

## Desperdício de Know-How na Empresa

1. Estereotipia na Empresa. 2. Rigidez das Comunicações. 3 Resistência às Inovações. 4. O Fluxo das Comunicações.

A cultura em geral e o *know-how* em particular, embora concebidos como autênticos produtos sociais, têm sua *base física* nos indivíduos. É certo que os meios de transmissão de cultura e de *know-how* (livros, revistas, audiovisuais, etc.) podem ganhar certa autonomia: uma biblioteca, uma discoteca, uma filmoteca é uma espécie de *banco de cultura*, contra o qual qualquer um pode *sacar*. Mas, na vida prática, toda transmissão cultural é feita por contágio, imitação, comunicação, isto é, por algum tipo de *cooperação social*. Para que o saber não fique estagnado ou represado, é preciso que se criem canais de circulação. O dinamismo progressista de um grupo social, portanto, depende da facilitação da comunicação. A comunicação realmente eficiente é sempre interpessoal e se realiza, quase sempre, no *pequeno grupo*.

Quanto mais a cultura e o *know-how* se espalham e se tornam patrimônio social, mais alto é o padrão produtivo da comunidade. Em toda parte, no mundo dos países desenvolvidos, há preocupação excitante pela difusão de conhecimentos e pelo rigoroso planejamento na abertura de *canais de comunicação* que levem a todos o máximo de informações — bibliotecas, revistas técnicas, literatura de difusão científica, programas de televisão, recursos audiovisuais, comitês, etc. Mas quase nada se faz para abrir canais dentro das empresas

e repartições e mesmo nas universidades, isto é, nos locais onde o saber se cria e para onde reflui depois de criado. Cada empresa apresenta-se como uma fortaleza medieval que deve ser conquistada a duras penas pelos que dela se aproximam. As observações que se seguem visam a suscitar discussão sobre o significado e a gravidade que assume esse problema ao incidir sobre o funcionamento das organizações.

O grande problema, o fator que obstrui a comunicação de maneira perdulária é a estrutura arcaica da empresa e da repartição pública. Tudo nela se passa como se cada membro tivesse perfeita competência para sua função e somente ele fosse capaz de contribuir para cumprir os objetivos traçados, o que é, obviamente, um absurdo. É preciso não esquecer que nem tudo, no setor de produção e de organização, depende de conhecimento prévio — salvo se a padronização estagnou a criatividade. O contingente de deliberação é ponderável, e a busca de soluções novas uma constante. Se uma empresa é dinâmica, o *know-how* é permanentemente pôsto em cheque pelo desafio da criatividade — invenção e descobertas.

## 1. ESTEREOTIPIA NA EMPRESA

A primeira premissa do mecanismo funcional da empresa é a *estereotipia* das funções, decorrente menos da divisão do trabalho do que de uma hierarquia de mando (heteronomia). Nada tem a ver *competência* com hierarquia; são duas ordens de valores que se entrecruzam de forma inteiramente arcaica. É comum na empresa a hierarquia obstruir a competência, prejudicando a *produtividade*. O conhecimento gera *autoridade* e a autoridade gera *conhecimento*, quando uma coisa nada tem a ver, necessariamente, com a outra. Dêste fato geram-se conflitos insanáveis, que obstruem o progresso da tecnologia.

O indivíduo batizado, por exemplo, como datilógrafo, não é apenas um *especialista em datilografia*: o título corresponde também a um grau hierárquico. Jamais poderia o datilógrafo participar da reunião da diretoria... pois a suposição é de que não se trata de uma *pessoa*, mas de uma *função especializada* de tal ou qual escalão. A estereotipia sobrepõe-se à qualidade de pessoa humana, capaz de reflexões nos níveis mais altos. Ora, esta estereotipia elimina tôdas

as demais qualidades possíveis do membro da empresa ou repartição, reduzindo-o a uma simples peça num mecanismo padronizado. O fato de este datilógrafo poder ser um gênio nunca é levado em consideração, de modo que a estrutura pré-fabricada esmaga todas as possibilidades de cooperação além do nível e da forma estabelecidos *a priori*, como se o indivíduo jamais mudasse e fosse incapaz de criatividade e deliberação.

Ora, pode acontecer que um datilógrafo (para a empresa, apenas um robô) seja um gênio, tenha várias outras aptidões, esteja cursando uma faculdade, seja ótimo jogador de xadrez, cultive em casa uma horta. . . Quem pode, *a priori*, dizer quem é, verdadeiramente, aquele indivíduo chapeado de datilógrafo? Enquadrado numa estereotipia, dele só aflora a *datilografia*, vez que é apenas isso que dele se solicita. Pode-se imaginar o acervo de cultura e *know-how* que se perde porque não há flexibilidade no *uso* das pessoas. . . Se os milhares de operários de uma fábrica fossem tomados como indivíduos inteligentes, criativos, com experiência vital altamente diversificada, o sistema de produção e de organização estaria em permanente trepidação evolutiva. O que acontece é, justamente, o contrário: cada um deve dar apenas o que lhe foi solicitado, como acontece com uma máquina programada para determinada tarefa. Toda riqueza da energia e da criatividade humanas é perdida diante da rigidez da estrutura pré-fabricada da empresa ou do regulamento. A melhor parte da criatura humana — seu poder de invenção e de motivação — é criminosamente desperdiçada pela *robotização* das linhas de produção e pelos esquemas organizacionais.

## 2. RIGIDEZ DAS COMUNICAÇÕES

Se o preconceito da hierarquia não obstruísse os *canais de comunicações*, todas as potencialidades do datilógrafo seriam usadas em vista da produtividade. Em todos os momentos críticos, e talvez sistematicamente, todos os membros da empresa poderiam ser *checados*; imagine-se que acervo de cultura e *know-how* não surgiria de um sistema assim *aberto*! Criaram-se especialistas (o pesquisador e o organizador) para substituir a rigidez do sistema, quando todos os participantes da empresa e da repartição poderiam ser focos ativos de criatividade se os indivíduos fossem tomados como pessoas. Se

fôsse possível separar o sistema hierárquico do sistema de divisão do trabalho, haveria momentos em que desapareceriam os escalões para vigorar a mais irrestrita cooperação de base puramente pessoal.

A capacidade ociosa em matéria de inteligência, de criatividade, de *know-how*, de dedicação, de serviços, determinada pela forma hierárquica arcaica da organização da empresa, é assombrosa. Imenso potencial de energia e de saber é represado pelos denominados *canais competentes*, sobrevivência da ordem pré-técnica, da época em que não havia diferenças fundamentais na experiência dos membros de uma comunidade — divisão do trabalho, especialidades, difusão cultural. Na organização arcaica, o saber não era um valor; todos os homens de uma comunidade de trabalho tinham, mais ou menos, as mesmas aptidões; o poder, pois, não decorria da capacidade técnica. A inversão do processo — atribuir poder à competência — pode gerar outros males, como o de fixar o desenvolvimento para evitar a perda de poder ou o de supor que o poder equivale à competência.

Mas, além dos problemas estruturais (ordem vertical), inúmeros problemas situacionais (ordem horizontal) obstruem, nas empresas, os canais de comunicação. Existe toda uma *dinâmica interna* que impede a transmissão dos conhecimentos, de vez que “saber é poder”, isto é, o conhecimento determina a hierarquia. Com isso, o *know-how* fica retido décadas seguidas nas mãos de um indivíduo que faz do segredo seu poder de manutenção e de dominação. Ora, o saber deve ser fluido e permanentemente evolutivo, podendo gerar-se nos indivíduos independentemente das estruturas em que está inserido. A criatividade, muitas vezes, decorre do choque entre matrizes tradicionais que jamais tinham sido aproximadas. O conhecimento tende a rotinizar-se e a impedir novo conhecimento. Novas configurações dos fenômenos podem resultar de confrontos imprevisíveis favorecidos pela flexibilidade dos contatos. O saber, portanto, pode ser uma fonte de imobilismo, se a dinâmica não o coloca em permanente estado de questionamento.

Quando, fora da empresa, o *know-how* já caminha para níveis mais elevados, os donos da tecnologia interna da empresa opõem obstáculos intransponíveis à modernização, de vez que a mudança tecnológica geralmente implica mudanças nas áreas de poder e nas hierarquias arcaicas. A mudança se torna, então, impossível, ou implica uma

violentação de posições e de *status* adquiridos. Daí o interesse geral na manutenção da rigidez dos canais internos de comunicação e as barreiras criadas contra a introdução de novos elementos na estrutura. Todo progresso científico e tecnológico enfrenta, fatalmente, essas resistências que nada têm a ver com a validade do saber, pois decorrem da estrutura de poder.

Mesmo que certas áreas dentro da empresa sejam sensíveis à mudança, nas demais o processo é obstruído, quando fere o *espaço vital* em que se localiza o *status* ou o *prestígio* de indivíduos colocados em pontos-chave. Uma empresa pode ser vista como um *arquipélago de espaços vitais* em cujas *ilhas* se movem os responsáveis pelos *status quo*. Em torno de cada *bureau* ou prancheta estende-se um *campo magnético* fechado que resiste às mudanças gerais, embora possa ser, como tal, extremamente dinâmico. Imensa energia é perdida pelos inovadores, menos para comprovar a viabilidade e a justiça da inovação do que para quebrar o círculo de obstrução em que se fecham os que fazem de seu *know-how* (real ou fictício) uma fonte de poder interno na empresa ou na repartição.

### 3. RESISTÊNCIA AS INOVAÇÕES

O exemplo mais típico de *fechamento dos espaços vitais* é a dificuldade que enfrenta um novato para penetrar nas empresas; é comum a flutuação dos novatos, de empresa em empresa, até obterem uma *abertura*. O preço da assimilação do novato é a desistência de inovações, o que determina uma seleção negativa: quanto mais competente o novato, mais perigoso. Falta ser ensinado nas escolas profissionais como aparentar incompetência — “bancar o peixe morto” — condição de acesso às empresas e às repartições! Todos os recém-formados, tendo adquirido nas escolas *know-how* novo, enfrentam dificuldades, por vezes intransponíveis, para inserir-se nas empresas e repartições. Pode-se imaginar o que perde a humanidade toda em matéria de dinamização do progresso na medida em que as empresas e as repartições se fecham como fortalezas às inovações de *know-how* e às frustrações das novas gerações de técnicos diante das áreas de dominação dos representantes do poder interno das organizações. O progresso é permanente batalha entre o Poder e o Conhecimento Novo.

Nas grandes empresas, essas áreas de prestígio e ilhas de dominação são, muitas vezes, solidificadas por configurações topológicas — salas, banheiros, refeitórios, roupas, móveis privativos — de tal modo que a informação não circula além do espaço vital. Neste sentido, as barreiras psicológicas transformam-se em obstáculos físicos. Os indivíduos que, pela natureza de sua função, têm acesso a essas áreas, ganham inegável prestígio junto aos escalões mais baixos, mesmo que não possuam posição (função de secretária, por exemplo). No fundo, todo o esquema de dominação é um problema de proteção contra a informação. É, pois, contraditória a pretensão de organizar a escola-empresa ou a empresa-escola, pois a escola é um sistema de informação aberto e a empresa, um sistema de informação fechado. Poderia a empresa vir a ser um sistema aberto?

#### 4. O FLUXO DAS COMUNICAÇÕES

Pode-se distinguir, dentro das empresas e repartições, dois níveis de comunicação: a) o *oficial* que segue os canais dos organogramas e fluxogramas; e b) o *infra-oficial* que resulta das *frestas das muralhas* dos espaços vitais. Este último ocorre, muitas vezes, nos lugares mais imprevistos, como corredores, elevadores, banheiros, cantinas. Quase sempre, a informação fornecida pelo segundo sistema é mais *importante* que as fornecidas pelo primeiro. Assim, em vez de um sistema de ampla informação, gera-se o processo de *cochicho*, criando uma série de níveis de informação, cada um com grau diverso de poder. Por aí se vê como a informação se pode tornar uma *mercadoria* em pequena ou grande escala.

A hierarquia confere poder ao chefe mas tende a *isolá-lo* do processo de comunicação *infra-oficial* (*cochicho*) de modo que o leva ao *esgotamento de sua inspiração* e ao estabelecimento de rotinas antimudancistas. Por outro lado, a preocupação com a defesa de sua posição leva-o a desconfiar de todos, criando um *círculo vicioso de isolamento*. Assim, o próprio processo é contraditório: o *conhecimento* produz *poder* e o poder isola seu possuidor, levando-o à progressiva desatualização. O prejuízo recai sobre a comunidade toda, que vê o sistema de produção e de organização esclerosar-se. Daí, talvez, a tendência à direção colegiada em que a troca de conheci-

mento se torna a própria condição de condução da empresa. Mas a direção colegiada na cúpula é apenas o primeiro passo para a ampla circulação da informação em todos os escalões.

A autoridade do chefe é cerceada pela *moral do grupo*, espécie de solidariedade tácita que limita o poder de dinamização e de dominação da hierarquia. O prêmio ou castigo, por vezes, são impotentes para quebrar esta aliança — por exemplo, ninguém aumentará a produtividade além de certo limite. Criam-se assim duas áreas: os altos escalões e os baixos escalões, cada uma com seu próprio código de comunicações. Em vez de ser uma *máquina de produção*, altamente eficiente, centrada em seus objetivos, a empresa transforma-se numa *arena* em que se digladiam os vários escalões — *esforço da cúpula* contra a *operação tartaruga*.

A quebra dessa ordem passa a ser a suprema *traição*, estigmatizada com expressões como *dedo-duro*, *peixinho*, etc. É como se se tratasse de uma guerra de sobrevivência em que a adesão ao inimigo é a culpa máxima.<sup>1</sup> Certas organizações mantêm, institucionalmente, espias dentro dos escalões mais baixos, justamente para quebrar essa solidariedade. Muito melhor solução seria a quebra das barreiras à comunicação. A participação na deliberação gera a solidariedade e cria a responsabilidade. Os indivíduos buscam menos o lucro que o auto-respeito. A democratização das empresas e repartições daria a elas a textura de *unidades de produção* em vez de *arena de conflitos*. A solidariedade nos baixos escalões é uma forma de defesa da dignidade humana que gera a hostilidade contra a dominação.

Há uma função de caráter ambivalente e ambíguo — a do capataz — que se situa entre as duas faixas, perdendo a confiança dos dois pólos. Sua tarefa principal é a de comunicação nas duas direções (*relais*), tornando-o indivíduo odiado e isolado pelos companheiros — geralmente, sua função representa um acesso da classe inferior para a superior. O capataz é o próprio representante de uma estrutura de empresa: quanto mais destacada sua função, como a do feitor nas fazendas, mais arcaica a organização. É evidente que existe uma infinidade de níveis de capatazia, o grupo social que termina constituindo a chamada *classe média*. A capatazia diminui de

<sup>1</sup> Ver: *Conflitos no Lar e na Escola*, Editora Vozes.

importância na medida em que a organização vertical é substituída pela organização horizontal — dinâmica de grupo. A função de capataz é um produto da *desinformação*.

Ora, todos êsses fatos criam profundos problemas de relações humanas, transformando as emprêsas e repartições em campo de batalha onde se entredevoram os chefões entre si e os subordinados com os chefes, com enorme desperdício de energias vitais e de *know-how*. Por que não abrir os canais de comunicação em tôdas as direções de modo que tornem insustentáveis êstes conflitos? Para isto, teriam que ser *continentalizados* os arquipélagos de informações, fazendo todos participarem de tudo. Com o tempo, o *know-how* tornar-se-ia patrimônio da comusidade tôda, minimizando o poder do especialista.<sup>2</sup>

Dinâmica de grupo é, justamente, uma solução. Todos os membros da emprêsa são tomados como *pessoas* e não como estereótipos. Todos são consultados e informados, de modo que o *know-how* da emprêsa se torne um patrimônio comum, e a experiência de campo, um patrimônio da emprêsa. As funções são meras divisões de trabalho que não determinam *capitis diminutio*, perda de *status*, de prestígio e de participação. Pode-se imaginar quanta energia e *know-how* serão drenados assim para a produtividade, fazendo da organização uma forma de realização pessoal de cada um.

LAURO DE OLIVEIRA LIMA

<sup>2</sup> Em *Cibernética e Sociedade*, NORBERT WIENER sustenta que a integridade dos canais de comunicação interna é essencial para o bem-estar da sociedade (p. 129).