

SOCIEDADE DO CONHECIMENTO: mudanças de expectativa no Ocidente e no Brasil.

Prof. Dr. Antônio Raimundo dos Santos *

Introdução

“Era do Conhecimento” é como se convencionou chamar os tempos atuais. Como o conhecimento é patrimônio de pessoas, também se criou a figura do “operário do conhecimento”. E ainda o claro indicativo de que “valse por aquilo que se conhece”. E também teorias inteiras que buscam maneiras de fazer a “gestão do conhecimento”. Como se percebe, “conhecimento” é hoje aparentemente tratado como a mais normal e dominada das criações humanas, assim como se fosse um velho conhecido. Não há porque se preocupar com ele. Basta utilizá-lo. Para efeitos do “consumo” atual, pouco se pensa a respeito do próprio conhecimento.

Entretanto, é conhecido o empenho dos pensadores para entender o fenômeno “conhecimento humano” ¹. Quando se examina a história do pensamento humano, o conhecimento e as questões a ele relativas aparecem à frente de todos os sistemas filosóficos, quase sempre construídos sobre três pilares: o conhecimento possível ao Homem, a realidade na qual se insere o Homem, a qualidade da ação do Homem. O tratamento oferecido aos dois últimos depende da forma como é tratado o primeiro. Diz-se que “o agir segue o modo de conhe(ser)” ², o que indica que o problema da ação humana começa no “modo de conhecer o ser” das coisas.

* Prof. Dr. Antônio Raimundo dos Santos é doutor em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), mestre em Filosofia das Ciências Humanas pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC-SP), especialista em História do Pensamento Contemporâneo pela Pontifícia Universidade Católica do Paraná (PUCPR) e graduado em Filosofia pela Pontifícia Universidade Católica do Paraná (PUCPR). É professor Titular da Pontifícia Universidade Católica do Paraná, onde atua nas disciplinas de Epistemologia, Metodologia Científica e Ética em cursos de graduação e pós-graduação *lato sensu* e *stricto sensu*. É coordenador de Produção Científica do ISAE/FGV de Curitiba e professor da rede FGV *Management*. É membro do grupo KM PUCPR, tendo atuado como pesquisador, consultor e professor na área de Gestão do Conhecimento desde 1997. Atua também como professor convidado para cursos *lato sensu* em diversas outras instituições de ensino superior. É consultor de empresas e palestrante pela Consultoria, cursos e eventos *Konduitta* nas áreas de gestão do conhecimento, gestão de pessoas e responsabilidade social corporativa. Tem várias obras publicadas em seu campo de atuação, especialmente Metodologia Científica, Ética e Gestão do Conhecimento, bem como participação como co-autor em diversas obras.

¹ Cf., por exemplo, SOUZA, Sônia Maria Ribeiro de. *Um outro olhar*. S.P.: FTD, 1995. p. 71-97.

² Justifica-se a expressão quando se considera, por exemplo, o modo como se insere a Ética no quadro geral da atividade humana. Pensada como ciência da ação, ligada ao desafio de promover relações adequadas entre necessidades e potencialidades humanas, a reflexão ética, como de resto toda a reflexão científica, depende do conhecimento disponível. Depende de uma Epistemologia, Gnosiologia ou Teoria do Conhecimento que lhe garanta tanto a existência quanto a validade do ato humano de conhecer. Admitido que o conhecimento, isto é, a posse de dados, informações e idéias, seja possível ao Homem, abre-se a necessidade de uma Ontologia, uma ciência do ser, que responda à questão: “O que pode ser conhecido?” Ora, o Ser, aquilo-

Porém, embora se tenha discutido o conhecimento humano desde as origens do pensamento ocidental, na Grécia do século VI a.C., e mesmo com todos os modernos avanços das neurociências, sobre o assunto ainda se tem mais perguntas do que respostas...

Da situação anterior à prática atual, trata-se, pois, de aprender a aprender, a construir informação sempre nova. Desde a fase pedagógica da formação de cidadãos e de profissionais, pede-se a construção de conhecimento: um conteúdo básico, instrumental, cuja validade pode ser facilmente superada pela velocidade da geração de novas informações; e um hábito: o hábito de pensar por conta própria, de buscar conteúdos novos, de investigar, de pesquisar. Talvez nunca antes na história ocidental tenha sido tão urgente a presença de pessoas que possam assimilar, criticar e aprimorar conhecimento, para que este seja efetivamente a base do exercício da cidadania e das profissões.

Os conteúdos e hábitos adquiridos por um sujeito compõem seu capital intelectual, seu conhecimento. O conhecimento é construção e patrimônio de caráter pessoal. O conhecimento forma-se nos sujeitos a partir de informações disponíveis no meio. A informação, além de compor o conhecimento, serve para transmiti-lo, pois, ao transmitir informação faz-se a comunicação daquilo que se sabe. Por isso, comunicar conhecimento é tão importante quanto produzi-lo. Aquilo que não pode ser comunicado não terá o interesse da comunidade humana.

Uma das características da “sociedade do conhecimento” é a elevação da complexidade das relações entre as instituições, entre os indivíduos e entre as instituições e os indivíduos. A sociedade ocidental pós-moderna é um bom exemplo de sociedade que se tornou rapidamente mais complexa ao longo do século XX. A complexidade das relações sociais dificulta a padronização institucional de soluções e solicita a participação maior dos indivíduos, únicos geradores de conhecimento. Ou seja, a complexidade social aumenta a responsabilidade individual pela identificação, raciocínio e solução de

que-é, pode ser conhecido. A ação se desencadeará, então, somente a partir e nos limites do conhecimento disponível sobre o Ser. O agir, portanto, não tem como seguir o modo de ser, mas apenas o modo de conhecer o ser (conhe(ser)). A propósito, é interessante e ilustrativa a discussão desenvolvida a respeito desta temática por SALDANHA, Nelson. *Historicismo e Culturalismo*. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro; Recife: FUNDARPE, 1996. p.18-21.

problemas presentes no meio social. Ao prefaciá-lo Gilles Lipovetsky, Sébastien Charles ³ observa, com muita propriedade, que

O tema da responsabilidade é uma consequência natural, pois se a complexidade caracteriza o mundo pós-moderno, deve-se ser responsável recusando categorias fáceis e compreendendo que temos um papel a desempenhar pessoal e coletivamente. Responsabilidade individual quando se trata para cada um de fazer avançar, ao nível de cada um, o individualismo responsável; responsabilidade coletiva quando a função ocupada (empresários, políticos, jornalistas, articulistas políticos e publicitários) leva a tomar decisões que influem na vida de um número considerável de seres humanos.

Esta nova realidade social demanda o “trabalhador do conhecimento”. O operário da era industrial era descrito como “homem-boi”: imbecil, forte e dócil; o trabalhador do conhecimento deve ser competente, habilidoso e com atitude. O homem-boi responde bem a instituições, regulamentos e controles; o trabalhador do conhecimento responde melhor a compromissos, colaboração e produção de resultados. Este é bem sucedido quando consegue tornar-se um “talento disciplinado” por si mesmo.

Pode-se dizer que os dois principais geradores de cultura pessoal e grupal para o Ocidente do século XX são educação e produção. A educação formal é um importante gerador da cultura pessoal e grupal em qualquer tempo, além de indicar a forma como o conhecimento é tratado em certo ambiente cultural. É ali que se recolhe, organiza e distribui a informação julgada importante para a preparação dos indivíduos para a realização pessoal e a convivência. A produção econômica tornou-se cada vez mais importante e consolidou-se na segunda metade do século XX como determinante cultural. Logo, o modo de ser, pensar e agir de indivíduos e instituições, ao longo do século XX, tendem a observar o perfil da produção e da educação.

Entre os dois principais agentes culturais, produção e educação, estabelece-se também uma relação simples de causa e efeito, onde o perfil de um deles terá forte influência sobre a formação do perfil do outro. Produção moderna, pujante e complexa, demandará educação moderna, pujante e complexa. Ao realizar esta demanda, educam-se cidadãos com níveis mais elevados de exigência em relação ao consumo dos bens e serviços ofertados; serão também cidadãos com formação o bastante para interferir na qualidade da produção dos bens e serviços ofertados. Tanto as qualificações do consumidor quanto as do produtor influenciarão na elevação do nível da

³ LIPOVETSKY, Gilles. *Metamorfoses da cultura liberal: ética, mídia e empresa*. Porto Alegre:

produção, que elevará o nível da educação etc. Tem-se um círculo virtuoso. Note-se, porém, que o mesmo movimento de causa e efeito pode criar um círculo vicioso, onde, por exemplo, produção “fraca” vai demandar pouco da educação, o que irá enfraquecer mais a produção etc.

A partir dos perfis da produção e da educação, principais geradores de modos de ser, pensar e agir, é que serão apresentadas as características da sociedade do conhecimento na qual se vive hoje. Primeiro o perfil Ocidental de produção e educação e depois o perfil brasileiro.

1 Mudanças da produção e educação no Ocidente

1.1 Ocidente até os anos 70

A primeira metade do século XX foi marcada por duas guerras mundiais. Guerras provocam “consumos obrigatórios”, normalmente em níveis quantitativos elevados. Terminadas as guerras, o consumo diminui e as demandas tendem a voltar a padrões comuns. Permanece, entretanto, a estrutura e a cultura produtiva produzida para suprir as necessidades geradas pelo conflito. Os avanços da tecnologia, já consideráveis no final do século XIX, foram acelerados a níveis antes desconhecidos entre as duas grandes guerras, de modo especial ao longo da Segunda Guerra Mundial. Os mecanismos de produção econômica foram incrementados para as demandas incomuns das duas guerras.

Logo após a Segunda Guerra Mundial o capitalismo tradicional experimentou um desenvolvimento sem precedentes. O processo foi liderado pela economia norte-americana. Ao estabelecer uma nova forma de integração com a economia mundial, a economia norte-americana dinamizou as demais economias capitalistas por meio da expansão de sua estrutura industrial e de seu padrão de consumo.

Este momento da cultura ocidental apenas expandiu e consolidou o perfil que havia marcado a cultura produtiva ocidental até então. Com efeito, desde a Revolução Industrial, ainda no século XVIII, a produção ocidental caracterizou-se pela necessidade de abastecimento (suprir a demanda pelos bens manufaturados). Isto coloca a confecção do produto como centro do processo e o modelo operacional é baseado na produção em escala de bens duráveis. A elevação do consumo de guerra solicitou o aperfeiçoamento do

abastecimento com produtos e o conseqüente incremento da escala. Os Estados Unidos da América lideraram este processo.

A educação ocidental buscou ajustar-se ao momento cultural da produção, que apresentava um perfil menos complexo. De fato, as soluções demandadas para se produzir em escala o mesmo produto para abastecer a uma demanda já instalada são técnica e administrativamente mais simples.

O desafio técnico-científico maior foi a descoberta/invenção de produtos e, em seguida, uma forma ótima de replicá-los. Isto feito, a produção tende a tornar-se intelectualmente estática, repete os mesmos processos e entrega os mesmos produtos. O desafio de gestão, que essencialmente consiste em administrar a lucratividade deste processo, torna-se também simples. Das duas principais variáveis que influenciam o lucro, preço e custo, a segunda era praticamente desconsiderada, uma vez que os dois componentes de custo considerados (mão de obra e matéria prima), eram previsíveis porque abundantes. Logo, o lucro passava a depender de preço, sujeito à lei mais simples de mercado, que é a oferta e a procura. A gestão da produção torna-se principalmente uma questão de controlar quantidades de produtos, ou seja, a gestão da escala.

Este modelo produtivo menos complexo apresenta demanda menor de geração constante de conhecimento, o que torna mais simples a preparação intelectual de pessoas que vão produzir. De fato, as relações de produção, caracterizadas por abastecimento-escala-produto, são mais previsíveis quanto à problemas e soluções, visto que os principais problemas são inerentes ao “processo de replicação”, que, por ser repetitivo, torna-se familiar. As informações a respeito do funcionamento ou mal-funcionamento dos sistemas técnicos, bem como os hábitos administrativos são mais facilmente compilados e transformados na *intelligence* da instituição. Esta é o conjunto de práticas consagradas (inclusive podendo chegar ao *one best way* de Taylor) e é a fonte do *know-how* dos indivíduos. Ou seja, o conhecimento demandado do indivíduo é aquele já estabelecido e preservado pela organização produtiva e de cujo conteúdo indivíduos extraem suas habilidades técnicas e administrativas.

Em resumo, a cultura ocidental pautou-se por um modelo social mais simples. A produção se deu por meio das relações entre abastecimento-produto-escala. O conhecimento demandado era o domínio dos elementos

essenciais já dominados pela organização, um conjunto de habilidades técnicas. Peter Drucker comunga da mesma percepção, pois diz que:

Há um século, as pessoas ainda estavam arando terras em fazendas. Os artífices trabalhavam sozinhos ou com um ou dois ajudantes. Quase ninguém trabalhava em organizações, exceto padres, militares, professores – grupos muito pequenos. Mas com o fordismo, isso acabou. Não era mais preciso ter habilidade para trabalhar. A partir daí, as pessoas só conseguiam ser produtivas pertencendo a organizações. ⁴

1.2 Ocidente após os anos 70

A hegemonia da cultura produtiva norte-americana foi contestada ao longo dos anos 50 com a reação de empresas japonesas e européias. O esforço de atualização tecnológica e organizacional destes países iniciaram uma tendência policêntrica. Japão e Alemanha Ocidental, cada qual em suas regiões de influência, também dinamizaram economias regionais e parceiros comerciais próprios.

Este processo desacelerou-se na década de 70. A queda da demanda (o mundo que podia comprar e pagar havia comprado e pago e estava abastecido) e o desemprego conseqüente, que acentuou ainda mais tal queda, resultou em aumento da capacidade ociosa e do custo fixo. Como tentativa de compensação de lucro, cresceram os níveis de estoque e o índice de preços. Que restringiu a demanda, aumentou o custo fixo e a capacidade ociosa. O padrão tecnológico e a produção para consumo da massa, que fundaram as bases para ganhos de produtividade baseado em escala, entrou em colapso. O simples aumento da produção física por trabalhador e a redução simples do custo unitário da produção não mais gerava o lucro esperado.

Os empresários, para diminuir o custo médio da produção, irão cortar os custos de mão de obra para disporem dos recursos financeiros necessários aos novos investimentos destinados a repor maquinário e introduzir tecnologias de processos e produtos, capazes de aumentar as condições de competitividade para enfrentar a concorrência. A rigidez do sistema de produção das empresas, estruturado para produzir produtos padronizados e obter economias de escala (produção de bens em grandes quantidades para reduzir custos financeiros), mostrava-se incapaz de responder à crise manifestada. ⁵

Para enfrentar esta nova conjuntura, foram necessárias mudanças culturais significativas no modelo produtivo. As crescentes dificuldades de

⁴ DRUCKER, Peter. apud MANO, Cristiane. A quarta onda: entrevista com Alvin Toffler. In: *Exame*. S. P.: Abril, 15 de maio de 2002. p. 66-69 (Edição especial de 35º aniversário). p. 88.

⁵ ANJOS, Maria Anita dos; FARAH JR., Moisés. Economia brasileira. In: *Economia Empresarial/Fae Business School*. Curitiba: AFESBJ/Gazeta do Povo, 2002. p. 46. (Coleção gestão empresarial, 1).

manipulação de quantidades, resultantes da gradativa saturação dos mercados consumidores, sugeria a necessidade de diversificação. O padrão de lucratividade deixará de ser meramente quantitativo e passará a ser também qualitativo, isto é, ganhos passarão a ser programados também (e principalmente) por meio da agregação de valor e controle de custos. O escopo (cujo ápice é a “customização”) ganha espaço e o foco da produção passa a ser o cliente.

Desta forma, a cultura produtiva ocidental começa a ficar mais complexa, pois além da relação anterior abastecimento-produto-escala, tem agora que gerir também a relação diversificação-cliente-escopo.

O desafio técnico-científico gerado pela diversificação foi significativamente maior. A diversificação de produtos e serviços é demandada por clientes, sujeitos a tendências variáveis e imprevisíveis, tanto quanto a quantidades quanto a qualidade. Isto colocou em cheque uma das principais características do modelo anterior, a previsibilidade da produção por meio de demandas instaladas e, até certo ponto, controláveis. A inovação, a descoberta e o invento tornaram-se tão cotidianos quanto as práticas de replicação.

Ao mesmo tempo, o desafio da gestão da lucratividade tornou-se muito mais complexo. Lucro agora depende de preços e custos. O preço é sensível a quantidades (gestão da escala), que não raro tem influências sazonais (certa quantidade para quanto tempo). O preço é também sensível a agregação de valor (gestão do escopo), que também influencia preços. Custos antes menos considerados (como mão de obra e matéria prima) passam a ser determinantes para o lucro. E o controle de custos (fixos, variáveis, de oportunidade e mais de uma dezena deles) tornou-se uma obsessão e um dos maiores desafios da gestão. Ou seja, o equilíbrio das variáveis da lucratividade tornou-se uma tarefa técnico-científica de alta complexidade, pois dependem do equilíbrio ótimo entre quantidade, qualidade e preço. E ainda é necessário superar a concorrência, que está fazendo as mesmas coisas.

Além destes aspectos de justaposição natural, há elementos novos. As inovações tecnológicas e a globalização financeira foram elementos centrais para a retomada do crescimento das economias nos anos 80. As mudanças tecnológicas aceleraram-se, principalmente aquelas ligadas à tecnologia da informação, e ajudaram na quebra de restrições à entrada de capitais internacionais nas economias nacionais. A cooperação tecnológica e a ampliação de fusões e aquisições tornaram-se maneiras comuns para

obtenção de recursos tecnológicos e financeiros capazes de fortalecer empresas para o ambiente competitivo, ampliar recursos de pesquisa e desenvolvimento e melhorar a qualidade e produtividade com redução de custos.

Este modelo produtivo mais complexo apresenta demanda de geração constante de conhecimento, o que tornou também mais complexa a preparação intelectual de pessoas que iriam produzir.

Os novos processos de produção, ao contrário dos processos anteriores, tornaram-se independentes da produção de grandes lotes para serem viáveis. Isto foi possível porque certos tipos de produtos, como bens de capitais seriados, passaram a ser produzidos a um custo mais baixo, face ao uso de máquinas de comando numérico, que viabiliza a produção em pequenas quantidades. [Também] a exigência do processo tecnológico mais avançado requer uma mão-de-obra mais qualificada. O critério “mão-de-obra-barata-e-abundante” não se traduz em melhores resultados no mundo produtivo contemporâneo. Com a introdução da programação flexível, é preciso uma mão-de-obra capaz de operar e re-programar os ajustes dos processos fabris, bem como que compreenda o processo produtivo na sua totalidade. (...) Desta forma, o velho modelo de trabalho fragmentado, repetitivo, não criativo, cede lugar a um processo de organização do trabalho e da produção, em que o conhecimento, a organização e a criatividade tornam-se fundamentais. ⁶

De fato, as relações de produção caracterizadas por diversificação-cliente-escopo são menos previsíveis quanto a problemas e soluções, visto que os principais problemas são oriundos das relações com clientes, nem sempre previstos na *intelligence* da instituição. Ao *know-how* dos indivíduos, há que se agregar seu conhecimento pessoal (competências, habilidades e atitudes individuais), que passam a ser considerados parte do capital intelectual da organização.

Este conjunto torna-se ainda mais complexo ao distribuir-se por três áreas diversas de exigência: técnica, humana e cultural. Conhecimentos técnicos são necessários para garantir a excelência de produtos e serviços. O cliente de qualquer produto ou serviço é um ser humano e há que se ter algum conhecimento sobre pessoas, as competências, habilidades e atitudes humanas adequadas para trata-las. Clientes, e em conseqüência, os produtos e serviços que querem, estão sujeitos a influências do ambiente cultural onde estão inseridos. O domínio de competências, habilidades e atitudes culturais, complementa o processo complexo de educação, que vai formar um talento social e organizacional.

⁶ *Idem.* p. 48.

2 Mudanças da produção e educação no Brasil

2.1 Brasil até 1992

A economia protegida, criada pelos governos militares desde a o golpe de Estado de 1964 e mantida ao longo dos anos 70 e 80, isolou o Brasil de boa parte das mudanças que já haviam ocorrido no Ocidente e atrasou a modernização da produção econômica brasileira. As altas taxas cobradas para a entrada de produtos estrangeiros no mercado brasileiro desestimulou a importação e visava aumentar o consumo e o conseqüente incremento de produtos nacionais.

Porém, cultura produtiva brasileira incrementada pela recente modernização do processo industrial, iniciada pelo Estado Novo e reforçada na era Juscelino, também funcionava pela perspectiva abastecimento-produto-escala e todas as suas conseqüências. A ausência de concorrência externa não se revelou benéfica para a cultura produtiva nacional. Nos anos que se seguiram aprendeu-se que era possível produzir pouco, produzir mal e, principalmente, vender caro.

De fato, a produção brasileira capitaneada pelo Estado sob regime militar, apresentou características de estagnação institucional. Organizou-se em hierarquia vertical, com base na subordinação de funções produtivas, cada uma com rotinas profissionais bem definidas. Assim, a relação abastecimento-produto-escala institucionalizou-se ainda mais, enfatizando a hierarquia e a repetição rotineira de habilidades operacionais, tanto técnicas quanto administrativas.

Este modelo produtivo, marcado pela extrema burocratização quase dispensou o conhecimento dos indivíduos. A partir de “cargos e salários” devidamente descritos e cristalizados, as funções da hierarquia conduziam a produção. Quem ocupava o cargo era mais importante do que aquilo que conhecia.

A educação do período, fiel à demanda quase inexistente por conhecimentos de indivíduos, atuou com alguma preocupação operacional, mas principalmente com a produção de diplomas e habilitações legais, aliás, as principais exigências para o preenchimento de cargos e funções. Sob a orientação das leis 5540/68 e 5692/71, esta baixa exigência do modelo produtivo brasileiro desenvolveu uma cultura de reprodução de padrões operacionais e de quase nenhuma produção de conhecimento.

O trecho a seguir talvez seja uma boa imagem da educação que se desenvolveu no período

O ensino brasileiro propôs-se a ser moderno, através da reforma sugerida pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação no. 5692 / 71. Na verdade, importou-se dos americanos as técnicas de ensino que propiciassem a preparação do jovem brasileiro para o campo de trabalho técnico, moderno, compatível com as exigências do sonho de desenvolvimento dos anos 60 e 70; e, principalmente, conforme expectativas de produção dos donos do capital estrangeiro aqui investido, desde o modelo econômico implantado pela revolução de 31 de março de 1964.⁷

Neste conceito “moderno” de educação inclui-se como pressuposto a simplificação. Isto é, o estabelecimento de um processo de ensino-aprendizagem simples, que produza resultados concretos, mensuráveis, com tempo e trabalho reduzidos. Na realidade, a educação, de início a de segundo grau, passou a ser feita como treinamento, cujos componentes principais podem ser resumidos assim:

objetivo: oportunizar o aprendizado da construção/utilização de tecnologias de produção.

currículo: simples, dirigido conforme a natureza específica do objetivo.

materiais: objetos de prática, manuais, apostilas.

ensino: espaço/tempo para a demonstração/oralização de informações constantes nos materiais.

professor: *showman/showgirl* (demonstrador/demonstradora).

aluno: parte de uma platéia ouvinte.

avaliação: reprodução de certo percentual desejável do currículo demonstrado/oralizado.

Deste período da educação brasileira, simplista e quantitativo, resultam alguns traços típicos e hábitos perniciosos, que dificultam o desenvolvimento de pedagogias qualitativamente superiores. Entre outros, pode-se dizer que:

- distanciou a escola da vivência cotidiana;
- desestimulou a possibilidade do desenvolvimento do espírito de investigação científica;
- criou o hábito do resultado mínimo de nota e presença, apenas suficientes para passar de ano;
- transformou o processo educacional em simples gerador de produtores.
- empobreceu a noção humana de ciência;
- desestimulou a discussão, o debate, a dialética necessária ao crescimento da ciência;
- oportunizou o desinteresse pela participação política e pelo exercício da cidadania;
- oportunizou a presença no “analfabeto funcional” no meio produtivo, inclusive no próprio meio escolar;
- divorciou habilitação e competência profissionais; e
- prejudicou o processo de assimilação cultural como meio indispensável para o desenvolvimento do raciocínio lógico-crítico, necessário ao processo de aprimoramento individual e coletivo.⁸

⁷ Cf. a propósito ARAPIRACA, J. O. *A USAID e a educação brasileira*. São Paulo, Ed. Autores Associados / Cortez Editora, 1982.

2.1 Brasil após 1992

Como todos os países participantes do sistema mundial de produção, o Brasil ainda hoje procura adaptar-se ao desafio de realizar transformações profundas e mudanças significativas em seu sistema produtivo. O processo acelerou-se e universalizou-se nos anos noventa, sobretudo com a política de abertura comercial instaurada pelo governo Collor. A política de estabilização econômica, a partir de julho de 1994, acabou por re-alinhar o processo produtivo brasileiro a um novo contexto mundial de desenvolvimento.

A abertura econômica consistiu essencialmente na redução de impostos incidentes sobre produtos importados e a gradativa eliminação de barreiras decorrentes de normas e regulamentos que dificultavam ou impediam a movimentação de mercadorias e capitais estrangeiros no Brasil. O impacto da globalização econômica fez-se sentir, incentivando o desenvolvimento científico e tecnológico. A política industrial de concorrência e competitividade que se instalou ajudou a desmontar os mecanismos de proteção e incentivo, construídos em décadas anteriores. Na década de 90 a tônica da gestão foi o relacionamento, nas suas diversas modalidades e possibilidades de competição e cooperação. A relação entre os vários agentes sociais envolvidos na produção (empregados, clientes, fornecedores, governos, comunidade em geral) teve que passar por transformações significativas para conviver com uma nova cultura produtiva.

Dois fatores foram fundamentais na instalação deste processo de modernização:

- a) a crise econômica, que diminuiu drasticamente o mercado interno, forçou as empresas a se voltarem para o exterior; e
- b) a política de abertura, que obrigou as empresas a melhorarem suas estratégias de produtividade e qualidade para poder enfrentar a concorrência internacional, gerando no país uma “epidemia de competitividade”.⁹

Como resultado a década de 90, marcada pelo desenvolvimento de inovações gerenciais com ênfase na busca da qualidade e da competitividade, incorporou à produção brasileira a maioria dos conceitos que já estavam

⁸ SANTOS, Antônio Raimundo dos. *Ética: caminhos da realização humana*. 4. ed. SP: Ave Maria, 1997. p. 20-23.

consolidados na gestão de organizações de países mais avançados.¹⁰ Este conjunto de práticas inovadoras influenciou tanto o ambiente externo quanto o ambiente interno das organizações.

No âmbito externo várias mudanças afetaram o conjunto de relacionamentos institucionais das empresas, abrangendo praticamente todos os *stakeholders* (as partes interessadas na organização). Destacam-se entre elas as seguintes:

a) com os clientes: passa de uma postura passiva (fabricar e vender) para uma atitude pró-ativa (antecipar necessidades e superar a expectativa dos clientes). Entre as práticas implantadas destaca-se o *marketing* de relacionamento que, com a ajuda da tecnologia de informação, evoluiu para o conceito de CRM (*customer relationship management*);

b) relação com os acionistas: passa de uma postura proprietária (quem manda é o dono) para uma busca de governança corporativa, onde destaca-se a divisão de responsabilidades e a transparência de informações para com o público interno e externo;

c) relação com os fornecedores: passa de uma postura de negociação ganha-perde (leilão de preços entre fornecedores, por exemplo) para uma postura de parceria ganha-ganha, criando o conceito de PRM (*partner relationship management*);

d) relação com os concorrentes: passa de uma relação "ou eu, ou você" para uma relação de coopetição (cooperação+competição), na qual empresas concorrentes no mesmo segmento cooperam para buscar redução de custos ou de novas tecnologias, mas mantêm a competição junto aos clientes.¹¹

e) relação com os funcionários: passa da relação capital-trabalho empregatícia para uma relação baseada em parceria, onde as pessoas são

⁹ Cf. M. de Paula LEITE, "Reestruturação produtiva, novas tecnologias e novas formas de gestão de mão-de-obra." In: OLIVEIRA, C. A. et al. (orgs.). *O mundo do trabalho*. Campinas, Cesit/Unicamp/Scritta, 1994. p. 573 e ss.

¹⁰ Cf. PEREIRA, *op. cit.* Aproveitamos aqui, quase que na íntegra, uma síntese do Professor Dr. Heitor Pereira a respeito das diversas mudanças ocorridas no âmbito da produção nacional ao longo da década de 90.

¹¹ NALEBUFF, Barry J; BRANDENBURGER, Adam M. *Co-opetição: um Conceito Revolucionário que Combina Competição com Cooperação - Estratégia da Teoria do Jogo que está mudando o jogo dos negócios*. Rio de Janeiro: Rocco, 1996.

vistas como parte do capital intelectual da organização, ou seja, como capital humano. ¹²

f) relação com a comunidade/sociedade: passa de uma relação inexistente ou, quando muito exploratória dos recursos sociais e ambientais, para uma postura de responsabilidade social. Entre as práticas implantadas, destaca-se o Balanço Social, em complemento aos balanços financeiros e contábeis e a crescente integração com organizações do Terceiro Setor; e

g) relação com o governo: passa de uma postura de dependência de favores ou de iniciativas governamentais paternalistas favoráveis ao setor empresarial para uma postura de independência e integração entre atividades do setor privado e do setor público. Ao invés de uma relação de fornecedor-cliente, as empresas passam a assumir crescente responsabilidade pela operação de serviços antes sob domínio do Estado. Aliás, tal postura deve-se em grande parte à mudanças políticas e institucionais que ensejaram novo modelo de Estado, baseado no neoliberalismo, e que implicou em processos de privatização e publicização (onde atividades de natureza públicas são gerenciadas pelo setor privado, com recursos orçamentários públicos, mediante Contratos de Gestão).

No âmbito interno das organizações, novas práticas também se consolidaram nos anos 90. Entre elas, merecem menção:

a) a revisão dos modelos de gestão, sobretudo o *downsizing* e a reengenharia, que visavam rever todos os processos organizacionais e torná-los como um conjunto de atividades que efetivamente agregam valor ao cliente;

b) a implementação de processos participativos de gestão, desde os trabalhos de equipe (grupos de melhoria contínua, times de qualidade e outras modalidades de participação) até as equipes auto-gerenciáveis, baseadas no princípio do *empowerment* (transferir poder a quem está na ponta do processo, ou seja, atendendo o cliente externo ou interno);

c) a implementação acelerada de tecnologias de informação, sobretudo os softwares de gestão, que introduziram elementos novos nas práticas de gestão, de um lado reduzindo a força de trabalho através da automação de processos (industriais, comerciais e administrativos) e de outro lado exigindo das

¹² Cf. SANTOS, A. R. dos et al (orgs.). *Gestão do conhecimento: uma experiência para o sucesso empresarial*. Curitiba: Champagnat: 2001. p. 35-37.

pessoas novas qualificações profissionais a que a maioria das pessoas não poderiam atender;

d) o surgimento dos programas de demissão em massa, do tipo desligamento voluntário, ao lado do discurso que colocava estas mesmas pessoas como talentos ou capital humano as serem preservados na organização;

e) o aparecimento da Gestão do Conhecimento, que apresenta as abordagens de aprendizagem organizacional, gestão de competências, educação corporativa e gestão do capital intelectual como um novo desafio gerencial a ser buscado pelas empresas na virada do milênio.¹³

O resultado da assimilação deste conjunto de transformações é um setor produtivo complexo, tanto em aspectos técnicos quanto em aspectos de gestão. O modelo de produção torna-se menos vertical (se não horizontal, pelo menos “diagonal”), a contribuição científica de cada trabalhador é importante na resolução de problemas presentes em todos os momentos das etapas de produção. A produção “institucionalizada” tende a ceder lugar à produção “individualizada” e à conseqüente demanda e valorização do conhecimento de cada participante do processo produtivo.

Entra-se assim, também no Brasil, na “era do conhecimento” e pessoas começam a fazer a diferença. A formação dos trabalhadores da era do conhecimento também se amplia. A atual Lei de Diretrizes e Bases da Educação (LDBE) 9393/96 prega para os brasileiros uma formação profissionalizante para além do treinamento de habilidades técnicas e operacionais.

Salvo melhor juízo, também para a cultura produtiva e educacional brasileira já vale esta observação de Peter Drucker:

As pessoas nunca foram realmente importantes na equação econômica. Elas são consideradas custos e não recursos. É o sistema que é importante – o *one best way* de Frederick Taylor, linha de montagem de Ford, a qualidade total de Deming. O sistema é rei porque tem permitido a trabalhadores sem talento e sem preparo se saírem bem. Um operário de linha de montagem não pode ser melhor do que a média. Tem que ser medíocre. Atrapalha a produção se não se conformar ao padrão. A nova sociedade – da qual o Brasil tem que querer participar como ator e não como figurante – é o oposto disso. Nela o trabalhador vai ser valorizado por seu conhecimento individual. O conhecimento é dele, não da empresa ou do sistema. A empresa precisará mais dele do que ele dela.¹⁴

¹³ Cf. SANTOS, A. R dos et al.. *op. cit.* p. 29-46.

De fato, numa sociedade cuja riqueza venha de bens intangíveis, principalmente informação, criatividade e conhecimento, a produção física aumenta, mas a quantidade de pessoas que a produz diminui. É, pois, errônea a concepção de economia centrada em “coisas”. É falácia política propagar que emprego de verdade são apenas aqueles oferecidos em fábricas. Há que se descobrir, afinal, que trabalhar com mais inteligência é mais produtivo do que trabalhar mais.

REFERÊNCIAS

ARAPIRACA, J. O. *A USAID e a educação brasileira*. São Paulo: Ed. Autores Associados / Cortez Editora, 1982.

DRUCKER, Peter. apud MANO, Cristiane. A quarta onda: entrevista com Alvin Toffler. In: *Exame*. São Paulo: Abril, 15 de maio de 2002. (Edição especial de 35º aniversário).

LIPOVETSKY, Gilles. *Metamorfoses da cultura liberal: ética, mídia e empresa*. Porto Alegre: Sulina, 2004.

MOTTA, Fernando C. Prestes; CALDAS, Miguel P. (orgs.). *Cultura organizacional e cultura brasileira*. São Paulo: Atlas, 1997.

OECH, Roger von. *Um toc na cuca*. 16 ed. São Paulo: Cultural, 1988.

O MELHOR de Peter Drucker: o homem, a administração, a sociedade. São Paulo: Nobel, 2002. p. 34.

OSBORN, David; GAEBLER, Ted. *Reinventando o governo: como o espírito empreendedor está transformando o setor público*. 10. ed. Brasília: MH Comunicação, 1998. p. 16.

SALDANHA, Nelson. *Historicismo e Culturalismo*. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro; Recife: FUNDARPE, 1996.

SANTOS, Antônio Raimundo dos. Conhecer ou não conhecer: eis a diferença. IN: CORDI, Cassiano et al. *Para filosofar*. 6 ed. São Paulo: Scipione, 1994.

SANTOS, Antônio Raimundo dos. *Ética: caminhos da realização humana*. 4. ed. São Paulo: Ave Maria, 1997.

SANTOS, Antonio Raimundo dos et al. (orgs.). *Gestão do conhecimento: uma experiência para o sucesso empresarial*. Curitiba: Champagnat: 2001.

SOUZA, Sônia Maria Ribeiro de. *Um outro olhar*. São Paulo: FTD, 1995.

¹⁴ MANO. *op. cit.* p. 89.

VALOR.IN: ABBAGNANO, Nicola. *Dicionário de Filosofia*. São Paulo: Mestre Jou, 1972.