



EM BUSCA DA EMANCIPAÇÃO NA GESTÃO DO CONHECIMENTO

IN SEARCH OF EMANCIPATION IN THE MANAGEMENT OF KNOWLEDGE

Recebido em 09.03.2017. Aprovado em 15.05.2017

Avaliado pelo sistema *double blind review*

DOI: <http://dx.doi.org/10.12712/rpca.v11i2.924>

Janaynna de Moura Ferraz

jannaferraz@me.com

Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), Belo Horizonte/MG, BRASIL

Jefferson Sales

profsales@hotmail.com

Universidade Federal de Sergipe (UFS), Aracajú/SE, BRASIL

Resumo

A gestão do conhecimento tem se consolidado nos discursos acadêmicos e nas práticas das organizações particulares e públicas especialmente nas três últimas décadas. Discursivamente a gestão do conhecimento se apresenta como meio eficiente e eficaz para conduzir organizações modernas, por meio da promoção de um ambiente de autonomia e valorização humana. Diante do paradoxo sob o qual tal pretensão se edifica a proposta deste ensaio consiste em perscrutar a gestão do conhecimento à luz da teoria crítica para investigar se há alguma possibilidade de emancipação nas organizações. Dentre as principais inflexões, defende-se que a criação de conhecimento corporativo, que poderia ser um caminho para melhoria da vida da população, tem sido direcionada, em maior medida, para atender aos interesses do capital, em detrimento dos interesses da humanidade. Não obstante, frente às contradições da teoria de criação do conhecimento como instrumento de controle do capital, desconfia-se que o conhecimento tácito poderia ter uma lacuna pela qual a luz da emancipação poderia penetrar.

Palavras-chave: Teoria crítica. Gestão do conhecimento. Emancipação. Autonomia.

Abstract

Knowledge management has been consolidated in the academic discourses and practices of private and public organizations especially in the last three decades. Discursively knowledge management presents itself as an efficient and effective way to lead modern organizations, through the promotion of an environment of autonomy and human valorization. In view of the paradox under which such a claim is built, the purpose of this essay is to examine the management of knowledge in the light of critical theory to investigate whether there is any possibility of emancipation in organizations. Among the main inflections, it is argued that the creation of corporate knowledge, which could be a way to improve the life of the population, has been directed to a greater extent to meet the interests of capital, to the detriment of the interests of humanity. Nevertheless, in the face of the contradictions of the theory of knowledge creation as an instrument of capital control, it is suspected that tacit knowledge could have a gap by which the light of emancipation could penetrate.

Keywords: Critical theory. Knowledge management. Emancipation. Autonomy.

Introdução

A teoria crítica representa um caminho de transformação social cujo horizonte visa uma sociedade mais justa, embasada pela emancipação do indivíduo. A busca pela igualdade entre os homens e as mulheres, enquanto seres sociais, está distante de ser um ideal utópico e se torna possível na medida em que a reprodução material da vida vale-se da crítica para pensar um devir a partir das condições postas, ao analisar as possibilidades de melhoria existentes no mundo real. O ato da crítica corresponde ao combate à visão positivista da ciência cuja “prática na teoria é outra”, pois a teoria crítica resgata a vinculação ao real, quando os conceitos são reproduções ideais da essência dos fenômenos sociais (NOBRE, 2004; VIEIRA; CALDAS, 2006; PAULA, 2013).

Destaca-se que a academia brasileira possui tradição nos estudos críticos representada historicamente por pesquisadores como Serva, Tenório, Prestes Mota e José Henrique Faria, seguidores de Guerreiro Ramos, Tragtenberg, sendo estes últimos os precursores de um movimento local de estudos baseados em autores como Marx, Weber, Foucault e Habermas, além dos frankfurtianos Marcuse, Horkheimer, Adorno, entre outros (PAULA et al, 2010). Sua consolidação institucional foi influenciada pela produção americana após a publicação da obra *Handbook of Organization Studies*, em 1996, sendo traduzida e publicada no Brasil como *Handbook de Estudos Organizacionais* no ano de 1999. No ano seguinte a Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (ANPAD) dedicou o primeiro evento acerca da temática (CRUBELLATE, 2005).

Ademais, no Brasil, nas últimas décadas, elevou-se o número de programas de pós-graduação e também o volume de pesquisas nos diferentes paradigmas sociológicos de Burrell e Morgan, um crescimento acompanhado igualmente pelos estudos contra-hegemônicos, aqueles de enfrentamento ao *mainstream*. Nesse caminho, o grupo dos “estudos organizacionais” (EO) tem se consolidado ao realizar estudos críticos “aqueles que rompem com a tradição gerencialista, afirmando novos modos de interpretação da realidade, incluindo novos elementos nas análises, recusando o pragmatismo como finalidade e os métodos quantitativos como os únicos com caráter científico”, como Faria (2007, p.31) explica. Em pesquisa recente Ratz *et al* (2016) retratam o estado atual do campo de EO e destacam que se por um lado o conceito acerca

do que são estudos organizacionais ainda é turvo, por outro lado a área está nacionalmente consolidada e institucionalizada.

No início da década de noventa Bertero e Keinert (1994) apontaram que a academia brasileira de Administração havia sido fortemente influenciada pelos Estados Unidos, contudo, contraditoriamente, existia uma tradição autônoma nas ciências sociais que estava influenciando positivamente na formalização do pensamento reflexivo acerca dos estudos nas organizações. Na década seguinte, de acordo com Crubellate (2005), a academia brasileira caberia aos pesquisadores brasileiros superar as influências estrangeiras e se nacionalizar, dado seu potencial teórico e analítico. Não obstante, Cassundé, Barbosa e Mendonça (2016) ratificam que ainda há forte presente dos estrangeirismos nos estudos críticos nacional, entretanto, houve avanços, visto um crescimento da participação e autonomia dos pesquisadores nacionais.

Percebe-se que os estudos críticos têm resistido enquanto campo de investigação num ambiente hostil à crítica, convir-se-á que organizações são guiadas pela normatividade e controle visando maior eficiência e eficácia, de maneira que estabelecer dentro da Administração apontando as contradições do cotidiano organizacional configura-se numa resistência diante da força do capital. Como Marx (2011) apregoa, a realidade tem um contexto histórico e social, logo, práxis no Brasil não será a mesma dos europeus e dos americanos, é preciso nacionalizar a crítica e compará-la com outros países que tenham condições de reprodução de vida semelhantes. Igualmente é necessário fortalecer a crítica dentro da própria academia nacional.

Para Clegg, Hardy e Nord (1999) os estudos organizacionais são diálogos acerca das organizações enquanto objeto empírico, como discurso teórico ou como um processo social, um campo que conjuga diversas epistemologias distintas, ainda que estejam reunidas pelo signo do embate ao *status quo*. Dentro dos estudos organizacionais, faz-se, de modo geral, estudos críticos, contudo, Faria (2007, p.31) nos ensina que é importante distinguir estudos críticos de teoria crítica que “é uma escola de pensamento derivada do marxismo, também conhecida como marxismo ocidental, com um corpo conceitual definido (e suas divergências internas), com suas linhas de investigação, que também realiza estudos críticos”.

Ao relacionar a Teoria Crítica com as esferas organizacionais o problema central investigado

consistirá em revelar as relações que estão nas sombras ou mesmo naturalizadas pelos membros daquele grupo e, igualmente, as relações que se encontram explícitas e que se referem às normas e ao poder nestas organizações (FARIA, 2007). Nessa rota, mirando-se no contexto da sociedade dita do conhecimento, vislumbra-se que o processo produtivo sofreu modificações trazendo o conhecimento para o centro, sendo este o atual estágio do capitalismo, pois altera as formas de fazer gestão nas organizações. No entanto é relevante pensar qual a qualidade desse conhecimento que vem sendo substancialmente mencionado e investigado, tanto na academia quanto no mercado, pois o foco tem se destinado a produzir mais, inovar continuamente e assim, continuar lucrando (FONTELENE, 2012) quando ao revés, deveria estar a serviço da sociedade, em busca de igualdade social e democracia (CHAUI, 2003).

Diante de um panorama permeado pelo conhecimento visando criá-lo, difundi-lo, transferi-lo, multiplicá-lo, a gestão do conhecimento (GC) se apresenta como disciplina elementar para a sobrevivência das organizações (TAKEUCHI; NONAKA, 2008; CHERMAN; ROCHA PINTO, 2013; SILVA; BINOTTO, 2013). Diversas são as teorias utilizadas para explicar técnicas de gerenciar os saberes humanos, dentre elas a teoria de criação do conhecimento de Nonaka e Takeuchi (1997) tem posição de destaque (MA; YU, 2010; ARAÚJO; MOTTIN; REZENDE, 2013; CHERMAN; ROCHA-PINTO; 2013), sendo o lastro condutor da gestão do conhecimento, visto que em maior ou menor medida é adotada pelas demais teorias dentro da temática.

Numa pesquisa bibliométrica acerca da gestão do conhecimento, Cherman e Rocha-Pinto (2013) constataram que o corpo teórico da academia brasileira tem uma abordagem mais crítica e avaliativa no que se refere ao discurso da GC nas organizações. Tal posicionamento distingue a produção acadêmica local da academia internacional, que tem maior tendência a ser prescritiva e positivista. Possivelmente por essa razão, no Brasil, a temática legitima-se em áreas de estudos organizacionais e de estratégicas. Contraditoriamente, o estado da arte da gestão do conhecimento no Brasil preocupa o pesquisador comprometido com o horizonte crítico, uma vez que o movimento das teorias relacionadas à gestão do conhecimento, seus modelos e suas ações, findam com um ponto comum: aumentar a vantagem competitiva (ARAÚJO; MOTTIN; REZENDE, 2013; CHERMAN; ROCHA-PINTO, 2013).

Nesse cenário, o que num primeiro momento poderia representar um avanço da crítica sobre as relações organizacionais, na medida em que o conhecimento por ser um elemento estritamente humano que possibilitaria ambientes de trabalho mais autônomos e humanizados, tende a ser converter, num segundo momento, como um oásis onde a emancipação não encontra espaço para se desenvolver. O oxímoro da emancipação é a existência da forma da organização na sociedade capitalista, seus fins e seus meios, em que o controle (ainda que sutil) converte todos os esforços em produtos e serviços vendáveis, esse esforço é o imperativo da ação.

Dessa maneira, o conhecimento que poderia ser um meio possível para melhorar a vida da população tem sido destinado tão somente para atender aos interesses do capital, relembra-se o que Gorz (2005, p.77) assinala quando critica a Sociedade do Conhecimento, “[...]uma verdadeira sociedade do saber seria um comunismo do saber no qual a criação de riqueza equivaleria ao desenvolvimento livre em todos os sentidos das aptidões humanas, incluindo a aptidão ao lazer e ao prazer”. Gorz (2005) advoga a adoção da teoria crítica como corrente de pensamento capaz que compreender e transformar essa sociedade contemporânea e nessa rota, desconfia-se que o conhecimento resultante da GC esteja limitando o potencial humano de criação em uma espécie de máquina de (re)criar mercadoria.

Marx (2013) aponta que todo produto se converte em mercadoria numa sociedade regida sob os desígnios do capital. O risco aqui exposto é que quando chegasse no estágio de reprodução social sob qual vive-se no século XXI, especialmente pela massificação da tecnologia da informação, inquietam-se os críticos sobre quais seriam os possíveis efeitos da gestão do conhecimento sobre a subjetividade humana, ora, o conhecimento é a própria exteriorização do indivíduo de modo que é preocupante cogitar que além das horas de vida dedicadas ao trabalho, as próprias ideias também não pertencerão mais aos trabalhadores do conhecimento (como diria Drucker) pois os frutos do seu trabalho serão apropriados privadamente.

Tal contexto converge para a apresentação da seguinte proposição deste ensaio: perscrutar a gestão do conhecimento por meio da lente crítica para investigar a emancipação dos sujeitos num ambiente que afirma promover a autonomia para o criação e propagação de novos saberes. Enveredou-se por um ensaio apoiando-se na sugestão de Menegueti (2011,

p.331) “na administração em que o imperativo da objetividade domina a produção de conhecimento, o ensaio é importante recurso para ampliar a interdisciplinaridade e promover a construção de saberes por meio da relação intersubjetiva” e além disso, é uma forma de contrapor a ciência tradicional, sobretudo, a de natureza positivista.

O ensaio está organizado da seguinte maneira: após esta introdução há uma revisão teórica acerca da gestão do conhecimento e da teoria crítica. Na sequência, expõem-se a crítica à GC propriamente, asseverada pelo paradoxo da emancipação organizacional e, por fim, são apresentadas as considerações finais.

Gestão do conhecimento

Compartilhar conhecimentos compõe a própria existência dos seres humanos, é, portanto uma prática desde os primórdios por meio da transmissão oral e da aprendizagem individual (SILVEIRA; ROCHA-NETO, 2012). O sujeito descobre, aplica e apreende novos conhecimentos emanados da teoria, da prática ou da técnica, principalmente por meio da linguagem, dada sua capacidade de se comunicar. Dessa maneira, o homem, um animal político (ARISTÓTELES, 2011), vivendo em sociedade, expande seu conhecimento por meio das trocas entre as pessoas, as relações sociais de trabalho, portanto, possibilitam a criação e compartilhamento de conhecimentos. Situando-se historicamente, com o desenvolvimento das organizações capitalistas no século XIX após a Revolução Industrial, a busca por saberes converteu-se em conhecimento organizacional visando a melhoria dos processos de gestão. São ações que ocorrem desde Taylor e que mesmo tendo sido sofisticadas de lá para cá, permanecem tendo como finalidade o aumento da eficiência operacional.

A gestão do conhecimento surgiu, sobretudo, para atender um novo panorama social, diga-se: novas técnicas para anseios antigos (ANGELONI; DAZZI, 2007), enquanto tema acadêmico surgiu a partir dos estudos Davenport, Prusak, Nonaka e Takeuchi na década de 1990 (CHERMAN; POCHA-PINTO, 2013). Com a GC o objeto da gestão abandonou as formas de limitar o indivíduo, colocando de lado o papel do gestor como alguém que controla as atividades, as horas, os gestos e as ações dos empregados. No seu lugar, o objeto de gestão contemporânea passa a ser o ambiente interno, que deve ser estruturado

e continuamente desenvolvido para que as pessoas possam exercer suas habilidades livremente e para que cooperem coletivamente com o crescimento social e econômico do grupo (FELL; RODRIGUES FILHO; OLIVEIRA, 2008; CARVALHO, 2012). Ao menos é isso que seus teóricos apregoam. Contudo, a realidade tem se mostrado menos vanguardista.

Em dias atuais, a gestão do conhecimento permanece multifacetada com uma definição guarda-chuva que abriga diversas concepções variando de acordo com o enfoque na qual será aplicada (SHIN et al, 2001; ROCHA-NETO, 2012; ARAÚJO; MOTIN; REZENDE, 2013). Adota-se o conceito de GC de Cherman e Rocha-Pinto (2013), para que se possa compreender o objeto da crítica sobre a qual este ensaio discorre, elas compreendem a gestão do conhecimento como uma prática, uma ação intencional por parte da organização que visa promover a criação do conhecimento organizacional conforme teoria de Nonaka e Takeuchi.

Embora hajam diferentes perspectivas acerca da gestão do conhecimento a divisão entre dado, informação e conhecimento se faz presente em todas elas (SHIN et al., 2001), assim, seu esclarecimento se torna necessário. Um dado consiste em um registro de um evento, sendo assim, objetivo e sem significado. Apenas ao atribuir sentido, dentro de um contexto, ele passa a ter significado e, por consequência, passa a ser informação. O conhecimento é a informação devidamente tratada, e, por isso, pressupõe uma maior carga de subjetividade e complexidade (DAVENPORT; PRUSAK, 1998; CARVALHO, 2012). Davenport e Prusak (1998) alertam para a sutil diferença entre informação e conhecimento, cuja primeira é apenas uma mensagem e a segunda é a ação decorrente da mensagem recebida. Ademais, conhecimento, diferentemente de dado e informação, é uma qualidade essencialmente humana, pois se relaciona com o agir (DAVENPORT; PRUSAK, 1998).

Vê-se que o conceito de conhecimento adotado pelos teóricos da gestão do conhecimento traduz uma postura pragmática e técnica do conhecimento, não obstante às diversas formas distintas de se pensar e se teorizar, desde Platão até os filósofos atuais. Tal fato corrobora com a visão de que os saberes preconizados nas organizações se relacionam em maior medida com a racionalidade instrumental que com a emancipação. A questão posta é que o desejo de saber é inato ao homem e, talvez, por isso, cogita-se fortemente que

fazer gestão de algo essencialmente subjetivo traz consigo uma alta complexidade inerente às próprias relações humanas, pois a limitação das práticas decorrentes do conhecimento humano quando intencionalmente restringida à ações que visam tão somente gerar inovação para produtos e serviços circunscreve a própria existência humana à mera mercadoria, assim, o que poderia ser um ambiente de cooperação, aprendizagem e emancipação converte-se em grilhões.

Mire-se mais amiúde o que dizem Takeuchi e Nonaka (2008) quanto à definição do conhecimento corporativo, eles propõem sintetizar por meio da dialética a dicotomia entre ocidente e oriente e defendem que o conhecimento é uma crença verdadeira e justificada. Ou seja, admitem como conhecimento aquilo que o sujeito acredita e a capacidade de defender seu ponto de vista, dentro do contexto organizacional e adicionam “conhecimento é a capacidade de agir” (NONAKA; KROGH, 2009, p.643). Esse processo se dá em meio à contradição e para Nonaka e Krogh (2009) esse é o ponto chave da criação do conhecimento, explorar os opostos para encontrar um novo caminho, não se trata, portanto, de escolher umas das opções. A dialética, dessa maneira, fundamenta a ação da criação do conhecimento, porquanto as organizações adaptadas ao contexto da sociedade do conhecimento abraçam os paradoxos, contradições, dilemas, inconsistências, polaridades e dicotomias para, a partir das contradições, encontrar um novo trajeto (TAKEUCHI; NONAKA, 2008). Pode-se inferir que desde que os esforços organizacionais sejam direcionados para a inovação produtiva, qualquer ação (capacidade agir) que traga resultado será válida, basta que o sujeito “justifique sua crença”, o saber perde assim o lastro com a realidade material, sendo relativizado pela lógica produtivista.

Outra questão relevante para a compreensão da teoria de criação do conhecimento refere-se às ações que condicionam o surgimento de um ambiente propício ao surgimento de novos saberes. De acordo com Nonaka e Takeuchi (1997) e Choo (2011) os gestores devem promover cinco condições essenciais para um ambiente favorável à criação do conhecimento: intenção, autonomia, caos criativo, redundância e requisito variedade. Se satisfeitas essas condições, as organizações têm maiores chances de sucesso no que tange à gestão do conhecimento. Essas condições são base e suporte para criação do conhecimento empresarial e o processo ocorre por meio do movimento da espiral do conhecimento.

A espiral de criação do conhecimento empresarial representa o movimento em que as pessoas, por meio das suas interações, são capazes de gerar novos conhecimentos visto que os novos saberes surgem a partir da constante atividade dentro das organizações. A espiral se desloca numa dimensão epistemológica – como tácito e explícito –, e numa dimensão ontológica – transitando entre indivíduo, grupo, organização até outras organizações. Para Takeuchi e Nonaka (2008) o conhecimento é tácito quando tem maior carga subjetiva, por isso mais difícil de transmitir, visto que decorre das experiências vividas por cada um. Por sua vez, o conhecimento explícito é codificado, formalizado ou padronizado como manuais, artigos, livros, ou seja, é mensurável e mais racional. No contexto das organizações, esses conhecimentos estão relacionados e agem de maneira complementar apesar de possuírem formas e conteúdos distintos (NONAKA; KROGH, 2009; CARVALHO; 2012; ARAÚJO; MOTTIN; REZENDE, 2013).

Visto que a espiral do conhecimento de Nonaka e Takeuchi (1997) decorre do movimento ora tácito e ora explícito, e que esses tipos de conhecimentos estão presentes nas organizações, há elementos para que se acredite que a perspectiva da academia brasileira acerca da GC, esteja mais relacionada ao conhecimento tácito, cuja visão é a de que “a essência da gestão do conhecimento está na disposição das pessoas para compartilhar suas experiências”, diferente do restante do continente americano (ROCHA NETO, 2012, p.98). Não obstante, não seria mera coincidência a tradição dos estudos críticos no Brasil. Se no contexto brasileiro há maior ênfase sobre os aspectos humanos do processo de criação de conhecimento, quando o conhecimento tácito é convertido em conhecimento crítico, aparentemente, consiste no fato da subjetividade humana ser pressionada para se transformar em mercadoria. O conhecimento que pertence (e compõe a natureza) de um indivíduo sai de sua mente, passa para outros sujeitos, até materializar-se em lucro para os proprietários daquela organização. A autonomia para criar só o é, se a criação for vendável e nesse cenário.

A popularização da internet e os aparatos de tecnologia da informação permitiram maior acesso às informações. Devido à alta capacidade de processamento e armazenamento dos computadores, *tablets* e *smartphones*, não é difícil encontrar quem acredite que a tecnologia é o próprio conhecimento. Como pode ser compreendido a partir da distinção

entre dado, informações e conhecimento, e embora se reconheça que a tecnologia facilita o acesso a informação, tal aparato não torna indivíduos mais virtuosos, ora, o conhecimento vai muito além de aplicar conceitos e tratar informações. Nesse sentido, é preciso manter-se atento, pois a externalização do conhecimento que se reverte em informação nos softwares da tecnologia da informação deveria servir aos indivíduos quando, paradoxalmente, tem servido como instrumento de controle e mesmo de substituição de postos de trabalho.

Numa organização do conhecimento, as pessoas deveriam ser estimuladas a exercitar a criatividade, criar e compartilhar conhecimento. Alvarenga Neto, Barbosa e Pereira (2007, p.11) asseveram que “o conteúdo do trabalho também experimenta mudanças significativas, uma vez que informação e conhecimento são tanto a matéria-prima quanto o resultado do trabalho”. Nesse cenário, era de se esperar que o encorajamento para a busca de novos conhecimentos (meio e fim do trabalho) pudesse tornar os indivíduos mais autônomos, entretanto, no discurso defende-se que o conhecimento é um recurso estratégico e por ele vir das pessoas, elas são um componente crítico do sucesso empresarial e por isso são chamadas de capital humano (ALVARENGA NETO; BARBOSA; PEREIRA, 2007; GIRARDI; SOUZA; GIRARDI, 2012). Mas na prática, o que pode ser visto é o que seria uma oportunidade de autonomia se torna uma possível armadilha, pois o processo criativo tende a ser controlado, ainda que sutilmente, pois caso o indivíduo não consiga criar o conhecimento que os proprietários dessas empresas esperam pode sofrer sanções, isto é, a criação desse conhecimento não é inócua, é controlada e limitada pela taxa de rentabilidade do negócio.

Neste tópico discutiu-se brevemente os principais aspectos teóricos da gestão do conhecimento. No tópico seguinte são apresentando alguns elementos que compõem os estudos críticos em administração e que ajudarão a tecer a devida crítica à GC.

Estudos críticos em administração e a teoria crítica

A teoria crítica se situa com base nos paradigmas de Burrell e Morgan (1979) no quadrante do humanismo radical cuja orientação é a busca de mudança radical e do subjetivismo (MACEDO; BOAVA;

ANTONIALI, 2012). A teoria crítica surgiu a partir da escola de Frankfurt (MARTINS, 2013), embora não seja exclusiva dessa corrente (ALVESSON; DEETZ, 1998; FARIA, 2004; BEHR; NASCIMENTO, 2008).

O termo “teoria crítica” nasceu da obra de Horkheimer que comparava teoria tradicional e teoria crítica, e, entre outros princípios defendia que faziam estudos críticos aqueles que dessem sequência à obra de Marx. O que na perspectiva Nobre (2004) pode ser um conceito parcial e incompleto, pois o próprio Marx (2011) afirma que a verdade é temporal e histórica. Contudo, a despeito de Nobre, acredita-se que enquanto o modo de produção social for o capitalismo, necessitar-se-á recorrer ao pensador alemão. Em suma, o teórico crítico precisa estar em movimento, tal como se dá a realidade, orientado pelos pressupostos de transformação social e emancipação. Pode ser considerado um estudo crítico aquele que critica o positivismo como forma de conhecimento e critica o mercado como forma de vida coletiva (ALVESSON, DEETZ, 1998). Como Faria (2007) assevera a distinção entre estudos críticos e a teoria crítica, a segunda está vinculada ao pensamento marxiano enquanto os estudos críticos, não.

Segundo Faria (2009), dentre as principais diferenças entre a teoria tradicional hegemônica e a teoria crítica pode-se destacar o entendimento entre o que é a teoria e o que é a prática. A teoria tradicional se concentra em relatar a realidade como ela é em busca de regulação e controle. Outrossim, realiza prognósticos que, mantendo-se as condições inalteradas, prever-se-á o que acontecerá. Ocorre que a lacuna entre a realidade presente, a teoria criada e as possibilidades de ações usualmente convergem, o que faz com que teoria e prática sejam formas antagônicas. Se for teoria não é prática e vice-versa. Esse é o grande desafio da teoria crítica, pois apesar de ser uma teoria aponta para a prática e faz isso na medida em que busca os potenciais de realização da emancipação humana, identifica e supera as barreiras, é a teoria no ato (VIEIRA; CALDAS, 2006). Nobre (2004) e Faria (2009) ressaltam que a teoria crítica entende que o fosso existente entre teoria e prática está entre o conhecer (teoria) e o agir (prática), de modo que seu papel é enxergar através da prática aquilo que precisa ser superado.

Sabe-se que muito da teoria emanou do pensamento de Marx e da escola de Frankfurt, assim, faz-se necessário reforçar seus princípios básicos. Para Martins (2013) a teoria crítica é essencialmente contra o capitalismo em razão de seu agir alienante e que visa

à exploração dos indivíduos para a realização do mais-valor e o crescimento do lucro dos proprietários das empresas, fazendo uso da gestão como um poderoso instrumento de controle para que possa vigiar, limitar e extrair a máxima produtividade dos seus trabalhadores.

O principal objetivo da teoria crítica nos estudos organizacionais consiste em promover a emancipação, criando uma sociedade mais justa e livre de dominação, com igualdade de condições e oportunidade para o desenvolvimento de todos (ALVESSON; DEETZ, 1998). Na visão de Vieira e Caldas (2006, p.62) “a teoria crítica dedica-se, assim, a examinar o mercado e suas relações à luz da emancipação, que significa a busca da realização concreta da liberdade e da igualdade”. Entenda-se por emancipação, na perspectiva de Faria (2009, p.422), a busca incessante da autonomia do indivíduo e da sociedade, alimentada pela capacidade de criar sua própria história, desempenhando um papel ativo sobre os problemas relevantes de interesse coletivo. Uma sociedade emancipada deve ser consciente da sua existência. Assim, dentre as possibilidades de categorias a serem investigadas numa perspectiva crítica, decidiu-se por perscrutar a possibilidade do surgimento da emancipação do sujeito diante de uma organização tida como “do conhecimento”.

Ao seu revés, destacam-se as formas de destruição da emancipação do indivíduo que atua numa organização, ou seja, aquilo que deve ser combatido, segundo Alvesson e Deetz (1998, p.245-246):

- Condições de trabalhos constrangidas (criatividade) ou ignoradas ou subordinadas a valores instrumentais;
- Relações sociais assimétricas entre especialistas e não especialistas;
- Preconceitos sexuais sobre o raciocínio e relações sociais;
- Amplo controle do intelecto de empregados e congelamento de sua racionalidade social;
- Controle de empregados, consumidores e sociedade por meio de comunicação de massa, *lobby*, consumismo e dinheiro como valor social;
- Destruição do ambiente natural por desperdício e poluição.

Até o momento, foram expostas as revisões acerca da

gestão do conhecimento e da teoria crítica em busca de preparar o leitor para a reflexão, a que será feito a seguir.

Crítica à gestão do conhecimento

Na perspectiva de Lopéz-Ruiz (2007) e de Fontenelle (2012) a sociedade chegou a nova fase do desenvolvimento capitalista em razão da busca desenfreada por inovação que impõe uma nova abordagem para as palavras criatividade e inovação e, desse modo, legitima-se o discurso em torno da gestão do conhecimento como uma maneira de atender às necessidades desse mercado. O fato é que o discurso contemporâneo acerca da criatividade e inovação legitimam ações que proporcionam e ampliam sua disseminação e assim que as empresas aceitam a corrida pela inovação como algo natural e incorporado ao seu funcionamento. Diaz Isenhrath (2008, p. 82 apud FONTENELLE, 2012, p.107) chamou de “obrigação social, tanto quando se trata da gestão de conhecimento nas empresas quanto da gestão pública da ciência e da tecnologia”.

Por não estarem conseguindo atender a velocidade necessária para manutenção do ciclo das inovações os empresários precisavam ampliar o conhecimento e a forma de fazê-lo foi se valendo da ciência, os negócios estão cada vez mais acadêmicos enquanto a academia incorpora, gradativamente, pressupostos do mercado. Nesse ciclo, como pode se notar, o conhecimento é mola propulsora só ele se encontra na subjetividade dos indivíduos, assim, as organizações adaptaram a sua forma de exercer controle sobre a produtividade visando meios de capturar o conhecimento de um indivíduo para conseguir transformá-lo em patrimônio da empresa. Para Chauí (2003) esse movimento que tem levado a academia a ser guiada pelos princípios da eficácia e da produtividade, de cunho quantitativo, que não gera conhecimento, no seu lugar, cria medo, insegurança e paralisia, que submete os pesquisadores ao conservadorismo e à recusa da crítica. A academia está inserida na lógica do capital, também serve a ele. Se o *locus* da criação do conhecimento moderno também se volta para a produção de mercadorias cujo valor é apropriado privadamente é urgente questionar o que tem sido aceito como ciência e, igualmente, a quem esse conhecimento tem servido.

Dentre as principais críticas tecidas à gestão do conhecimento, Rocha-Neto (2012) explica que

ocorrem por três caminhos: aqueles que não acreditam na possibilidade de gerir o conhecimento das outras pessoas; os que acreditam que apenas transformar os saberes humanos em formas codificadas – transformar tácito em explícito – não é suficiente para influenciar nos processos de criatividade e inovação e ainda; aqueles que acreditam que a GC pode levar a uma visibilidade excessiva do indivíduo. Esse ensaio se concentra na transformação do conhecimento tácito em explícito, em razão dos perigos que tal ação esconde e do discurso da GC mascarar os instrumentos de controle que intentam tão somente elevar o lucro do acionista.

Assim, nesse cenário onde o indivíduo precisa ser objetivo, racional, criativo e inovador e para isso leva o trabalho consigo, é preciso mesclar a existência do ser social com o profissional em tempo integral. Com o passar dos anos dedicados aos interesses do lucro do patrão, mascarados por objetivos que se transmutam como se dele fosse, as metas pessoais, o carreirismo, as promoções de cargos, a substituição do termo “funcionário” por “colaborador”, além de outras ações, terminam por sucumbir a existência do ser sensível surgindo em seu lugar uma máquina de produzir inovação comercial (FARIA, 2004). A vida é apenas sobrevivência diante de um mercado que não dorme – *e-mails*, lojas pontocom, enxurrada de notícias, amplo acesso à internet – e que torna natural a classificação de gente em “capital humano”, como explica Fontenelle (2012, p.105) “os saberes vivos tais como habilidades, conhecimentos, capacidades que pertencem aos sujeitos”, esse é um dos pontos mais controversos da gestão do conhecimento, como será visto mais a diante.

Martins (2013) recorre a Marx para elucidar a mais-valia (mais valor) e explica que o mercado produz e circula suas mercadorias em torno das trocas, que o valor de uso representa um aspecto qualitativo, enquanto o valor de troca é algo que pode ser mensurado, ou seja, quantitativo. Dessa forma, como o trabalho humano passou a fazer parte do processo produtivo, sua exploração também tem um valor de troca (a forma-salário) e a mais-valia ocorre exatamente quando uma das partes (o trabalhador) não recebe aquilo que seria o justo pelo trabalho desenvolvido e externalizado na mercadoria. Isto é, os indivíduos que historicamente tem vendido sua força de trabalho, tem perdido cada vez mais a posse de desenvolver sua própria humanidade, visto que agora também os seus pensamentos estão a serviço do resultado financeiro dos empresários.

Nonaka e Takeuchi (1997) explicam que o conhecimento tácito é algo do ser humano, que é intransferível, presente entre o corpo e alma. Assim o sendo, concordando com os críticos à GC, não se poderia fazer gestão de algo que não se tem controle, partindo do pressuposto que fazer gestão é exercer controle, foi dado o nome de “gestão do conhecimento”, na tentativa de encontrar meios de acesso e controle ao saber humano (FONTENELLE, 2012). Eis aqui o ponto nevrálgico desse modo capitalista contemporâneo de gestão.

Os modelos teóricos gerenciais são instrumentos de controle, tais como o taylorismo, o fayolismo e o fordismo, pois intensificam a produtividade com a padronização e para isso precisam reduzir a autonomia do trabalhador tendo em vista a eficiência. Assim, considerando que a nova forma de gestão da criação do conhecimento pressupõe autonomia, dentre outros elementos que aparentam maior liberdade de ação aos empregados, supunha-se que haveria maior liberdade de criação visando à inovação organizacional, que a gestão do conhecimento poderia ser um meio de proporcionar alguma emancipação aos trabalhadores, visto que para criar novos saberes o sujeito precisaria estar exposto à novos conteúdos, repertório e formar assim, novos conhecimentos. Conquanto, o exame da gênese organizacional não deixa dúvida sobre a impossibilidade de uma certa emancipação para os trabalhadores.

Não se deseja nesse estudo julgar a gestão do conhecimento, condenar ou inocentar, mas lançar luz sobre as possibilidades emancipatórias existentes no mundo contemporâneo, um dos pressupostos da teoria crítica. Nesse contexto, o que se pode observar a partir dos estudos realizados acerca da GC é que seu conteúdo tem sido essencialmente funcionalista (CHERMAN; ROCHA-PINTO, 2013; ARAÚJO, MOTTIN, REZENDE, 2012; ROCHA-NETO, 2012) demonstrando preocupação com conhecimento explícito e com meios de apreender o conhecimento tácito do indivíduo, de medir, de difundir e colocar os saberes humanos no escopo estratégico das organizações, deixando esquecido os aspectos humanos, noutras palavras, a subjetividade está sendo preterida pela racionalidade técnica, isto é, na prática, a autonomia só aparece como liberdade para criar novos produtos e processos que gerem lucro.

Ademais, acerca da conversão de conhecimento tácito em explícito, Behr e Nascimento (2008) defendem que esse processo realizado de forma intencional

pelas organizações reduz a emancipação do sujeito, pois o funcionário se expõe a crítica e permite que a empresa extraia seu conhecimento, e, por conseguinte, substitua o trabalhador por outro com salário menor. Entretanto, acredita-se não ser este o problema principal, pois compartilhar conhecimento é algo que é feito desde homem primitivo como um artesão que ensina seu ofício ao aprendiz. Não é o fato de compartilhar conhecimento que reduz a emancipação do homem, mas o retorno decorrente disso, é preciso que haja autonomia, liberdade e ganhos simbólicos diante do esforço que é empregado. Basta pensar na questão das patentes, por exemplo, quem fica com o retorno são os empresários, o analista que criou na melhor das hipóteses receberá um bônus pelo projeto criativo. No final das contas, nem mesmo o grupo imediato de trabalho pode ser beneficiado pelas criações de seus membros.

A impossibilidade da emancipação organizacional

Diante da discussão desenvolvida ao longo deste ensaio buscou-se num primeiro momento investigar os pressupostos da gestão do conhecimento, estritamente da teoria de criação do conhecimento corporativo, confrontando-o com a devida crítica à luz da emancipação humana. Obviamente não se espera nesta ação organizacional uma transformação social radical, mas também ela não se perde de vista. Lutar por condições de trabalho mais humanas e justas pode ser um passo importante na construção de uma nova realidade social. A emancipação aqui pairou sobre meios de trabalhos humanizados.

Nesse sentido, considerando que o contexto sobre as organizações estão edificadas não possibilita um ambiente de autonomia uma vez que todo o tempo de trabalho dos trabalhadores, deve estar a serviço do mais-valor, a autonomia (liberdade, emancipação), poderia corroer o lucro. E se é assim, o inverso também pode ser aceito, o lucro corrói a autonomia, a liberdade e a emancipação.

Faria (2004) e Behr e Nascimento (2008) explicam que desde Taylor, as teorias gerenciais visam essencialmente desenvolvimento de ferramentas de controle, este é o princípio central da gestão. Faria (2004) explica que o controle vai além dos elementos objetivos atingindo inclusive o corpo e as emoções do sujeito, de maneira que o seu comportamento ocorra da forma como

é permitido e previsto visando à superação dos objetivos tidos como coletivos. Em outras palavras, a gestão atinge a subjetividade do trabalhador.

O controle foi exposto por Marx (2013) como o esforço dos capitalistas para reduzir a porosidade entre o tempo de trabalho necessário e o tempo de trabalho excedente dos trabalhadores, para que o máximo de tempo possível das horas da mercadoria força de trabalho seja adicionada na produção. Diante de tais afirmações acerca da gestão e controle é possível observar que embora que a gestão do conhecimento se coloque discursivamente como “novo” modelo de gestão, mais humano e autônomo, as intenções que o abarcam não são tão nobres. Novamente tencionase: a emancipação que poderia ser minimamente introduzida em relações profissionais permeadas de autonomia e de liberdade não encontra respaldo material nas organizações modernas.

Esse cenário, conforme Vieira e Caldas (2006) explicitam desenrola-se como desdobramento da vida social contemporânea que é organizada a partir do mercado que se apresenta como uma instituição justa, que mantém a neutralidade e que proporciona a liberdade e a igualdade. Entretanto, o atual panorama social demonstra que o mercado acentua as desigualdades existentes entre capital e trabalho, não fornecendo condições igualitárias para o desenvolvimento de todos e, dessa maneira, não possibilita a emancipação dos indivíduos. Ressalta-se que, nesse ponto, que o capitalismo não está cumprindo aquilo que promete fazer. Pois ao mesmo tempo em que o discurso capitalista prega a liberdade e igualdade, trabalhadores e patrões ocupam posições de poder distintas e diametralmente opostas. Ademais, a lógica da competição agrava as diferenças de poder entre as partes (FARIA, 2004). Esse movimento avança cada vez mais sutil sobre todas as esferas da vida social. Eis o papel da teoria crítica: questionar esse movimento.

Considerações finais

A proposta deste ensaio consistiu em investigar as possibilidades de emancipação à luz da teoria crítica com base no discurso da gestão do conhecimento. Os sujeitos que trabalham nessas organizações estão imersos num cenário capitalista que busca inovação constante como meio para manter a competitividade e as margens de lucro. Essa inovação emana dos

conhecimentos dos indivíduos. Esses, por sua vez, para que possam contribuir com suas ideias precisariam de um ambiente autônomo, visto que o conhecimento tácito seria o caminho para transformar suas próprias invenções (ideias) em conhecimento explícito (projetos e processos) e, assim, poder espalhá-lo para toda a organização, chegando até os produtos e serviços.

Contraditoriamente, o que se percebe é que o que tem sido compreendido e aplicado como gestão do conhecimento resulta do emprego de conhecimento técnico, de racionalidade instrumental, usando apenas uma pequena parte da capacidade humana, exatamente aquela que é capaz de fazer conexões para resolver problemas pontuais, específicos e cunho mercadológico. Destarte, o tipo, a qualidade e a finalidade do conhecimento que vem sendo gerado pelas chamadas organizações do conhecimento, está aquém da capacidade dos indivíduos, não no sentido da lógica de mercado, essa tem sido explorada à exaustão basta verificar a produção de conteúdo acadêmico e no mercado acerca da gestão do conhecimento e outras gestões. Quando em seu lugar poderia se estar criando conhecimentos que desenvolvessem o potencial humano na sua plenitude da virtude, isto é, a liberdade em busca de conhecimento poderia elevar a sociedade a outro estágio de convivência.

Essa autonomia (caso realmente existisse) poderia ser uma lacuna por onde entraria feixes de luz de emancipação. Na teoria de criação do conhecimento preconizada pelos japoneses é preciso que haja mais engajamento no aspecto do conhecimento tácito em detrimento do explícito, mas os ocidentais priorizam os conhecimentos explícitos que são apreensíveis, codificáveis, transformados em banco de dados ou produtos. Enquanto os orientais, por sua vez, privilegiam o conhecimento tácito, o subjetivo, o jeito de cada um de contribuir com os trabalhos coletivo. Não se deseja fazer uma apologia ao modelo japonês de gestão colocando-o como forma de transcender a dominação, já existem estudos nesse sentido que demonstram que não são. O que se defende aqui, fazendo um caminho da teoria para a prática – como um pressuposto da teoria crítica –, é que a teoria da criação do conhecimento poderia ser apropriada pelos trabalhadores, a partir do discurso da própria teoria, como uma forma de luta para a conquista de mais autonomia, liberdade e assim, emancipação. Isto é, usar o discurso da autonomia para lutar por maior liberdade dentro das organizações, em busca de uma forma mais humana de se trabalhar. Humano aqui

como ser social sensível, cuja existência transcende o sucesso na carreira.

Acredita-se que a máscara da gestão do conhecimento está naqueles que pretendem apenas trocar uma forma de dominação por outra. A sociedade contemporânea não se move em torno de terra ou capital como principal meio de produção tal como ocorria noutros tempos, especialmente porque dinheiro e terra são objetos que podem ser gerenciados, mensurados e manipulados do modo como seus possuidores julgarem mais convenientes. A sociedade do conhecimento coloca os saberes humanos como maior riqueza produtiva, contudo, como Fontenelle (2012) pontua, o problema do discurso atual é não destinar esse potencial à emancipação social, preocupando-se apenas com sua aplicação para o mercado. Se a riqueza vem dos indivíduos e estes são os trabalhadores dessas organizações, então que seja dada sua parcela devida.

Assim, em síntese, não é o partilhar dos saberes o problema do discurso da gestão do conhecimento, ensinar e aprender faz parte da história de toda humanidade. A questão também não é a possibilidade da perda do emprego, desde o advento da sociedade capitalista o desenvolvimento de novas tecnologias provoca mudança nos postos de trabalho, lembre-se da questão do maquinário substituindo operários nas fábricas. A questão é ainda mais na raiz, pois a fonte do conhecimento é humana e, portanto, a situação pode ser vantajosa para aqueles trabalhadores que estiverem capacitados para este novo panorama social, ou seja, aqueles que atuam em áreas relacionadas à informação, conhecimento e prestação de serviço mais elaborados, enquanto para a maior parte da população que desenvolve atividades operacionais e padronizadas a reprodução da vida pode se tornar ainda mais difícil, a exploração do mais-valor pode ser ainda mais intensa.

A estratégia da gestão do conhecimento consiste em pregar o discurso do conhecimento na tentativa de extrair dos trabalhadores aquilo que é lhe está cristalizado nos sentidos de forma tácita, única, que são reflexos dos aprendizados de toda uma vida, para transformar em inovações que tão somente resultarão em lucro para os proprietários.

O emprego das práticas ligadas ao conhecimento em conjunto com a ampliação do acesso às informações ao redor do mundo pode levar novos saberes a lugares antes inacessíveis. Livros, obras de artes, aulas, debates, visitas virtuais a exposições, palestras, uma infinidade de

oportunidades de conhecimento que noutros tempos não seria possível. Acredita-se que hajam grandes oportunidades na ampliação do conhecimento e que o problema está na maneira cartesiana, funcionalista e orientada para o mercado com que as relações sociais e principalmente trabalhistas, tem sido tratadas (ROCHA-NETO, 2012). É necessário e urgente que os saberes humanos sirvam aos humanos em geral e não fiquem restritos apenas aos que podem pagar por eles exatamente por explorarem os conhecimentos dos indivíduos.

Finalmente, salienta-se que um dos pressupostos da teoria crítica consiste em enxergar o mundo como deveria ser sem perder de vista a realidade, assim, acredita-se que o conhecimento por meio das ações humana tem a capacidade de buscar e promover emancipação do homem no mundo em que vivemos, no entanto, o conhecimento não tem sido compreendido e utilizado com essa finalidade.

Referências

- ALVARENGA NETO, R. C. D, BARBOSA, R.R.; PEREIRA, H.J. Gestão do conhecimento ou gestão organizações na era do conhecimento? Um ensaio teórico-prático a partir de intervenções na realidade brasileira. **Perspectivas em Ciência da Informação**. v.12, n.1, p.5-24, 2007.
- ALVESSON, M.; DEETZ, S. Teoria crítica e abordagens pós-modernas para estudos organizacionais in: CLEGG, S.; HARDY, C.; NORD, W. R. (Org.) **Handbook de estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 1999.
- ANGELONI, M. T.; DAZZI, M. C. S. A era do conhecimento. In: SILVA, R. V. NEVES, A. **Gestão de Empresas na Era do Conhecimento** (Org.). 2.ed. São Paulo: Serinews, 2007. p.41-66.
- ARAUJO, R.P., MOTTIN, A. P.; REZENDE, J. F. C. Gestão do conhecimento e do capital intelectual: mapeamento da produção acadêmica brasileira de 1997 a 2011 nos encontros da ANPAD. **O&S**. v.20 - n.65, p. 283-301, 2013.
- ARISTÓTELES. **A Política**. São Paulo: Saraiva, 2011. (Col. Saraiva de Bolso).
- BEHR, R. R.; NASCIMENTO, S. P. A gestão do conhecimento como técnica de controle: uma abordagem crítica da conversão do conhecimento tácito em explícito. **Cadernos EBAPE.BR**. v.6, n.1, p.1-11, 2008.
- BERTERO, C. O. KEINERT, T. M. M. A evolução organizacional no Brasil (1961-1993). **Revista de Administração de Empresas**. v.34, n.3, p.81-90, 1994.
- BURRELL, G.; MORGAN, G. **Sociological paradigms and organizational analysis**. London: Heineman. 1979.
- CARVALHO, F.C.A. **Gestão do conhecimento**. São Paulo: Pearson, 2012.
- CASSUNDÉ, F. R.; BARBOSA, M. A. C.; MENDONÇA, J. R. C. A influência da tradição anglo-saxônica nos estudos organizacionais brasileiros: o que mudou (ou não) nos últimos 15 anos? **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 6, n. 1, p. 238-254, jan./jun. 2016.
- CHAUÍ, M. A universidade pública sob nova perspectiva. **Revista Brasileira de Educação**, set-dez, n. 24, p. 5-15, 2003.
- CHERMAN, A.; ROCHA-PINTO, S. R. Gestão do Conhecimento no Brasil: uma visão da academia. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**. v.7, n.1, p.92-107, 2013.
- CRUBELLATE, J. M. Estudos organizacionais no Brasil: do futuro que queremos e do futuro que teremos. **Cadernos EBAPE.BR**. v.3, n.4, p.1-4, 2005.
- DAVENPORT, T. H.; PRUZAK, L. **Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam seu capital intelectual**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- FARIA, J. H. Os fundamentos da teoria crítica: uma introdução. In: FARIA, J. H. **Análise crítica das teorias e práticas organizacionais**. (Org.) São Paulo: Atlas, 2007.
- FARIA, J. H. Consciência crítica com ciência idealista: paradoxos da redução sociológica na fenomenologia de Guerreiro Ramos. **Cadernos EBAPE.BR**. v.7, n.3, p. 419-446.
- FARIA, J. H. **Economia política do poder**. v. 1, v. 2 e v. 3 Curitiba: Juará, 2004.
- FELL, A. F. A.; RODRIGUES FILHO, J.; OLIVEIRA, R. R. Um Estudo da Produção Acadêmica Nacional sobre Gestão do Conhecimento

- Através da Teoria do Conhecimento de Habermas. **Revista de Gestão da Tecnologia e Sistemas de Informação**. v.5, n.2, p.251-268, 2008.
- FONTENELLE, I. A. Para uma crítica ao discurso da inovação: saber e controle no capitalismo do conhecimento. **Revista de Administração de Empresas**. v. 52, n.1, p.100-108, 2012.
- GIRARDI, D.; SOUZA, I. M.; GIRARDI, J. F. Processo de liderança e a gestão do conhecimento organizacional: as práticas das maiores indústrias catarinenses. **Revista de Ciências da Administração**. n.14, v.32, p. 65-76, 2012.
- GORZ, A. **O imaterial**: conhecimento, valor e capital. São Paulo: Annblume, 2005.
- LÓPEZ-RUIZ, O. **Os executivos das transnacionais e o espírito do capitalismo**: capital humano e empreendedorismo como valores sociais. Rio de Janeiro: Azougue, 2007.
- MA, Z.; YU; K. Research paradigms of contemporary knowledge management studies: 1998-2007. **Journal of Knowledge Management**. v.14, n.2, p.178-189, 2010.
- MACEDO, F.M.F.; BOAVA, D. L. T.; ANTONIALI, L. M. A Fenomenologia Social na Pesquisa em Estratégia. **Revista de Administração Mackenzie**. n.5, v.13, p. 171-203 , 2012.
- MARTINS, F. R. Controle: perspectivas de análise na teoria das organizações. **Cad. EBAPE.BR**. v.11, n.3, 2013.
- MARX, K. **Grundrisse**. Trad. de Mario Duayer. São Paulo: Boitempo, Rio de Janeiro, 2011.
- MARX, Karl. **O capital**: crítica da economia política: Livro I: o processo de produção do capital. Tradução de Rubens Enderle. São Paulo: Boitempo, 2013.
- MENEGHETTI, F. K. O que é um Ensaio-Teórico? **Revista de Administração Contemporânea**. v.15, n.2, p.320-332, 2011.
- NOBRE, M. **A teoria crítica**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 2004
- NONAKA, I; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa**: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- NONAKA, I; VON KROGH, G. Tacit Knowledge and Knowledge Conversion: controversy and advancement in organizational knowledge creation theory. **Organization Science**. v.20, n.3, p.635-652, 2009.
- PAULA, A. P. P. Abordagem Freud-Frankfurtiana, Pesquisa- Ação e Socioanálise: Uma proposta alternativa para os Estudos Organizacionais. **Cad. EBAPE.BR**. v.11, n.4, p.520-542, 2013.
- PAULA, A. P. P.; MARANHÃO, C. M. S. A.; BARRETO, R. O.; KLECHEN, C. F. A tradição e a autonomia dos estudos organizacionais críticos no Brasil. **RAE**, V.50, n.1, p. 10-23, 2010.
- RATZ, A. C. Y.; SANTOS, G. R. R.; ROSA, L. C.; PAGANINI, P.; ANDRADE, R. C. L. B. Produção acadêmica em estudos organizacionais: temas, estratégias, abordagem qualitativa e impacto social. In: Encontro Nacional de Estudos Organizacionais da ANPAD, IX, 2016, Belo Horizonte. **Anais...** p.1-14, 2016.
- ROCHA NETO, I. Gestão do conhecimento e complexidade. **Revista de Gestão e Projetos**. v.3, n.1, p. 94-126, 2012.
- SHIN, M.; HOLDEN, T.; SCHMIDT, R. A. From knowledge theory to management practice: towards an integrated approach. **Information Processing and Management**. v.37, p.335-355, 2001.
- SILVA, I. F.; BINOTTO, E. O conhecimento e a aprendizagem no contexto de uma organização rural. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 3, n. 1, p. 132-156,. 2013.
- SILVEIRA, M. M. R. V.; ROCHA-NETO, I. Gestão do conhecimento e a oralidade na CAPES: implicações à inteligência coletiva. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**. v.3, p.148-162, 2013.
- TAKEUCHI, H.; NONAKA, I. **Gestão do Conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008.
- VIEIRA, M. M. F.; CALDAS, M. P. Teoria crítica e pós-modernismo: principais alternativas à hegemonia funcionalista. **Revista de Administração de Empresas**. v.46, n.1, p.59-70.