

O GESTOR NA ERA DO CONHECIMENTO THE MANAGER IN THE AGE OF KNOWLEDGE

Romeu Mendes do Carmo¹

Resumo:

O presente artigo tem como proposta discutir o papel do Gestor na Era do Conhecimento, fazendo um resgate a partir da era industrial até o momento, sendo o texto resultado da compilação de idéias de leituras e de reflexão do autor. O tema indica área de interesse do autor e marca o início da pesquisa individual, não tendo este artigo pretensão de retratar uma vasta coletânea de leituras, tendo nascido da sua experiência pessoal e profissional na área pública e privada.

Palavras chaves: Gestão, Criatividade, Conhecimento, Informação, Inovação e Tecnologia.

Abstract

The current article has the purpose to discuss the manager's role in the age of knowledge doing a review from the industrial age until this moment. This text is the result of compilation of ideas from readings and the author's reflection. The theme shows the author's interest in this area and, it is the beginning of an individual research. This article does not have the intention to relate a vast anthology but, it was created from the author's personal and professional experience in the public and private area.

Key words: management, creativity, information, innovation and technology.

¹ Administrador de Empresas, Pós-graduado em Gestão de Tecnologia da Informação, Mestrando em Gestão do Conhecimento. Gerente de Negócios da G&P – Projetos e Sistemas em Brasília. Professor do Centro Universitário de Anápolis, e nas Faculdades JK de Brasília.

1 – Introdução

O mundo está passando por enormes mudanças, num processo de transformações e também gerando grandes expectativas. Num período estreito de tempo acompanhamos o rompimento da sociedade industrial e do advento da Era da Informação, a aceleração do processo de automação e informatização, o nascimento e crescimento da biotecnologia e agora ganhando destaque e notoriedade neste cenário a Era do Conhecimento.

Toda essa evolução vem modificando nossas vidas e refletindo como sucessivos choques no gerenciamento das organizações, esperando-se, entretanto, transformações maiores no futuro. Serão novos valores, novos costumes, novas exigências de qualificação profissional, novas formas de lazer, novas formas de produção e comercialização, novos procedimentos nos negócios, novos métodos de ensino (ALENCAR, 1996)

A globalização tornou a concorrência mais acirrada, o ritmo das inovações tecnológicas, cada vez mais desafia as estratégias por mais brilhantes que podem parecer, confirmando as previsões de TOFFLER (1995):

“Quando se fazem novas descobertas, se desvendam novas verdades e as maneiras e opiniões mudam com a mudança das circunstâncias, as instituições devem avançar também e acompanhar o andamento dos tempos”.

Com o objetivo de satisfazer a novos padrões de consumo em mercados altamente competitivos e segmentados, as empresas buscam a qualidade de produtos cada vez mais individualizados e diversificados, capazes de atender a demandas voláteis e diferenciadas. Para isso se reestruturam, utilizando tecnologias de base microeletrônica e concepções de organização da produção que se baseiam em novos conceitos: integração, flexibilidade, descentralização da produção e gestão participativa. Esta última, por exemplo, fundamenta-se na “parceria” entre empregador e empregado, com a exigência do primeiro em relação ao compromisso do trabalhador em perseguir os objetivos e metas da empresa, gerando maior

aproximação e comunicação entre os diferentes níveis hierárquicos, com o fito de se buscar maior eficiência e produtividade. (ZARIFIAN, 1996).

Dentro deste contexto, as organizações que querem entrar no mercado e serem competitivas não podem mais ignorar os desejos dos seus clientes, e os gestores não podem dar ordens e esperar que sejam cumpridas cegamente. As relações e interações pessoais não podem mais ser aceitas como verdadeiras, e tampouco tanto criatividade humana pode continuar a ser desprezada e ignorada.

As organizações para garantirem sua sobrevivência, em qualquer segmento terão que passar por uma mudança cultural profunda. O seu recurso humano terá que pensar mais rápido, trabalhar de forma inteligente, pensar diferente, sonhar grande e relacionar-se entre si de maneira mais amigável.

A implementação destas mudanças requer uma atuação dos gestores, muito diferentes daquele que nós já fomos submetidos e alguns dos quais nós, talvez, sejamos agora. A era do modelo baseada em penalidades, rigidez, liderança pelo medo, é página virada.

Um senhor de escravos, ou senhor feudal transplantado da antiguidade para o mundo de hoje acharia difícil de acreditar, até espantoso, que nós batemos menos nos trabalhadores e eles produzem mais. (TOFFLER, 2003).

Os Gestores da Era do Conhecimento terão que ter capacidade de adaptações rápidas e de promover mudanças em contraste com a administração tradicional, terão que destruir barreiras erguidas pelas lideranças passadas e construir pontes, implantando um novo estilo de gestão, voltado para ajudar os colaboradores a realizarem o que são capazes de fazer, criando um ambiente propício à discussão, voltado para ajudar os colaboradores a realizarem o que são capazes de fazer, criando um ambiente propício à discussão, assegurando a liberação da capacidade criativa, formulando uma visão para o futuro, encorajando, emocionando, contextualizando, treinando, ensinando, facilitando, cultuando

o desprendimento e a diversidade, admirando e respeitando as diferenças, e aproveitando as peculiaridades para obter as melhores ações, intenções e soluções.

Nenhuma organização existe ou funciona sem o capital humano. Há que se observar que quando modificamos as estruturas, também modificamos as pessoas, o grande desafio dos gestores é conseguir que seus colaboradores aceitem novas responsabilidades, que compreendam, que as suas atividades estão interligadas com a dos outros, e que possam se adaptar às circunstâncias modificadas, e que estejam afinados com as pessoas em sua volta, de maneira que realizem seu trabalho mais eficazmente, sejam mais produtivos e se tornem melhores, consolidando a previsão de TROTSKY: *“O homem se tornará incomparavelmente mais forte, mais sábio e mais perceptivo”*.

Esta afirmação nos remete ao que disse JUNGK (in DE MAIS, 2000):

“O homem deverá não olhar para fora de si, mas para dentro de si, começar a apropriar-se novamente da própria criatividade, da própria fantasia sufocada, desde a infância por modelos de comportamento, esquemas educacionais e posturas profissionais”.

Sendo assim, a participação e o envolvimento dos colaboradores não seria mais um discurso ideológico, mas uma necessidade para que a empresa responda rapidamente a uma alteração na demanda ou nos custos. Tal participação seria decorrente de colaboradores multiqualificados, dispostos em equipes, relacionando-se com a gerência de uma forma cooperativa, na medida em que passaria a ocorrer uma convergência de interesses, superando assim os tradicionais antagonismos inerentes ao *taylorismo* e o *fordismo* (CORIAT, 1994);

O grande desafio é ter a compreensão e percepção do papel do Gestor na Era do Conhecimento, neste momento de ruptura, onde as organizações estão mudando para fazer face à crescente competitividade, cumprir novas leis ou regulamentos, introduzir novas tecnologias ou atender a variações nas preferências de clientes ou de parceiros, obrigando os gestores a assumirem novas habilidades e principalmente aceitar as mudanças ora apresentadas que modificam totalmente o conceito de relação dos colaboradores com as

organizações, onde as relações paternalistas e de submissão estão sendo substituídas por novas modalidades onde atitude, criatividade e até a rebeldia tem feito a diferença.

2 - A evolução

2.1 – Era Industrial

Do início do Fordismo, em plena Era Industrial às empresas, eram baseadas nos modelos de organização, oriundas do Exército e da Igreja, uma estrutura hierárquica, onde o conhecimento dos principais processos da organização, ficavam retidos nos níveis mais elevados da empresa, sendo a principal função do gestor controlar e garantir que os empregados atingissem a produção estabelecida.

Na Era Industrial, as organizações obedeciam aos rígidos princípios do mecanicismo, com grande ênfase no controle e veneração à hierarquia.

Esta estrutura era extremamente rígida, insensível, não tinha foco no cliente, tinha uma obsessão com a atividade em vez do resultado e sofria de paralisia burocrática. Neste modelo os gestores pensavam nos empregados não como recursos humanos valiosos, mas como componentes substituíveis de um processo de produção eficiente. Diz-se que Henry Ford, exasperado, chegou a afirmar: *“Embora tudo que quisesse fosse um par de mãos, era obrigado a contratar também uma pessoa”*.

Com o lançamento do computador eletrônico, inicia-se um processo de automação, mas as mudanças organizacionais e estruturais foram tímidas, considerando-se que os computadores não possuem “poderes mágicos” de resolver problemas de gestão, racionalizar processos ou aumentar a produtividade, o máximo que se consegue com a sua implantação é adiar a necessidade de mudanças mais fundamentais, a primeira regra de qualquer tecnologia utilizada nos negócios é que a automação aplicada a uma operação eficiente aumenta eficiência, a segunda é que a automação aplicada a uma operação ineficiente aumenta a ineficiência.

Com o advento da qualidade total as tecnologias de gestão evoluem, e as décadas de 1980 e 1990 com o advento da reengenharia forçam o aumento da competitividade das empresas, criando condições e espaços para o homem utilizar toda a sua criatividade e inovação. Essas mudanças tiveram um grande reflexo na atuação dos gestores, que ficaram frente a frente com o desafio advindo por esta nova realidade: abandonar a postura focada em processos burocráticos e de controle, para impulsionar o crescimento da maior riqueza das organizações, o capital humano.

2.2 – Os novos tempos:

Os novos tempos apresentam características bastante diferentes do cenário anterior, e várias são as suas denominações: Era do Conhecimento, Era da Informação, Terceira Onda ou Era Quaternária.

A sociedade contemporânea atravessa um período de grandes transformações sociais, econômicas, políticas e culturais. Segundo (LASTRES, 1999), a emergência de um novo paradigma tecnológico e a globalização financeira são traços marcantes da economia mundial nas últimas décadas. Para as empresas, alcançar e manter níveis crescentes de competitividade tornou-se fator de sobrevivência nesse ambiente cada vez mais dinâmico e turbulento. Essa competitividade tem sido perseguida mediante o desenvolvimento e incorporação, ao ambiente empresarial, de inovações, sejam elas na forma de produtos ou processo de produção, bem como de novas tecnologias e novos modelos de gestão.

Nas duas últimas décadas houve uma grande evolução no campo gerencial, várias crenças e práticas empresarias foram questionadas, e a mentalidade tradicional autoritária, foi sendo substituída por uma postura gerencial mais sensível às pessoas, consciente da importância de tratar os empregados como fontes de iniciativa, energia e criatividade, em vez de apenas custos controláveis. Cabe aqui uma observação de Jack Welch, CEO da General Eletric (in GHOSHAL, 2000)

“Substímamos os talentos e as aptidões do nosso pessoal. Nossa maior tarefa passa a ser a de redefinir o nosso relacionamento com os empregados. O objetivo é construir um lugar em que as pessoas desfrutem de liberdade criativa, onde desenvolvam o verdadeiro senso de realização – um lugar que fomente o melhor de cada um”.

Este novo modelo de gestão, em substituição ao modelo corporativo, assim definido por construir uma organização bastante flexível para explorar os conhecimentos idiossincráticos e as aptidões únicas de cada um dos empregados, na tese defendida por Sumantra Ghoshal e Christopher A Barlett (2000), há uma mudança de papel de estratégias, estruturas e sistemas para propósitos, processos e pessoas.

A doutrina gerencial da estratégia-estrutura-sistemas redundou no desenvolvimento de um modelo organizacional de extrema eficácia, notavelmente adequado a uma era em que a tarefa mais importante da alta administração consistia na distribuição dos limitados recursos financeiros da empresa entre as oportunidades concorrentes propostas pelos vários gerentes gerais das divisões e na posterior monitoração do desempenho em comparação com os planos, por meio de um sofisticado conjunto de sistemas de controle. O conhecimento está substituindo o capital como recurso escasso crítico, e a gerência está sendo desafiada a fomentar um ambiente organizacional capaz de desenvolver, alavancar e difundir esse novo e valioso ativo competitivo.

No nível mais elementar, ao tentar compreender essas mudanças em termos do velho paradigma estratégia-estrutura-sistemas, muitas empresas descobriram que tinham condições de lidar apenas com os sintomas dos problemas, e não com as suas causas básicas. De um modo mais profundo, a gestão dessa mudança estratégica exigia que os gerentes reconhecessem a necessidade de uma filosofia gerencial totalmente diferente. O fato que essa conscientização impunha a transformação dos seus próprios papéis e tarefas essenciais, de um modo ao mesmo tempo básico e profundo, agravava ainda mais a dificuldade do empreendimento. Aqui cabe um comentário do CEO da CANON, RYUZABURA Kaku, ao enfatizar o papel dos gestores na indução desse processo, Kaku identificou o que talvez seja em muitas empresas a mais árdua das barreiras à renovação:

“A fim de sobreviver para sempre, a empresa deve ter a coragem de abandonar em certos momentos as suas realizações do passado, o conceito biológico de “ecdise” – a perda da pele para a emergência em nova forma. É difícil para os seres humanos a negação e destruição das próprias construções. Mas sem essa capacidade, é certo que as empresas não sobreviverão para sempre. Quanto a mim mesmo, é difícil renegar os frutos do passado. Assim, quando chegar a hora de renunciar o passado, inevitavelmente precisarei renunciar ao cargo”.

A aplicação desse arcabouço teórico no campo das organizações e da produção material nos faz trazer à tona as palavras de NAISBITT (1984, 281-2):

“Estamos começando a rejeitar as hierarquias, que funcionavam bem na era industrial, centralizada. Em seu lugar, estamos colocando o modelo de rede de organização e comunicação, que tem raízes na forma espontânea, igualitária e natural de grupos de pessoas de mentes semelhantes. As redes reestruturam o poder do fluxo de comunicação dentro da empresa, de vertical para horizontal... O computador destruirá a pirâmide, criamos o sistema administrativo piramidal e hierárquico, porque precisávamos do mesmo para fiscalizar as pessoas e o que elas faziam com o computador para encarregar-se dessas tarefas, poderemos reestruturar horizontalmente nossas instituições”.

A exemplo de uma sociedade pautada pelo conhecimento e informação e diante do processo de descentralização como disse Naisbitt, ocorre também uma desconcentração espacial, onde os trabalhadores e até o trabalho deixam cidades e até países, com um modelo de maior flexibilidade de gerenciamento, descentralização das empresas e sua organização em redes.

A base tecnológica desta sociedade é a eletrônica, com a entrada dos chamados colarinhos de aço (robôs) nos setores produtivos, promovendo a automatização de tarefas meramente repetitivas, possibilitando uma produção flexível, e capaz de responder às flutuações da demanda do mercado. Esta automatização varia conforme o nível de sofisticação dos meios de trabalho individuais utilizados e a combinação escolhida entre esses meios, como variam também, o desempenho que podem ser obtidos. O papel dos trabalhadores neste cenário passa a ser de vigilância e controle.

Para corroborar trazemos RIFIKIN (2001,153):

“Um novo arquétipo humano está nascendo e vivendo confortavelmente uma parte de sua vida no mundo virtual do ciberespaço, familiarizado com os trabalhos de uma economia de rede, menos interessado em acumular coisas e mais interessado em ter experiências emocionantes e divertidas, capazes de interagir em mundos paralelos simultaneamente, mudando rapidamente sua própria personalidade para se adaptar a qualquer realidade – simulada ou real – diante de si, os novos homens e mulheres do século XXI são bem diferentes de seus pais e avós burgueses da Era Industrial”.

Ocorre também uma mudança na tradicional produção em massa, para a produção personalizada, plasticizada, cuja palavra-chave é a flexibilidade, tanto de infra-estrutura como de recursos humanos, impondo às empresas e aos gestores um papel mais de proatividade perante o mercado do que meramente de controle outrora muito difundido nas burocracias weberianas.

No tocante às relações trabalhistas, há um declínio da influência dos movimentos dos trabalhadores, ocorrendo uma individualização e diversificação cada vez maior das relações de trabalho, com conseqüente enfraquecimento dos sindicatos. Todas estas transformações afetam inclusive à relação empregado versus empregador, no que diz respeito às relações trabalhistas, conforme passamos a comentar a seguir, exigindo dos gestores uma condução mais qualificada, e sintonizada com as exigências dos novos tempos.

Com relação à remuneração, surge a modalidade de participação nos lucros ou resultados, com a distribuição de lucros ou ações, remuneração vinculada ao desempenho, incentivo e concessão de prêmios ou bônus.

Com a entrada das novas tecnologias e modos de trabalhar, provoca-se grandes deslocamentos entre ocupações, empresas e setores, e eleva as exigências de qualificação do trabalho, provocando obsolescência das velhas habilidades e criando outras. Esta re-profissionalização dos trabalhadores, não atinge apenas os operários, envolvendo maciçamente os empregados burocráticos e sua camada gerencial.

Paralelo ao processo de modernização das organizações, com o incremento e uso intenso de tecnologias, o gestor passar a ter um desafio diário que é romper com as necessidades de formação dos colaboradores para a execução das tarefas previamente conhecidas e apoiadas em normas preestabelecidas, passando a capacitá-los para um novo modelo, que é o de resolverem os problemas, examinando-os além de uma perspectiva e tomando decisões imediatas não contidas nas referidas normas.

A palavra de ordem para os gestores é “*investir no homem*”, e deixá-lo livre para ser ele mesmo, despertando a sua consciência e seu potencial criativo e inovador, que foi adormecido e bloqueado, face aos ambientes destituídos destas premissas. Cabendo o comentário de JUNGK (in DE MASI 2000, 426):

“A atenção, que em todos os campos, em todos os setores da sociedade se está dirigindo ao indivíduo, aos seus valores, às suas potencialidades, ainda que em compasso de espera, ou até mesmo como fenômeno de regressão ou de involução, força a reflexão sobre a mudança que se está produzindo na sociedade e no homem”.

Mais uma vez, portanto, para JUNGK, a liberdade de manifestar-se e de exprimir-se constitui o núcleo central do desenvolvimento do homem.

Trazendo para o nosso estudo DRUCKER (1993, 95), temos:

“O verdadeiro investimento na sociedade do conhecimento não é em máquinas e ferramentas, mas no conhecimento do trabalhador do conhecimento ... – o trabalhador industrial precisava infinitamente mais do capitalista do que capitalista precisava dele... Na sociedade do conhecimento o pressuposto mais provável das organizações é certamente aquele pela qual elas têm que se guiar – é que as empresas precisam muito mais dos trabalhadores do conhecimento do que eles precisam deles”.

Ainda, reforçando a importância do indivíduo neste contexto, vejamos o que DE MASI tem a nos dizer:

“O antigo princípio segundo o qual o homem deve ganhar a vida com o “suor do rosto” está para ser alterado ... Mais do que nunca as pessoas viverão das suas próprias capacidades intelectuais. Isto não significa de modo algum um retorno ao jardim do edén. Cabe muito mais entender que o “suor quente” de um exercício muscular será substituído pelo “suor frio” da tensão nervosa acumulada pelo cérebro pelos nervos e pela capacidade de resistência no exercício de atividades transacionais” (DE MASI, 2000)

O trabalhador, agora reconhecido precisa também, se engajar neste processo com responsabilidade, superando as vaidades, terá que estar dentro de um processo contínuo de reciclagem, buscando competências múltiplas, abraçando e respeitando às variedades raciais, regionais, religiosas e multiculturais, tendo a consciência como nos alerta DEMO (2000) que o conhecimento que inova, é o mesmo que envelhece, ou seja, superarem o mito que o compartilhamento do seu conhecimento o enfraquece.

No prefácio de um livro publicado em 1996 e intitulado “Teaching the New Basic Skills”, Robert Galvin (CEO) e Edward Bales (Diretor de Educação e Sistemas Externos), ambos da Motorola, reflete bem a postura dos novos tempos. Dizem eles:

“A Motorola busca fundamentalmente sempre selecionar para o seu quadro de funcionários, indivíduos que detenham habilidades cognitivas sólidas, que demonstrem a capacidade de aprender e manter-se aprendendo”.

Esta nova postura do mercado, passa a valorizar não apenas os gestores que dominarem a tecnologia vigente, mas sim, os que demonstrarem a capacidade de absorver novas tecnologias e se adequarem às constantes mudanças organizacionais, e que demonstram facilidade de transitarem de uma atividade para outra, sem desconforto com as diferentes situações.

Aproveitando (DEMO, 1996:6), acreditamos que o gestor da era do conhecimento precisará das seguintes características, bem como deverá despertá-las também em seus colaboradores:

- 1) Base propedêutica, para saber pensar, questionar e criar;
- 2) Visão global da situação em que está inserido e multidisciplinariedade;

- 3) Capacidade de avaliação, para melhorar sempre o desempenho;
- 4) Atualização permanente, para estar em dia com o conhecimento;
- 5) Participação, para ser sujeito e não objeto de manipulação; e,
- 6) Inovação das práticas, para efetivar o desafio da qualidade.

O que fará a grande diferença entre uma organização e outra nestes novos tempos não é nenhuma novidade para os grandes gestores que ocupam destaque no mercado e querem continuar soberanos. O que fará esta diferença indubitavelmente é o capital humano que nelas trabalham.

Diante deste cenário o desafio das organizações e dos seus gestores passa a ser como reter estes talentos e evitar a “excessiva mobilidade da mão-de-obra”.

Considerando o capital humano como o principal ativo organizacional, o desafio dos gestores é proporcionar novas formas de crescimento profissional e pessoal, sem perder de vista que a autonomia está com o empregado, e ele está mais preocupado com a posição que ocupa e não com a instituição a qual ele pertence.

Portanto, é reconhecendo esta autonomia do empregado que os gestores terão que se adaptar a esta nova realidade, tornando as organizações criativas nos seus pacotes de benefícios, tendo a clareza que deverão ser customizados e personalizados com as necessidades de cada empregado, considerando-nos como participantes e não trabalhadores, além de criativos ao invés de produtivos.

Longe de querermos ser utópicos, já está ocorrendo a consolidação que a maior guerra competitiva das organizações não será somente pelos clientes, mas também pelos melhores capital humano.

Os gestores da era do conhecimento deverão proporcionar às organizações as tecnologias de ruptura, sistemas e procedimentos adequados e força de trabalho altamente qualificada.

É fundamental que o gestor consiga construir uma força de trabalho capacitada para desenvolverem com maestria a capacidade de criar o inédito, ou seja, é o profissional que descobre em que usar as novas tecnologias de áreas completamente distintas.

Outra forte tendência da economia moderna é a capacidade dos gestores de inserirem as organizações em projetos sociais, proporcionando aos profissionais melhores ambientes de trabalho. Iniciativas desta natureza melhoraram a qualidade de vida dos colaboradores e estimulam a sua participação em projetos sociais.

Esta responsabilidade social e ambiental dos gestores do conhecimento com a empresa, com a sociedade e a sua ética, bem como a coerência utilizada em suas ações, fará a diferença e será o pilar para que o capital humano se desenvolva e se engaje cada vez mais no meio em que está inserido.

Toda evolução, seja na ciência ou em outro campo de atuação, não se limita apenas às experiências, ou um melhor uso de nossos sentidos, mas sim a nossa capacidade de criar conjecturas imaginativas, ousadas e até arriscadas.

Como é impossível prever o conhecimento que será necessário no futuro, torna-se indispensável o desenvolvimento de habilidades que ajudem o indivíduo a se adaptar com facilidade ao novo e às circunstâncias marcadas pela mudança, pela incerteza e pela complexidade (ALENCAR, 1996).

Segundo KREWER (in ALENCAR, 1996) o futuro não acontece simplesmente. Ele é construído. Ele é aberto, e não fechado. Ele é divergente e não convergente.

Os gestores terão que lidar diariamente com a mudança e terão que ter em mente que ela quase sempre encontra resistência. A mudança envolve incerteza, e com a incerteza vem a ansiedade. A grande verdade é que toda mudança ocorre com sacrifícios, tanto para os culpados quanto para os inocentes.

A transformação que ora vivenciamos, tem exigido que façamos uma readequação da forma que nos relacionamos uns com os outros e o mundo exterior. Para vivenciarmos este momento, é necessário fazermos todos nós, algumas mudanças em nosso comportamento e em nossas vidas.

Outras características fundamentais de um gestor do conhecimento que inspira confiança e mobiliza o potencial de seus subordinados foram ilustradas através de lendas orientais por KIM e MAUBORNE (in ALENCAR, 1996, 112). Estes chamam a atenção para o comprometimento, a humildade, a habilidade de “ouvir” o inaudível e de perceber a realidade de muitos pontos de vista como essenciais à liderança. A seguir um trecho da lenda: O som da floresta:

“Ouvir o inaudível, lembra ele, “é disciplina necessária a todo grande gestor, escutar os sentimentos não comunicados, as dores não expressas, as queixas não ditas, pode ele ter esperança de inspirar confiança no seu povo, compreender quando algo está errado, satisfazer as necessidades verdadeiras de seus subordinados”.

Hoje, estamos aprendendo que as organizações não são semelhantes a uma máquina, mas humanas, e que num ambiente turbulento cheio de reversões revolucionárias, surpresas e perturbações competitivas já não é mais possível especificar com antecedência aquilo que cada um precisa saber (TOFFLER, 2003)

Esta nova economia não poderia funcionar um segundo sequer sem o contato, a imaginação, a intuição, o cuidado, a compaixão, a sensibilidade psicológica e outras qualidades humanas que ainda identificamos com pessoas, e não com máquinas. TOFFLER (2003), ou seja, é o ser humano impulsivo lutando contra as convenções da sociedade. Neste sentido, SROUR (in ALENCAR, 1996, 90) lembra, por exemplo, que:

“Querer obter dos funcionários comportamento criativo em ambiente politicamente fechado, sem o oxigênio libertário da polêmica e das críticas, sem o cultivo das diferenças ou o reconhecimento de sua legitimidade, é sonhar acordado”.

TOCQUEVILLE (in DE MAIS, 2000, 153) :

“Quando um operário se dedica contínua e unicamente à fabricação de um só objeto, acaba por realizar este trabalho com uma singular habilidade, mas ao mesmo tempo perde a faculdade geral de aplicar o seu espírito na direção do trabalho. Ele torna-se cada dia mais hábil e menos industrioso, e pode-se dizer que nele o homem se degrada à medida que o operário se aperfeiçoa.”)

A real conquista da ciência e da tecnologia moderna consiste em pegar pessoas normais, instruí-las a fundo num campo limitado e conseguir, graças a uma adequada organização, coordenar as suas competências com as de outras pessoas especializadas, mas igualmente normais. Isso permite dispensar os gênios. J.K. GALBRAITH (in DE MASI, 2000, 239).

3 - Conclusão:

O presente artigo teve como propósito refletir o papel do Gestor na Era do Conhecimento, considerando como ponto central o capital humano.

O mundo atual é o do conhecimento e da informação, permeado pela habilidade de comunicação, compreendendo não apenas falar, mas também saber ouvir e, sobretudo saber ser. O futuro exigirá cada vez mais conhecimento, experiência, competência e atitudes.

No mundo globalizado convivem ao mesmo tempo pessoas inseridas no contexto tecnológico cada vez buscando mais conhecimento e outras totalmente excluídas de qualquer processo da modernidade, mesmo dentro das organizações e principalmente aquelas que estão num processo de transição, onde alguns “eleitos” já caminham na nova via enquanto outros mantêm a operação até o dia do juízo final.

Sendo assim é fundamental que o perfil do gestor para esta realidade que nos avizinha é aquele que se preocupa em criar um ambiente saudável, sem preconceitos,

demonstrando habilidades nos seus relacionamentos interpessoais, culturais, compartilhando informações, lidando com pessoas difíceis, não criando falsas expectativas, mas também tendo a sensibilidade para não destruir sonhos, convencendo-se que as mudanças não significam perdas e sim grandes possibilidades de crescimento e de transformação.

O que percebemos, é que a certeza e a verdade deixaram de ser apostas fechadas, ou como bem definiu DEMO (2000):

“Todo processo de conhecimento, também é de acobertamento, porque ao aprofundar-se, deixa de lado o que considera menos relevante. Esse olhar seletivo pode ser compensado pela visão mais vertical e traído pelo fato de que nunca sabemos, até o fim, o que é mais relevante. Se soubéssemos, estaria resolvido o problema do conhecimento”.

Fica também a Lição de Adam Smith (The concept of Nature in Marx, 1971) quando dizia que:

“A realidade é, além disso, tudo aquilo em que ainda não nos tornamos, ou seja, tudo aquilo que a nós mesmos nos projetamos como seres humanos, por intermédio dos mitos, das escolhas, das decisões e das lutas”.

A reflexão que podemos fazer a partir do que ora apresentamos e levando em consideração a nossa atividade de gestor, é ter como paradigma à busca e aquisição de conhecimento, colaborando na construção de novas atitudes, visando tornar viável a possibilidade de desenvolvimento de habilidades para fazer as coisas de maneira mais adequada do que a atual, fomentando um tipo de pensamento mais crítico, encorajando não só compreender, mas também identificar os vários significados das situações, encarando e administrando as adversidades e os paradoxos, ao invés da simples colocação de vendas nos olhos.

Devemos também, mostrar novos caminhos, e combatermos com veemência o modelo herdado da era industrial, onde vingaram termos como massificação, sincronização,

repetição e linearidade, que tanto prejuízos tem causado ao capital humano. Sigamos o exemplo de Niemayer:

“Não é o ângulo reto que me atrai e nem mesmo a linha reta, dura, inflexível, criada pelo homem. O que me atrai é a curva livre e sensual ... De curvas é feito todo o universo, o universo curvo de Einstein.” (in DE MASI (2003,19)

Mais é de suma importância que nós gestores, nos apoiemos no que diz DEMO (2000):

“O Conhecimento é o produto mais incisivo do ser humano em termo de capacidade de manipulação e domínio da realidade, mas, ao mesmo tempo, sua arma mais mortal contra os outros e contra si mesmos. Para ser grande, precisa, sobretudo, saber o quanto é pequeno, arriscado e muitas vezes fútil”.

4 - Referências Bibliográficas

- ALENCAR, Soriano Eunice – **A Gerência da Criatividade** – SP, Makron Books, 1996
- BATISTA, J Francisco, IGLESIAS, Marcelo, CARMO, M Romeu – **Artigo: Desenvolvimento sem Empregos** – 2002.
- BRIDGES, W, **Um mundo sem empregos**, São Paulo, Ed. Makron Books, 1995.
- CASSIOLATO, J.E. e LASTRES, H.M.M., orgs. **Globalização e inovação localizada**. Brasília: Ibict/MCT, 1999.
- CASTELLS, M. **A Sociedade em Rede**, São Paulo, Ed. Paz e Terra, 1999.
- CORIAT, B., **A Revolução dos Robôs – impacto sócio-econômico da automação** . São Paulo. Editora Busca Vida, 1988.
- CORIAT, B., **Pensar pelo Avesso**. Rio de Janeiro, Editora da UFRJ/REVAN, 1994.
- DAVENPORT, T H, **A Economia da Atenção**, Rio de Janeiro, Ed. Campus, 2001.
- DAVENPORT, T H., **Conhecimento Empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual**. Rio de Janeiro, Ed. Campus, 1998.
- DE MASI, D. **A Sociedade Pós-Industrial**, 3^a ed., São Paulo, Ed. Senac, 2000.

- DE MASI, D. **Criatividade e Grupos Criativos**, RJ, Sextante, 2003.
- DEMO, P. **O Futuro do Trabalho no Brasil**, Brasília, OIT, 1996
- DEMO, P. – **Metodologia do Conhecimento Científico** – São Paulo – Atlas – 2000.
- DRUCKER, P. **Sociedade Pós-Capitalista**. São Paulo, Ed. Pioneira, 1ª Edição, 7ª Reimpressão, 1993.
- GALBRAITH, J. K. **A Sociedade Afluente**. Rio de Janeiro, Ed. Expressão e Cultura, 1982.
- GALBRAITH, J. K. **Anatomia do Poder**, 4ª ed., São Paulo, Editora Pioneira, 1999.
- GALBRAITH, J. K. **O Novo Estado Industrial**. Rio de Janeiro, Ed. Expressão e Cultura, 1982.
- GHOSHAL, S. **A Organização Individualizada: as melhores empresas são definidas por propósitos, processos e pessoas**. Rio de Janeiro, Ed. Campus, 2000.
- KUMAR, K. **Da Sociedade Pós-Industrial à Pós-Moderna**. Rio de Janeiro, Jorge Zahar Editor, 1997.
- LANDINI, M. Z. S. **Empregabilidade: a necessidade de se tornar empregável**, Mimeo, 2000.
- PASTORE, J. **O Desemprego tem Cura**, São Paulo, Ed. MAKRON BOOKS, 1998.
- PURI, S. **Gestão da Estabilidade – A Arte de manter, motivar e criar desafios para colaboradores**. São Paulo, Ed. Qualitymark, 2000.
- RAE – **Revista de Administração de Empresas**, SP, v. 41 nr. 2 FGVSP.
- RIFKIN, J. **A Era do Acesso**. São Paulo, Ed. MAKRON BOOKS, 2001.
- RIFKIN, J. **O fim dos empregos**. São Paulo: Makron Books, 1995
- STEWART, T. A. **Capital Intelectual**. Rio de Janeiro, Ed. Campus, 1988
- TOFFLER, A. **A Terceira Onda**. Rio de Janeiro, Ed. Record, 22ª Edição, 1997.
- TOFFLER, A. **Powershift – As Mudanças do Poder**. Rio de Janeiro, Ed. Record, 6ª Edição, 2003.
- TOMELIN, M. **O Quaternário: Seu Espaço e Poder**. Brasília, Ed. UNB, 1988.
- TOURAINE, A. **Return of The Actor: Social Theory in Postindustrial Society**. Minneapolis, University of Minnesota Press, 1998.
- ZARIFIAN, Phillippe. **As Novas Abordagens da Produtividade**. In SOARES, Rosa Maria S. de M. (org) **Gestão da Empresa: Automação e Competitividade**, Brasília, Instituto de Pesquisa Econômica e Aplicada – IPEA, 1990.