

A DIALÉTICA COMO CRIADORA DE CONHECIMENTO

MACHADO, Conrado José Rodrigues

Discente do Curso de Administração da Faculdade de Ciências Sociais e Agrárias de Itapeva

SOUZA, Giovana Da Silva

Discente do Curso de Administração da Faculdade de Ciências Sociais e Agrárias de Itapeva

CRUZ, Maicon William Sudário Da

Discente do Curso de Administração da Faculdade de Ciências Sociais e Agrárias de Itapeva

MIURA, Rodrigo Kaihara

Discente do Curso de Administração da Faculdade de Ciências Sociais e Agrárias de Itapeva

ANTUNES, Victor Hugo Figueira

Discente do Curso de Administração da Faculdade de Ciências Sociais e Agrárias de Itapeva

KAULFUSS, Marco Aurélio

Docente do Curso de Administração da Faculdade de Ciências Sociais e Agrárias de Itapeva

RESUMO

O presente trabalho propõe-se a discutir a importância da dialética nas organizações. Para isso veremos como ela se tornou uma ferramenta essencial para as organizações, materializando um conceito para ser aplicado na prática e que ajudasse na solução de conflitos. Busca-se identificar quais são as vantagens, as desvantagens e os resultados obtidos através da utilização desse meio. Os problemas enfrentados para a incorporação dela, já que ia contra alguns dos princípios administrativos, e como virou um objeto de estudo para a Gestão do Conhecimento e influenciou a Administração Moderna. As mudanças, as substituições e as adaptações de seus principais conceitos. E um exemplo de uma empresa dialética que promove a criação e a utilização do conhecimento por meio de três elementos.

Palavras-chave: Gestão do Conhecimento, Dialética, Organizações, Paradoxos.

ABSTRACT

The present study proposes to discuss the importance of dialectics in organizations. To do so we will see how it has become an essential tool for those organizations, materializing a concept to be applied in practice and to help in solving conflicts. What are the advantages, disadvantages and the results obtained from the use of this medium. The problems for incorporating her, since it ran counter some of the administrative principles, and how it became a subject of study for Knowledge Management and influenced the Modern Administration. The changes, substitutions and adaptations of its main concepts. And an example of a dialectic company that promotes the creation and utilization of knowledge through three elements.

Keywords: Knowledge Management, Dialectic, Organizations, Paradoxes.

1. INTRODUÇÃO

Através deste objeto de estudo será discorrido à importância da dialética nas organizações e a forma como aplicada, mostrando de modo perceptível a suma necessidade de tal, visando sua empregabilidade na gestão do conhecimento, para que assim, seja aplicada na prática empresarial. Em decorrência disso serão apresentados conceitos abordados por Takeuchi e Nonaka voltados para a gestão do conhecimento.

Entretanto na dialética a criação do conhecimento não se dá apenas com a mente, mas também com o corpo através da conversão do conhecimento explícito em tácito e muitos outros aspectos para o desenvolvimento e criação do mesmo, que serão abordados por meio deste, colocando em objetivo principal deste artigo a presença da Dialética como Criadora de Conhecimento.

2. CONTEÚDO

Embora hoje ainda não tenha sido definido quem foi o criador da Dialética, um dos filósofos que trouxe maior contribuição para o estudo e desenvolvimento da mesma foi Georg Wilhelm Friedrich Hegel (1770-1831), porém suas contribuições não teriam sido possíveis se não fossem nomes como Aristóteles, Zenão de Eleia e Sócrates, pois mesmo não sabendo quem criou a dialética, sabe-se que esses três foram um dos primeiros. Os estudos e conceitos sobre dialética ainda tiveram contribuições de ícones como Platão, Heráclito e Karl Marx.

A Dialética que é uma forma de raciocínio que remonta à antiga Grécia enfatiza, segundo Terra (2000), duas características que são muito úteis no complexo mundo atual. A primeira é sua ênfase na mudança, pois em vez de referir-se a algo estático, refere-se ao processo e ao movimento. A segunda, é sua ênfase nos opostos; a mudança ocorre através do conflito e da oposição e está sempre buscando a contradição dentro das pessoas ou das situações, como guia para o que está acontecendo ou provavelmente acontecerá. Essas duas são muito importantes para a evolução da dialética e da gestão do conhecimento.

Ela se tornou ferramenta essencial no meio organizacional em que as empresas estão inseridas hoje em dia e um dos desafios da gestão do conhecimento, era o de conseguir materializar um conceito que pudesse ser

aplicado na prática empresarial que ajudasse na solução de conflitos de ideias e gerasse desenvolvimento a partir de então.

A dialética que, em sua epistemologia significa “caminho entre as ideias”, passou então a ser observada e analisada para esse fim, uma vez que em seu princípio, defendia e utilizava o diálogo como solucionador de problemas, utilizando a contraposição e a contradição de ideias, tentando absorver o melhor de ambos.

Seus conceitos começam a ser utilizados por algumas organizações que passam a serem vistas como “empresas dialéticas” e logo recebem reconhecimento por isso, fazendo com que suas práticas e resultados obtidos se tornassem objeto de estudo da Gestão do Conhecimento e enriquecendo a Administração Moderna, que passou a contar com um novo método para a criação, desenvolvimento e distribuição do conhecimento.

Porém, alcançar esse novo estágio que estava para se formar não seria algo tão fácil e cômodo, pois o uso da dialética nas organizações ia contra alguns dos princípios administrativos, como por exemplo, a eliminação do paradoxo nas indústrias, algo defendido por Frederick Taylor (1856-1915) e que o mesmo tentava atingir. Mas a necessidade de mudança e avanço influenciou fortemente para que alguns dos antigos conceitos fossem substituídos ou adaptados. Alguns deles e os principais conceitos da dialética serão abordados a seguir, segundo Takeuchi e Nonaka (2008):

- Utilização dos Paradoxos: Lidar e trabalhar com pensamentos opostos sempre foi um desafio sem solução, o que fazia com que isso fosse influenciado a ser deixado de lado e esquecido para que não trouxesse eventuais problemas e divergências. A dialética defende justamente o contrário. Os paradoxos devem ser tratados e analisados com certa ênfase, pois pela análise dos pontos e opiniões divergentes é que se cria uma solução melhor e mais eficaz, utilizando os pontos positivos e eliminando os negativos de cada opinião, para que juntos, sintetizem na melhor solução possível para o problema.

É claro que viver e abordar os paradoxos não é uma tarefa fácil nem confortável, como se descreve a seguir:

Viver com um paradoxo é como andar em uma floresta escura em uma noite sem lua. É uma experiência desagradável e, às vezes, assustadora. Todo o sentido de direção está perdido; as árvores e arbustos oprimem; onde quer que se pise, encontra-se um novo obstáculo; todo ruído ou murmúrio é amplificado; Há um sopro de

perigo; parece mais seguro ficar imóvel do que mover-se. Vindo o amanhecer, no entanto, o caminho fica claro; os ruídos agora são o canto dos pássaros e o murmúrio na vegetação rasteira é apenas o dos coelhos disparando; as árvores definem o trajeto em vez de bloqueá-lo. A floresta é um lugar diferente. (HANDY, 1994, p 14)

Porém, se pudermos esclarecê-los, o mundo exterior parecerá diferente e menos ameaçador, que é o que traz o sucesso para as empresas bem-sucedidas de hoje em dia.

- Conhecimento Tácito e Explícito: Uma organização cria e utiliza novos conhecimentos convertendo o conhecimento tácito (*know-how*) em explícito (formalizado em textos, regrados) e vice-versa.

A produção e criação de novos conhecimentos envolve um processo que amplifica, organizacionalmente, o conhecimento criado pelos indivíduos e utiliza-os como parte da rede de conhecimentos da organização, sendo transmitido através da interação contínua, dinâmica e simultânea entre o conhecimento tácito e explícito. Ou seja, a síntese de tácito e explícito cria um novo conhecimento (MENDES, 2005).

- Síntese de Corpo e Mente: O raciocínio dialético vai contra a filosofia de separar a mente do corpo, que presume que o eu pensante é independente do corpo, ou seja, que o conhecimento verdadeiro pode ser obtido apenas pela mente, não pelo corpo. Na dialética, é fortemente enfatizada para a criação do conhecimento, a importância da experiência corporal, pois tendo como exemplo, uma criança aprende a comer, andar e falar através da tentativa e do erro, ou seja, o aprendizado se dá com o corpo e não apenas com a mente. Isso é possível graças à conversão do conhecimento explícito em tácito, que nada mais é do que o aprender-fazendo.

- Síntese do Indivíduo e Organização: O conhecimento é criado apenas pelos indivíduos, a organização por si só não pode fazê-lo. Então a dialética exalta a importância de que a organização apoie e estimule as atividades criadoras do conhecimento dos indivíduos e ao mesmo tempo faça parte delas, para que possa absorvê-las, amplifica-las e redistribuí-las para com todos os organismos da organização.

- Síntese de Inferior e Superior: O raciocínio dialético, visando à criação do conhecimento condena os modelos *top-down* e *bottom-up* de administração, que defendem consecutivamente um conhecimento que só pode ser criado pelo topo administrativo, e no outro o mesmo é criado por empregados

empreendedores da linha de frente. Para a dialética, nenhum dos modelos é adequado para a criação do conhecimento e sem o modelo *middle-up-down*, que surge da síntese dos outros dois modelos e defende que o conhecimento é criado pelos administradores medianos, que são frequentemente líderes de uma equipe ou força tarefa, envolvendo os empregados do topo e da linha de frente.

- Síntese da hierarquia/força-tarefa: A hierarquia e a força-tarefa tempo. A hierarquia é uma estrutura altamente formalizada, especializada e centralizada, funcionando bem na condução eficiente do trabalho de rotina em grande escala. Por outro lado, a força-tarefa é flexível, adaptável, dinâmica e participativa, e é eficaz na realização de tarefas bem definidas e com prazos específicos. Porém as duas têm também pontos negativos e que não conseguem conciliar os conhecimentos tácito e explícito. Por isso, gerou-se através da dialética um *design* organizacional denominado “hipertexto”, que sintetiza o conhecimento gerado na hierarquia e na força-tarefa, além de aproveitar o que há de melhor em cada um, abrangendo os benefícios dessas duas estruturas: a eficiência e a estabilidade da hierarquia e a eficácia e o dinamismo da força-tarefa.

- Síntese entre Oriente e Ocidente: As empresas japonesas e as ocidentais abordavam duas abordagens opostas na criação do conhecimento organizacional. No Ocidente, o foco é no conhecimento explícito, criado através de formas concretas de apresentação oral e visual, como documentos, manuais e bases de dados. Os japoneses por outro lado, enxergam o conhecimento explícito como algo superficial, considerando o conhecimento principalmente como tácito, que é altamente pessoal, enraizado na ação e na experiência do indivíduo. Esta ênfase sobre o conhecimento tácito no Japão cria a visão de a empresa como um organismo vivo, diferenciando-a da imagem de uma máquina de processar informações, como no Ocidente, porém que não deixa de ser importante.

Logo, as empresas que buscam a excelência, devem se preocupar com a sintetização dos modelos Ocidental e Oriental para a construção de um modelo universal de criação de conhecimento organizacional, algo que vem sendo feito e evoluído todos os dias pelas empresas e que melhor se adaptará às necessidades de cada uma.

Tendo em vista tudo o que foi abordado sobre a Dialética como Criadora de Conhecimento, segue-se um exemplo de empresa que virou referência como empresa dialética e que ilustra diversos dos pontos que foram observados:

A ICS (Faculdade de Graduação de Estratégia Corporativa Internacional) é uma organização inovadora, que tem como pensamento o desejo de mudança constante, de reinventar a faculdade de administração. Seus programas de orientação promovem desafios, para que os líderes do futuro não resolvam apenas problemas econômicos, mas também problemas sociais, e assim, aprendendo novas formas de liderança, tomada de decisões e trabalho em equipe.

Sua inovação contínua é resultado da busca pela mudança, um fator diário e positivo, onde sua postura é sempre de olhar para fora e para o futuro, antecipar as mudanças do mundo externo e repensá-las de modo que sejam bem-sucedidas. E todo o conhecimento adquirido é passado para dentro da organização, um paradoxo entre Externo e Interno que faz com que a organização esteja sempre em constante inovação.

É considerada uma Organização Dialética por ter abraçado os opostos, trabalhando em cima deles, e também por trabalhar com os diferentes paradoxos impostos, os utilizando na busca por melhorias, para encontrar um caminho melhor. Assim, usando-se de modos gerenciais para buscar o “Melhor de Dois Mundos”, duas forças opostas para alcançar a excelência de A e B.

Os modos gerenciais utilizados pela ICS foram:

- Oriente e Ocidente: No Japão não havia faculdade de nível internacional. A ICS em vez de espelhar-se totalmente no ensino das escolas americanas optou por expor seus alunos aos conceitos gerenciais mais importantes do Oriente e Ocidente, tentando desenvolver um modelo de gestão universal.

- Novo e Antigo: A ICS tenta criar uma ponte entre a Nova e Antiga Economia, onde são expostas as vantagens competitivas delas, tais como: imaginação, experimentação e empreendedorismo na Nova Economia; e escala, eficiência e replicação na Antiga Economia. Do ponto de vista histórico a ICS também é Nova e Antiga, pois é a primeira escola de graduação profissional no Japão (2000) e ao mesmo tempo é parte da Universidade de Hitotsubashi (1875).

- Prática e Teoria: Escola Profissionalizante. Preocupa-se com a prática. “Prática solução de hoje, teoria base para solução de amanhã”. Escrever com fonte normal

- Cooperação e Competição: Antes das aulas, os alunos cooperam uns com os outros nas atividades, sendo acrescentadas porcentagens em suas notas para

que depois competam para entrar em internatos ou programas de estudo no estrangeiro.

- Público e Privado: Por ser uma escola do governo, a ICS tem obtido inúmeros benefícios, como os custos de ensino mínimos, por exemplo. Porém, ao mesmo tempo, recebe forte incentivo do setor privado, que a apoiam através de pesquisas conjuntas, bolsas de estudo, visitas a empresas, etc.

- Ter e não Ter: Desempenhar papéis na solução de problemas não só econômicos, mas também sociais, eles tem aula de Gestão de Cidadania, onde são voluntários em ONG's atuando como empreendedores, ajudando os sem-teto, crianças com deficiência, etc., além do diálogo que a universidade oferece com pessoas diretamente envolvidas.

Após os exemplos de modos gerenciais utilizados pela ICS, é perceptível que ela é uma organização essencialmente dialética, que abraça diversos opostos, e para que haja todo o discernimento dos opostos é necessário que se promova a criação e a utilização do conhecimento. A criação do conhecimento é dada por três elementos interconectados, o diálogo, a rotina criativa e a visão absoluta.

O diálogo se dá pela exposição das experiências próprias e realidades dos indivíduos, e também, se sensibilizarem com as diversas perspectivas verbalizadas pelos outros, gerando um dispositivo de raciocínio, e criando um novo significado para o conhecimento.

A rotina criativa dentro da empresa dialética rompe e desafia as rotinas anteriores, que deixam a empresa “presa”, no Japão tem uma técnica chamada *Kata*, que é a busca incansável do aprendizado, que tem crítica construtiva, a ICS busca incansavelmente o aprendizado, o rompimento e a criação.

A visão absoluta elimina a distância entre a realidade atual e o futuro, que tem haver com o envolvimento das pessoas e com a complexibilidade do ambiente.

Esses três elementos emergem de um contexto dinâmico chamado *ba*. O *ba* é o contexto compartilhado em movimento no qual o conhecimento é criado, compartilhado e utilizado. Nenhum dos três elementos interconectores pode emergir sem esse contexto de compartilhamento.

A ICS tem inúmeros *ba* que possibilitam a emergência do diálogo, da rotina criativa e da visão absoluta, interagindo não somente com as pessoas dentro da organização, mas também com clientes, fornecedores, universidades e até mesmo com o governo.

3. CONCLUSÕES

Conclui-se que o fator que deve ser encarado pelas empresas para que possam desfrutar dos resultados da dialética, que se mostra hoje muito importante para a criação de conhecimento dentro das empresas, alavancando-as a novas ideias e soluções para seus problemas, é encarar e lidar com todo tipo de oposição encontrada dentro das organizações, pois assim há como sintetizar o que há de bom nelas e criar uma nova maneira de pensar e agir, como nos mostrou a ICS, apresentando a importância de envolver dois opostos ao mesmo tempo, para que os líderes do futuro utilizem tanto a cabeça quanto as mãos, na busca pelo “melhor dos dois mundos”, acentuando ainda mais a importância da dialética e a interação de toda a organização para que se busquem ideias inovadoras e de constante mudança, visando o sucesso da mesma.

4. REFERÊNCIAS

HANDY, C. ***The Age of Paradox***. Boston: Harvard Business School Press, 1994.

MENDES, A. **Conhecimento Tácito e Explícito**. Publicado em 30 de setembro de 2005. Disponível em <<http://imasters.com.br/artigo/3599/gerencia-de-ti/conhecimento-tacito-e-explicito>>. Acesso em 30 setembro 2012.

TAKEUCHI H.; NONAKA I. **Gestão do Conhecimento**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

TERRA, J. C. C. **Gestão do Conhecimento – O grande desafio empresarial : uma abordagem baseada no aprendizado e na criatividade**. São Paulo: Negócio Editora, 2000.