa para o trabalhador? Como a empresa se apropria do conhecimento do trabalhador? O novo modelo em construção estaria contribuindo para a intensificação do processo de alienação e consequentemente para a precarização das condições e relações de trabalho?

Desta forma, o objeto de investigação foi descobrir a “espinha dorsal” do modelo de Gestão do Conhecimento/ Gestão de Competências/ Organizações de Aprendizagem: eixo orientador, matrizes teóricas e elementos constitutivos do discurso e da prática, com base na literatura publicada a partir dos anos noventa.

Foram considerados no estudo os seguintes elementos: os **princípios** geradores (pressupostos, crenças e valores) das práticas de gestão de pessoas antes e depois da implantação da Gestão de Conhecimentos/Gestão de Competências; as **práticas** existentes nas empresas, relacionadas às funções clássicas de gestão de pessoas e educação para o trabalho: planejamento, suprimento, gestão de carreiras e sucessão,

¹ Alguns dos principais autores/articuladores do novo modelo em construção trabalhados ao longo deste trabalho.

avaliação de desempenho, capacitação e desenvolvimento, manutenção, relações de trabalho, saúde ocupacional e monitoramento; a **forma de inserção** do trabalhador nas práticas organizacionais; as **mudanças ocorridas nas práticas**; o **significado** da permanência de práticas tradicionais e da incorporação de cada nova prática para o trabalho, a cultura, o simbólico e o imaginário da empresa; e as **conseqüências** reais para o trabalhador que está inserido no mercado de trabalho, em termos de precarização das condições e relações de trabalho.

As **Categorias Fundamentais** trabalhadas foram:

- TRABALHO - processo (realizado por um ato humano) de objetivação (produção de um novo objeto) que sintetiza a teleologia (prévia ideação) e a causalidade (dada pela natureza ou posta - criada pelo homem) e que transforma a natureza e a sociedade para a satisfação das necessidades humanas ao mesmo tempo em que constrói e transforma o homem. Categoria fundante da sociabilidade humana. (LESSA, 1996, p.24)

Dentro da categoria trabalho, realizamos duas discussões importantes: em primeiro lugar, a precarização das relações de trabalho mediante a diminuição dos espaços de organização, atuação e luta das entidades representativas dos trabalhadores; e em segundo lugar, conseqüentemente, a precarização das condições materiais/legais de trabalho, que significa o “aumento do caráter precário das condições de trabalho, com a ampliação do trabalho assalariado sem carteira e do trabalho independente (por conta própria). Esta precarização pode ser identificada pelo aumento do trabalho por tempo determinado, sem renda fixa, em tempo parcial, enfim, pelo que se costuma chamar informal, terceirizado, subcontratado. Em geral, a precarização é identificada com a ausência de contribuição à Previdência Social e, portanto, sem direito à aposentadoria” (MATTOSO, 1999, p.8). Consiste também na perda de outras conquistas trabalhistas, obtidas em décadas de luta, pela classe trabalhadora. O processo de deteriorização das relações e condições de trabalho acarreta a ampliação da desregulamentação, dos contratos temporários, da criação de falsas cooperativas de trabalho, de contratos por empresa ou mesmo unilaterais que colocam em desvantagem o trabalhador.

-IDEOLOGIA – visão de mundo que confere sentido à ação do homem, “corresponde a uma necessidade social concreta: a cada momento as sociedades necessitam ordenar a práxis coletiva dentro de parâmetros compatíveis com a sua reprodução.” (LESSA, 1996, p.55)

Consiste na totalidade das formas de consciência social, o que abrange as idéias que legitimam o poder econômico da classe dominante (ideologia burguesa) e o conjunto de idéias que expressa os interesses revolucionários da classe dominada (ideologia do proletariado ou socialista).

-ALIENAÇÃO - processo em que o ser humano torna-se estranho a si mesmo na medida em que já não controla mais a sua atividade essencial - o trabalho - pois “o objeto que o trabalho produz , o seu produto, se lhe defronta como um ser alheio, como um poder independente do produtor” (MARX, 1844), ou seja, as mercadorias produzidas pelo trabalhador passaram a adquirir existência independente de seu poder e antagônica aos seus interesses.

No estudo da alienação, consideramos a subsunção enquanto ação ou efeito de incluir um indivíduo (trabalhador) num processo geral (modo de produção capitalista): Subsunção formal do trabalho ao capital - o trabalhador, no processo de trabalho, converte-se em instrumento de valorização do capital e de criação de mais-valia tendo como guia o capitalista; e Subsunção real do trabalho ao capital - estágio de desenvolvimento das forças produtivas sociais do trabalho, onde ocorre "o aumento da massa da produção e a multiplicação e diversificação das esferas produtivas e das suas ramificações" (MARX, 1975, p.91). É o estágio da "produção pela produção" materializada pela ciência e pela tecnologia que "se contrapõe aos produtores, para qual os produtores não contam" (MARX, 1975, p.91) e que contém o máximo possível de trabalho não pago.

- EDUCAÇÃO – ato ou processo complexo, contínuo e de múltiplas determinações, de construir conhecimentos que permitam ao indivíduo o agir transformador de si próprio, do outro, da natureza e da sociedade, buscando a libertação e “a realização plena do homem” (GADOTTI, 1997, p.74)

As **Categorias Mediadoras** (o mapeamento do fenomênico - lógica do modelo e a explicitação do discurso) trabalhadas foram:

- GESTÃO DE PESSOAS - é o conjunto de políticas e práticas necessárias para conduzir os aspectos da gestão empresarial relacionadas aos empregados: planejamento, suprimento, aplicação, desenvolvimento, manutenção e monitoração da força de trabalho dentro das organizações.(CHIAVENATO,1999)

- ORGANIZAÇÕES DE APRENDIZAGEM – Organizações que adquiriram a capacidade de “aprender a aprender”, de exercitar a

flexibilidade e abertura para o novo e de se manter em processo contínuo de mudança para se adaptar às demandas presentes e futuras do mercado e da sociedade.(SENGE,1990)

- **GESTÃO DO CONHECIMENTO** - é a capacidade de gerenciar, descobrir, mapear, classificar, captar, distribuir, criar, multiplicar e reter conhecimento com eficiência, eficácia e efetividade para que uma organização se coloque em posição de vantagem competitiva em relação às outras para gerar lucro e garantir sua sobrevivência e expansão no mercado. (DRUCKER, 2000)

- **GESTÃO DE COMPETÊNCIAS** - é a capacidade de gerenciar o conjunto dos conhecimentos (saber formal), habilidades (saber fazer) e atitudes (querer fazer) do trabalhador para cumprimento da missão, negócio e estratégias da organização e projeção da competência essencial para o futuro. (WOOD JR ,1996; ZARIFIAN, 2001)

- **CULTURA ORGANIZACIONAL** –

é um padrão de pressupostos básicos compartilhados que o grupo aprendeu ao resolver seus problemas de adaptação externa e integração interna, o qual tem funcionado bem o suficiente para ser considerado válido e, portanto, ser ensinado aos novos membros como a maneira correta de perceber, pensar e sentir, em relação àqueles problemas (SCHEIN, 1985,p.9)

- **PSICODINÂMICA DO TRABALHO** – campo da Psicopatologia do Trabalho, criado por Christophe Dejours (1999) que tem por objetivo estudar as dinâmicas psicológicas que, em situações de trabalho, conduzem ora ao prazer, ora ao sofrimento, e o modo como este pode seguir diferentes desdobramentos, inclusive aqueles que culminam em patologias mentais ou psicossomáticas.

Para análise das categorias a serem estudadas no presente projeto, consideramos os seguintes princípios orientadores: a produção do conhecimento é parte integrante do desenvolvimento histórico do mundo dos homens;a produção do conhecimento emerge da relação entre a teleologia e a causalidade que se desdobra no interior do processo de trabalho; e todo processo de construção de conhecimento, seja ele qual for, é sempre comprometido com alguma concepção de mundo, ou seja, com ideologias, valores e/ou interesses de classe.

A investigação da realidade tem como foco o desvendamento do "processo educativo" de alienação e negação da realidade do trabalhador.

A hipótese considerada para nortear o estudo é de que os modelos de gestão empresarial, em construção, relacionados à Gestão do Conhecimento / Gestão de Competências/ Organizações de Aprendizagem buscam essencialmente os interesses do capital investido, ao qual estão prontos a sacrificar os interesses do trabalhador tais como: garantia de trabalho, condições e relações sadias de trabalho e perspectivas profissionais, dentre outros.

O referencial de análise do presente trabalho foi baseado, principalmente, nos conceitos elaborados por MARX, LUKACS e DEJOURS referentes a Trabalho, Ideologia e Alienação e as conseqüências das novas formas de gestão para o trabalhador. A pesquisa, do ponto de vista epistemológico, orientou-se pelas premissas do materialismo histórico e dialético e foi realizada nos seguintes momentos que, muitas vezes, aconteciam concomitantemente e de forma espiral: aprofundamento conceitual da epistemologia marxista para construção do referencial de análise, mapeamento, dessecamento e confronto da lógica da ideologia construída pelo capital ao longo dos anos noventa; conhecimento da ideologia, teoria e das práticas construídas e que fundamentam os novos modelos de dominação pelo capital da classe trabalhadora a partir da "Educação para o Trabalho"; sistematização, consolidação e análise das contradições existentes nas informações obtidas; e elaboração de relatório.

O percurso do resgate teórico do modelo em construção obedeceu a uma cronologia que abrange o período de 1990 a 2002, quando são mapeados os eventos marcos e as idéias centrais, de grande penetração e repercussão dentro das organizações, da literatura estruturante do eixo central do modelo e suas ramificações:

- 1990 – início da publicação dos resultados das pesquisas financiadas pelo capital e realizadas pelas universidades e centros de excelência, americanos, de produção e divulgação de conhecimento na área de Administração - principalmente Harvard, Columbia, Stanford, MIT e Revista *Fortune* – que tinham como foco descobrir as características das maiores empresas do mundo que haviam descoberto como sobreviver, dar lucro e garantir sua expansão no mercado apesar da crise econômica. O resultado das pesquisas sinalizava como

alternativas a *Gestão de Competências, a Gestão do Conhecimento* e o desenvolvimento de *Organizações de Aprendizagem*, que passaram a se constituir nas grandes matrizes de referência da literatura subsequente;

- 1990 - início das publicações de Levy na França que *desvendam e ressignificam o uso da tecnologia de informação*, ferramenta fundamental para implantação das estruturas processual, de rede e virtual;

- 1993 – publicação do livro de Hammer e Champy sobre *Reengenharia*, ferramenta que possibilitaria a passagem do modelo taylorista - fordista para o modelo processual;

- 1995 - primeiras publicações sobre o assunto no Brasil feitas por professores da USP;

- 1996 – publicação do livro de Goleman sobre *Inteligência Emocional* que simboliza o chamamento pelo capital da Psicologia para utilização de seu referencial conceitual no sentido de construir um discurso que propiciasse um (pseudo) equilíbrio para o trabalhador massacrado pelos processos de reengenharia, pela competição interna nas organizações, pela crescente baixa da auto-estima, pela possibilidade e perda concreta do emprego, pelo empobrecimento e pela emergência do desequilíbrio emocional;

- 1990 - publicação do livro de Argyrys, da Psicologia Organizacional - *Como Enfrentar as Defesas Empresariais* - ensinando ao capital a forma de identificar e minar os focos de resistência e as estratégias de defesa construídas pelo trabalhador para confronto, implícito e até inconsciente, dos novos modelos de gestão;

- 1997 – publicação do livro de Nonaka e Takeuchi sobre os estudos do modelo japonês de Gestão do Conhecimento, que sistematiza e consolida toda uma *Teoria da Criação do Conhecimento Organizacional*,

- 1997 – publicação do livro de Stewart sobre *Capital Intelectual* - que é entendido como o conjunto do capital humano, capital estrutural e capital do cliente – e que inaugura uma ramificação do modelo, e que tem como sub-produto a discussão sobre o *Capital Humano* desencadeada por Davenport;

- 1998 - publicação do livro de Sveybi sobre como *Gerenciar Conhecimento*, a partir de pesquisas realizadas na Suécia;
- 2000 - momento em que os textos começam consolidar uma linguagem com grandes interseções.

Quadro 01 – Cronologia de Estruturação do Modelo pela Emergência de Debates Temáticos

Períodos / Emergência de Debates Temáticos						
Década de 70	Década de 80	A partir de 1990	1º momento (1990/1995)	2º momento (1996/2000)	3º momento (a partir de 2000)	
Crise Econômica	Realização de Pesquisas	Início das Publicações dos resultados das Pesquisas e Configuração das Matrizes e da Ambientado Novo Modelo	Modelo de Gestão de Competências	Remuneração por Competência (USA)	Intensificação da interseção entre as diversas temáticas	
				Gestão da Competência Essencial / Desenvolvimento do Perfil de Competência Profissional		Desenvolvimento Integral do Indivíduo / Competências (França / Suíça)
						Ideologia da Competência (Brasil)
						Modelo das Faculdades de Administração (Brasil)
			Modelo das Organizações de Aprendizagem	Mudança da Cultura Organizacional / Disciplinas: modelos mentais, domínio pessoal, visão compartilhada, raciocínio sistêmico e aprendizagem em grupo.		A partir do indivíduo - Inteligência Emocional / Auto-ajuda / "Coach"
						A partir do grupo - Aprendizagem em Grupo
						Enfrentamento pela empresa dos focos de resistência construídos coletivamente pelo trabalhador / "Universidades Corporativas"
			Modelo da Gestão do Conhecimento	Gestão do Conhecimento		Teoria da Criação do Conhecimento Organizacional
						Gestão do Ativo Intangível
			Construção da Ambiência	Reengenharia		Gestão do Capital Intelectual e Humano
Reestruturações						
Tecnologia da Informação						
		Redes / Internet/ Intranet				
		Resignificação do uso da tecnologia				

O presente estudo constatou a intensificação do processo de alienação e exploração do trabalho a partir da implantação dos novos modelos gerenciais que, para serem viabilizados necessitam não só do

consentimento, mas do comprometimento do trabalhador com seus resultados. Desta forma, a situação do trabalhador torna-se cada vez mais complexa e contraditória e aponta para o aumento da tensão, exclusão e deteriorização das relações que o homem realiza consigo próprio, com o corpo, com o outro e com a natureza.

Assim, considerando os pressupostos dos modelos estudados: Gestão de Competências - adquirir conhecimentos, desenvolver habilidades, -melhorar atitudes, resolver problemas empresariais e apresentar resultados empresariais; Gestão de Conhecimentos - mapear, captar, disseminar, criar, reter, recompensar e monitorar conhecimentos; e Organizações de Aprendizagem - mudança contínua nos quadros mentais do trabalhador, desenvolvimento máximo do potencial / “maestria pessoal”, aprendizado em grupo, desenvolvimento da visão compartilhada e raciocínio sistêmico, algumas reflexões emergem para comprovação das hipóteses que nortearam a presente tese.

A- Relação do Trabalhador Consigo Próprio

Marx afirma que, no modo de produção capitalista, o trabalho se torna um instrumento de mortificação da mente, na medida em que é exterior ao trabalhador e não pertence a sua essência. Nestas condições, o trabalho faz com que o trabalhador não se afirme, mas se negue em seu trabalho, que não se sinta bem, mas infeliz, pois não pode desenvolver livremente sua energia mental, física (MARX,1989, p.153) e por que não dizer-emocional.

Para Dejours, a consequência do modelo que privilegia sempre o capital em detrimento do trabalho é, ao nível da relação do homem consigo próprio, o sofrimento ocasionado nas novas relações de trabalho pelo medo da incompetência, pela pressão para trabalhar mal e pela falta de reconhecimento. O medo da incompetência se dá a conhecer ao sujeito essencialmente pela defasagem irreduzível entre a organização prescrita do trabalho e a organização real do trabalho. O que está determinado, idealizado como tarefa e ação a ser realizada nas organizações não consegue acontecer na prática por uma série de razões decorrentes da complexidade da realidade. Como a complexidade da realidade é ignorada, a "culpa" da dissociação entre o discurso e os resultados da prática passa a ser atribuída à incompetência ou a falta de conhecimento, habilidades e atitudes do trabalhador.

A pressão para trabalhar mal é aquela situação em que

o trabalhador sabe o que deve fazer, não pode fazê-lo porque o impedem as pressões sociais do trabalho. Colegas criam obstáculos, o ambiente social é péssimo, cada qual trabalha por si, enquanto todos sonegam informações, prejudicando assim a cooperação etc. Nas tarefas ditas de execução sobeja esse tipo de contradições em que o trabalhador se vê de algum modo impedido de fazer corretamente seu trabalho, constringido por métodos e regulamentos incompatíveis entre si (DEJOURS,1999, p.31).

A pressa e a competição interna para "fazer acontecer" e, conseqüentemente, garantir o emprego estão por trás desta situação. A falta de esperança de reconhecimento acontece quando a contribuição individual do trabalhador

passa despercebida em meio a indiferença geral ou é negada pelos outros, isso acarreta um sofrimento que é muito perigoso para a saúde mental. (...) O reconhecimento não é uma reivindicação secundária dos que trabalham. Muito pelo contrário, mostra-se decisivo na dinâmica da mobilização subjetiva da inteligência e da personalidade no trabalho(DEJOURS,1999, p.34),

isto é, na motivação. Não podendo gozar os benefícios do reconhecimento de seu trabalho nem alcançar, assim, o sentido de sua relação para com o trabalho, o sujeito se vê reconduzido ao seu sofrimento e somente a ele.

Este sofrimento, no entanto, é negado pelo trabalhador e pelas organizações políticas e sindicais, acarretando a inibição de uma ação coletiva para transformação da situação.

Segundo Dejours (1999), historicamente as organizações sindicais somente se preocuparam com as questões de sofrimento físico e com as reivindicações relativas aos acidentes de trabalho, às doenças profissionais e a saúde do corpo. Tudo que dizia respeito à subjetividade, ao sofrimento subjetivo, à patologia mental e aos tratamentos psicoterápicos suscitava desconfiança e até a reprovação pública.

Por que a resistência das entidades de classe a assumir as causas relacionadas ao sofrimento psíquico? Porque as abordagens psicológicas incorriam num pecado capital: o de privilegiar a subjetividade individual, de supostamente levar a práticas individualizantes e de tolher a ação coletiva e a consciência de classe. Em outras palavras, as abordagens individuais emergiam alienantes, despolitizando as causas do sofrimento do trabalhador. Entretanto,

ali onde os sindicatos não queriam se aventurar, patrões e gerentes formulavam novas concepções e introduziam novos métodos concernentes à subjetividade e ao sentido do trabalho: cultura empresarial, projeto institucional, mobilização organizacional etc. alargando o fosso entre a capacidade de iniciativa de gerentes e patrões, de um lado, e a capacidade de resistência e de ação coletiva das organizações sindicais de outro (DEJOURS,1999, p.39).

Em outras palavras, floresciam os novos modelos de gestão de pessoas.

Já a vergonha e inibição da ação coletiva eram sustentadas pela ideologia do capital de que as relações de dominação e injustiça social só afetam aos incompetentes, aos desempregados e aos pobres, deixando incólumes os que, por terem emprego e recursos, são privilegiados. A inibição de ação coletiva também é diluída pelas novas utopias neoliberais americanas e japonesas que sustentam que a promessa de felicidade não está mais na cultura, na educação, no ensino e na política, mas no futuro das empresas. Prolifera-se a construção das 'culturas organizacionais', como as propiciadoras da gestão do conhecimento e das competências do trabalhador pela empresa, acenando a promessa de felicidade, de identidade e de realização para os que souberem adaptar-se à empresa e contribuir substancialmente para seu sucesso, sua excelência e o seu lucro.

A banalização da injustiça social materializa-se nas infrações cada vez mais frequentes e cínicas das leis trabalhistas: empregar pessoas sem carteira de trabalho para não pagar obrigações legais e poder demitir sem problemas; terceirizar; exigir um trabalho cuja duração ultrapassa o contrato de trabalho; normalizar o trabalho não remunerado; discriminação; manipulação da ameaça, da chantagem e de insinuações contra os trabalhadores, no intuito de desestabilizá-los psicologicamente, de levá-los a cometer erros, para depois usar as

conseqüências desses atos como pretexto para a demissão por incompetência profissional; dispensas de aviso prévio; assédio sexual; dentre outras.

Desta forma, verifica-se o aumento das contradições no relacionamento do trabalhador consigo próprio decorrente da demanda por equilíbrio emocional numa situação de falta de satisfação individual. A necessidade de melhoria contínua da qualidade do trabalho e o aumento da carga de trabalho e do tempo de dedicação para o desenvolvimento profissional, fazendo com que o foco da vida do homem seja a empresa, acarreta a negação das necessidades genéricas e universais do indivíduo, o aumento do “stress” e do medo da perda do emprego e o sofrimento psíquico negado.

As exigências, cada vez maiores, das empresas levam o empregado a ter de estar continuamente buscando, criando e disseminando conhecimentos para a empresa, ao mesmo tempo em que o conhecimento construído fica retido na empresa mesmo com a demissão do empregado. Os produtos do trabalho: o conhecimento explícito não pertence ao trabalhador e está disponibilizado nas redes tecnológicas da empresa e o conhecimento tácito é assimilado na prática por outros trabalhadores, não garantindo mais o emprego de quem o desenvolveu ao longo da experiência

Ao mesmo tempo em que o trabalhador deve desenvolver, nas organizações de aprendizagem, o seu potencial, o aprendizado em grupo, a visão compartilhada e o raciocínio sistêmico, ele precisa abrir mão de uma visão pessoal de mundo consolidada ao longo de sua existência, mudando continuamente seus quadros mentais, não como um processo integral de desenvolvimento, mas negando a própria identidade e referências para se adequar às necessidades do capital.

B- Relação do Trabalhador com o Corpo

A alienação do homem de seu próprio corpo como uma natureza fora dele (Marx, 1989, p.158) é verificada pelo aumento das contradições ocasionadas pela demanda por aparência jovem e saudável e as condições reais de existência.

Na realidade cotidiana do trabalho, a intensificação da exploração do trabalhador acarreta o aumento do desgaste e do cansaço físico

e mental, o aparecimento das doenças ocupacionais, o desafio dos limites físicos e a ocorrência das somatizações. O corpo, além da mente, tem de estar sempre à disposição da empresa, monitorado por aparatos tecnológicos como telefonia celular (“coleira eletrônica”), internet e intranetes patrocinados pela empresa.

O cérebro do trabalhador é constantemente estimulado a criar soluções para os problemas da empresa e a mudar constantemente os quadros mentais, o que significa mudar as representações que o empregado construiu ao longo de sua vida do local de trabalho, tempo de trabalho e horário de trabalho, dentre outras, negando suas próprias necessidades fisiológicas, intelectuais e emocionais.

O reconhecimento do trabalho a partir dos salários e benefícios deixa a desejar e não supre as necessidades materiais do trabalhador ocasionando: a falta de condições materiais de uma existência digna, o sofrimento físico e a negação de doenças.

C- Relação do Trabalhador com o Outro

Com os novos modelos de gestão e organização do trabalho, ocorre uma nova forma de relação do trabalhador com o outro, quer nas ações cotidianas, quer nas ações sindicais e com entidades representativas de classe.

Com relação às relações com o outro no cotidiano da realização do trabalho, constata-se o aumento da cooperação competitiva, ou seja, uma cooperação para cumprimento de metas que vão definir o salário e a permanência no emprego, mas que, ao mesmo tempo, traz, de uma forma implícita, uma competição acirrada entre os trabalhadores pelo espaço de trabalho e pelo emprego.

Na relação com o outro, enquanto classe trabalhadora, que se expressa e materializa nas ações coletivas, representadas principalmente pelas relações sindicais, observa-se um refluxo evidente dos processos de sindicalizações. Tendo como exemplo a situação do Brasil, observa-se que as taxas de sindicalização dos trabalhadores têm obedecido ao seguinte movimento: anos 70 (-) 13%, anos 80 (-) 32% e anos 90 (-) 21% (Santos, 2001, p.9), o que significa uma redução importante.

O aumento das contradições no relacionamento com o outro é ocasionadas pela necessidade de cooperação para o trabalho para o cumprimento de missões que requerem o trabalho em times, ao mesmo tempo em que ocorre o aumento da competição pelo espaço de trabalho e pelo emprego. Competição essa, que acarreta a diminuição da consciência de classe e a desmobilização para lutas por melhoria de direitos e condições de trabalho e confrontos.

Desta forma, ao mesmo tempo em que o “trabalhador é obrigado a optar entre a identidade de classe e a identidade corporativa” (DRUK,1999, p.36) tendo de escolher a segunda alternativa, ele tem de conviver, no caso da terceirização, com uma situação onde o patrão no cotidiano concreto onde acontece a realização do trabalho, transfere para o outro – a empresa intermediadora – as atividades fundamentais que concretizam a venda do trabalho, ou seja, a administração do salário, a responsabilidade sobre os encargos e a concessão de direitos trabalhistas. Essa situação intensifica a alienação, pois, além de o produto do trabalho não pertencer ao trabalhador, até a própria identidade de trabalhador é negada no cotidiano e nas negociações de venda da força de trabalho.

O outro paradoxo na relação do trabalhador com o outro está no fato de que quanto mais o trabalhador compartilha com o outro o seu conhecimento, maior é o enfraquecimento de sua segurança no emprego, pois, ao contribuir para o aprendizado em grupo, ele está disponibilizando o próprio conhecimento e entregando para a empresa o diferencial que garantia o seu emprego na divisão do trabalho por especialidade.

D- Relação do Trabalhador com a Natureza (causalidade dada) e a empresa (causalidade posta)

Ao refletirmos sobre a relação do homem com a natureza, enquanto causalidade dada, e com a empresa, enquanto causalidade posta, verificamos que

a universalidade do homem (que) aparece precisamente na universalidade que faz da natureza inteira o seu corpo ‘inorgânico’, tanto na medida em que ela é 1. um meio de vida imediato, quanto na medida em que é [2] a matéria, o objeto e o instrumento de sua atividade vital (MARX, 1989, p.155),

encontra-se cada vez mais deteriorada, em primeiro lugar, pelo fato de que a natureza, enquanto propriedade privada, encontra-se nas mãos de uma minoria e, em segundo lugar, pelo fato de que, nos últimos anos, embora tenham evoluído em termos de discussões, as questões ambientais e ecológicas e de sobrevivência humana estão cada vez mais subordinadas à lógica do capital, já que o planeta tem sido devastado em nome das razões econômicas e um número expressivo de pessoas passa fome e tem dificuldade de acesso à água e ao alimento retirado da natureza.

Em terceiro lugar, pelo paradoxo de que, embora a nova realidade do trabalho exija um trabalhador sujeito e participativo do processo decisório, é um sujeito subsumido aos interesses da empresa e do capital.

3. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Para agir de forma transformadora, torna-se fundamental trabalhar não só as contradições do “processo educativo” promovido pelas empresas, mas principalmente promover o confronto com a nova configuração do capital.

Dentro das empresas, torna-se necessário, por parte do trabalho, a desconstrução da ideologia burguesa, a identificação das contradições dos métodos utilizados para disseminações de conteúdos educativos, trabalhar diretamente na desconstrução da ideologia burguesa, reabilitar a reflexão sobre o medo e o sofrimento no trabalho, combater o cinismo, rediscutir a racionalidade pática² e sua influência sobre a mobilização e a desmobilização na ação política e rever a questão do processo de educação para o trabalho dentro da reestruturação do capitalismo.

Para Frigoto (1994), “isto significa dar transparência à ação política e tornar efetivamente público aquilo que historicamente foi manejado pelo estreito interesse privado do capital” (FRIGOTO, 1994,p.80).

Desta forma, algumas reflexões tornam-se fundamentais: Como ampliar a ação do Estado na área de educação, já que o desmonte do

² Pática – expressão da psicopatologia que significa estado passivo, sofrimento, mal, doença, dor.

Estado nesta área significaria o desmonte dos direitos dos trabalhadores? Como avaliar as políticas de delegação para as empresas privadas da tarefa de “salvar” a educação? Como democratizar os processos de gestão da educação pelo Estado nos aspectos de método, conteúdo e forma? Como articular as diversas esferas do poder dentro de um projeto unitário e orgânico de educação? Como reverter a privatização da gestão da educação? Com relação à formação profissional no interior das empresas, torna-se necessário: o controle democrático dos incentivos; a orientação política e técnica da formação contemplando: filosofia, conteúdos críticos, fonte de recursos, custos, a definição de quem será beneficiado com o processo educativo e quem realiza o controle; e a criação de centros públicos de formação profissional no plano da luta dos sindicatos, organizações e partidos.

Frigoto (1994) observa que

“a educação e mais amplamente a formação humana enquanto prática constituída pelas relações sociais não avançam de forma arbitrária mas necessária e orgânica com o conjunto das práticas sociais fundamentais” (FRIGOTO, 1994, p.85),

e , portanto, somente uma avaliação crítica desta trajetória pode gerar “a força política para não apenas resistir, mas disputar no plano da sociedade e no plano da educação uma proposta alternativa” (FRIGOTO, 1994, p.85) que possa gerar uma nova materialidade histórica.

REFERÊNCIAS

ANTUNES, Ricardo. **Adeus ao trabalho?** Ensaio sobre as metamorfoses e a centralidade do mundo do trabalho. São Paulo: Cortez, 1995.

_____. **Os Sentidos do Trabalho.** São Paulo: Boitempo, 1999.

CASTELLS, Manuel. **A Sociedade em Redes.** São Paulo: Paz e Terra, 1999.

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.**

DEJOURS, Christophe. **Banalização da Injustiça Social.** Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1999.

DRUCKER, Peter F. e outros. **Aprendizagem Organizacional.** São Paulo: Campus, 1990.

FRIGOTTO, Gaudêncio. **Educação e Crise do Capitalismo Real.** São Paulo: Cortez, 1995.

FRIGOTTO, Gaudêncio e outros. **Neoliberalismo, Qualidade Total e Educação.** Petrópolis.RJ: Vozes, 1995.

GENTILI, Pablo A . A . e outros. **Neoliberalismo, Qualidade total e educação** - Petrópolis.RJ: Vozes, 1995.

GOUNET, Thomas. **Fordismo e Toyotismo na Civilização do Automóvel.** São Paulo: Boitempo, 1999.

HAMEL, Gary e PRAHALAD, C.K. **Competindo pelo Futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar mercados de amanhã.** São Paulo: Campus, 1995.

HIRATA, Helena. **Da Polarização das Qualificações ao Modelo de Competências.** In: **Novas Tecnologias, Trabalho e Educação.** Petrópolis.RJ:Vozes, 1994.

LESSA, Sérgio. **Mundo dos Homens: trabalho e ser social.** São Paulo: Boitempo, 2002

MACEDO, Lino de. **Situação Problema: forma e recurso de avaliação, desenvolvimento de competências e aprendizagem escolar.** In: PERRENOUD, Philippe e outros. **As competências para ensinar no século XXI: a formação dos professores e o desafio da avaliação.** Porto Alegre: Artmed, 2002

MACHADO, José Nilson. **Sobre a idéia de competência.**In: PERRENOUD, Philippe e outros. **As competências para ensinar no século XXI: a formação dos professores e o desafio da avaliação.** Porto Alegre: Artmed, 2002

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.

PERRENOUD, Philippe e outros. **As competências para ensinar no século XXI: a formação dos professores e o desafio da avaliação.** Porto Alegre: Artmed, 2002.

POCHMANN, Márcio. **O Emprego na Globalização**: a nova divisão internacional do trabalho e os caminhos que o Brasil escolheu. São Paulo: Boitempo, 2002.

RAMOS, Marise Nogueira. **A Pedagogia das Competências**: Autonomia ou Adaptação? São Paulo: Cortez, 2001.

SENGE, Peter - **A 5ª Disciplina**. São Paulo: Best Seller, 1990.

SHEIN, Edgar H. **Organizational Cultura and Leadership**. São Francisco.CA: Jossey-Bass, 1985.

STEWART, Thomas A. **O Capital Intelectual**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

Lydia Maria Pinto Brito, Professora Titular do Curso de Mestrado em Administração da Universidade Potiguar-RN; professora de cursos de Pós-graduação - Especialização da UFC/Cetrede/FIEC, UECE, UNIFOR, dentre outras. Possui graduação em Serviço Social pela Universidade Estadual do Ceará, mestrado em Sociologia e doutorado em Educação pela Universidade Federal do Ceará.

E-mail: lydiampbrito@yahoo.com.br

Submetido em: abril de 2006 | Aceito em: novembro de 2007