

GESTÃO DO CONHECIMENTO: TENSÕES E CONFLITOS RELACIONADOS À ÉTICA, RAZÃO E RACIONALIZAÇÃO NA TOMADA DE DECISÕES ORGANIZACIONAIS

Edival Dan¹
Yara Figueiredo Dan²
Luan Maurílio da Silva Oliveira³

RESUMO

A gestão do conhecimento é um campo essencial no contexto organizacional contemporâneo, marcado por desafios como globalização, inovação e pressões éticas. Seu objetivo é integrar pessoas, processos e tecnologias para otimizar o uso de informações e gerar valor, embora envolva tensões relacionadas à ética e à racionalização das decisões. A ética desempenha papel central, orientando como informações são coletadas, compartilhadas e utilizadas, com valores como transparência, privacidade e responsabilidade. Nonaka e Takeuchi (1995) destacam a importância da confiança para o compartilhamento de saberes, mas em ambientes competitivos o sigilo pode se sobrepor a princípios éticos. A razão e a racionalização fundamentam decisões organizacionais, mas não são neutras. Spencer e Barros apontam que a racionalidade isolada ignora aspectos humanos e culturais, enquanto Simon (1979) introduz a “racionalidade limitada”. Kant reforça que a razão prática deve ser guiada por princípios universais, vinculando racionalidade à moralidade, embora sua aplicação em contextos organizacionais seja desafiadora. O excesso de racionalização pode levar à desumanização das relações. A Teoria do Conhecimento, segundo Moser, Mulder e Trout, entende o saber como construção dinâmica, influenciada por fatores culturais e institucionais. Essa visão reforça a necessidade de equilibrar racionalidade técnica e ética, incentivando postura reflexiva. Autores como Meneghetti defendem a centralidade do humano nas decisões, enquanto Aristóteles enfatiza o equilíbrio e a formação ética contínua. Já Sánchez Vázquez propõe uma ética transformadora, vinculada às condições sociais e históricas, orientada pela justiça e equidade. No Brasil, Angeloni destaca os desafios culturais e sociais para implementar a gestão do conhecimento, e Carvalho ressalta a colaboração interdepartamental e o uso estratégico da tecnologia, apontando barreiras como resistência à mudança. Em síntese, a gestão do conhecimento exige integração entre técnica, ética e valores humanos, garantindo sustentabilidade e justiça social.

Palavras-chave: Gestão do conhecimento. Tensões e conflitos. Ética. Razão e racionalização. Tomada de decisões. Organizações.

¹ Pós-doutorado em Ciências da Educação - Universidad de Desarrollo Sustentable UDS
edivaldan@uol.com.br

² Doutorado em Administração Educacional - Universidad de Desarrollo Sustentable UDS
yfdan@uol.com.br

³ Doutorado em Ciências da Administração - Universidad de Desarrollo Sustentable UDS
luanmaurilio@gmail.com

ABSTRACT

KNOWLEDGE MANAGEMENT: TENSIONS AND CONFLICTS RELATED TO ETHICS, REASON, AND RATIONALIZATION IN ORGANIZATIONAL DECISION-MAKING

Knowledge management is an essential field in the contemporary organizational context, marked by challenges such as globalization, innovation, and ethical pressures. Its objective is to integrate people, processes, and technologies to optimize the use of information and generate value, although it involves tensions related to ethics and the rationalization of decisions. Ethics plays a central role, guiding how information is collected, shared, and used, with values such as transparency, privacy, and accountability. Nonaka and Takeuchi (1995) highlight the importance of trust for knowledge sharing, but in competitive environments, secrecy can override ethical principles. Reason and rationalization underpin organizational decisions, but they are not neutral. Spencer and Barros point out that isolated rationality ignores human and cultural aspects, while Simon (1979) introduces "bounded rationality". Kant reinforces that practical reason should be guided by universal principles, linking rationality to morality, although its application in organizational contexts is challenging. Excessive rationalization can lead to the dehumanization of relationships. Epistemology, according to Moser, Mulder, and Trout, understands knowledge as a dynamic construction, influenced by cultural and institutional factors. This view reinforces the need to balance technical and ethical rationality, encouraging a reflective stance. Authors such as Meneghetti defend the centrality of the human element in decision-making, while Aristotle emphasizes balance and continuous ethical development. Sánchez Vázquez proposes a transformative ethic, linked to social and historical conditions, guided by justice and equity. In Brazil, Angeloni highlights the cultural and social challenges to implementing knowledge management, and Carvalho emphasizes interdepartmental collaboration and the strategic use of technology, pointing to barriers such as resistance to change. In short, knowledge management requires integration between technique, ethics, and human values, ensuring sustainability and social justice.

Keywords: Knowledge management. Tensions and conflicts. Ethics. Reason and rationalization. Decision-making. Organizations.

INTRODUÇÃO

A gestão do conhecimento é um campo essencial no contexto organizacional contemporâneo, especialmente diante de desafios como a globalização, a inovação e as pressões éticas. Ao integrar pessoas, processos e tecnologias, a gestão do conhecimento visa otimizar o uso de informações e saberes para gerar valor. Entretanto, esse processo não está isento de tensões e conflitos, sobretudo quando envolve questões relacionadas à ética, à razão e à racionalização na tomada de decisões.

A Ética na Gestão do Conhecimento

A ética desempenha um papel fundamental na gestão do conhecimento, pois determina como as informações são coletadas, compartilhadas e utilizadas. Decisões éticas envolvem a consideração de valores como transparência, privacidade e responsabilidade. Por exemplo, uma organização que utiliza dados de clientes para otimizar suas operações deve equilibrar a eficiência com o respeito à privacidade individual. Essa tensão é amplificada em situações em que as expectativas sociais entram em conflito com os objetivos comerciais.

Autores como Nonaka e Takeuchi (1995) enfatizam a importância de uma cultura organizacional que promova a confiança e o respeito entre os membros da organização, o que é essencial para o compartilhamento de conhecimento. No entanto, a ética pode ser desafiada em contextos de alta competitividade, onde o sigilo e o monopólio de informação são valorizados.

Razão e Racionalização

A tomada de decisões organizacionais é frequentemente fundamentada em princípios racionais, que buscam maximizar resultados por meio da análise de dados e informações. No entanto, conforme destacado por Roque Spencer e Maciel de Barros em 'Ensaios de Filosofia', a razão não é um instrumento neutro e pode ser profundamente influenciada por limitações culturais e filosóficas. Essas influências moldam a forma como as organizações interpretam dados e tomam decisões, muitas vezes deixando de lado aspectos subjetivos e éticos essenciais para a compreensão holística de situações complexas.

Contudo, essa racionalização pode levar à desconsideração de fatores humanos e éticos. Segundo Simon (1979), as decisões nas organizações são limitadas pela racionalidade dos tomadores de decisão, o que ele chamou de "racionalidade limitada". Essa perspectiva pode ser enriquecida pelas reflexões de Roque Spencer e Maciel de Barros, que em 'Ensaios de Filosofia' destacam a insuficiência da razão pura para compreender plenamente situações complexas. Barros argumenta que a razão, isolada de valores éticos e existenciais, tende a reduzir as decisões a meros cálculos, ignorando as nuances humanas e culturais inerentes a cada contexto. Essa limitação ocorre devido à complexidade das situações e à capacidade finita dos indivíduos de processar informações.

Adicionalmente, a visão crítica da razão prática de Immanuel Kant fornece uma base filosófica relevante para compreender os limites e os potenciais conflitos inerentes ao uso da rationalidade na tomada de decisões. Kant argumenta que a razão prática deve ser guiada por princípios universais, ou seja, regras que possam ser aplicadas a todos os agentes racionais de maneira consistente. No entanto, sua abordagem também aponta para os desafios de aplicar esses princípios em contextos organizacionais, onde os interesses divergentes muitas vezes tornam difícil a formulação de normas universais. Kant enfatiza que a razão prática está vinculada à moralidade, sugerindo que decisões fundamentadas apenas na rationalização instrumental podem falhar ao desconsiderar os deveres éticos.

Por outro lado, a excessiva rationalização pode levar à desumanização das relações organizacionais. Roque Spencer e Maciel de Barros, em 'Ensaio de Filosofia', argumentam que a rationalidade, quando usada como instrumento exclusivo de tomada de decisão, tende a ignorar aspectos existenciais e éticos, criando um distanciamento entre os objetivos organizacionais e os valores humanos fundamentais. Quando o foco exclusivo é o desempenho e os resultados, os aspectos éticos e emocionais podem ser negligenciados, comprometendo a sustentabilidade das decisões a longo prazo.

Reflexões a Partir da Teoria do Conhecimento

A Teoria do Conhecimento, conforme apresentada por Paul K. Moser, Dwayne H. Mulder e J.D. Trout em *Uma Visão Introdutória Temática*, fornece insights valiosos para compreender os processos de gestão do conhecimento. Segundo os autores, o conhecimento não pode ser entendido como um simples acúmulo de informações, mas como uma construção dinâmica que envolve aspectos contextuais, sociais e pragmáticos. Eles destacam que o conhecimento depende da interação entre evidências, justificações e objetivos práticos, o que implica a necessidade de reconhecer as limitações inerentes ao processo de decisão.

A visão dos autores também sugere que os critérios para validar o conhecimento são influenciados por fatores culturais e institucionais, reforçando a necessidade de um equilíbrio entre rationalidade técnica e considerações éticas. Essa abordagem é particularmente relevante em ambientes organizacionais, onde as decisões baseadas apenas em dados podem falhar ao ignorar o impacto humano e social. Além disso, Moser, Mulder

e Trout ressaltam a importância de questionar as suposições subjacentes aos modelos de conhecimento, incentivando uma postura reflexiva que pode enriquecer a prática da gestão do conhecimento.

O Critério Ético do Humano

Antônio Meneghetti, em *O Critério Ético do Humano*, apresenta uma perspectiva que complementa a gestão do conhecimento ao enfatizar a centralidade do humano nas decisões organizacionais. Para Meneghetti, a ética não pode ser reduzida a uma aplicação normativa de regras, mas deve ser vivenciada em relação às necessidades e aos valores intrínsecos da pessoa humana. Ele propõe que as decisões organizacionais levem em consideração o desenvolvimento integral do ser humano, alinhando os objetivos estratégicos das organizações com a promoção do bem-estar individual e coletivo.

Essa visão destaca a importância de reconhecer os limites da racionalidade técnica, sugerindo que decisões éticas exigem um olhar que transcenda o mero cálculo instrumental. Meneghetti argumenta que, ao colocar o humano como critério central, as organizações podem alcançar uma gestão mais equilibrada e sustentável, onde o conhecimento é utilizado para promover valores genuinamente éticos.

A Ética de Nicômaco

Na *Ética a Nicômaco*, Aristóteles fornece uma base filosófica que pode enriquecer a discussão sobre ética e gestão do conhecimento. Ele argumenta que a virtude está no equilíbrio, ou na mediania, e que a prática da ética envolve deliberar e agir de acordo com a razão, mas sempre considerando o contexto e as circunstâncias específicas. Esse princípio é particularmente relevante para a tomada de decisões organizacionais, onde as escolhas raramente são absolutas e exigem um julgamento prudente.

Aristóteles também enfatiza a importância do hábito e da formação do caráter, sugerindo que uma cultura organizacional ética deve ser cultivada continuamente. A aplicação desse pensamento à gestão do conhecimento reforça a necessidade de integrar valores éticos nos processos organizacionais de maneira consistente e prática, promovendo a excelência tanto individual quanto coletiva.

Ética em Adolfo Sánchez Vázquez

Adolfo Sánchez Vázquez, em sua obra *Ética*, oferece uma perspectiva crítica e marxista que enriquece a compreensão da ética no contexto organizacional. Ele propõe que a ética deve ser entendida como uma prática transformadora, inseparável das condições sociais e históricas. Para Vázquez, a moralidade não é uma construção abstrata, mas um reflexo das relações concretas entre os indivíduos e a sociedade.

No contexto da gestão do conhecimento, essa visão destaca a importância de questionar as estruturas de poder que influenciam a produção e o compartilhamento de informações. Vázquez argumenta que a ética autêntica deve promover a emancipação humana, desafiando práticas que perpetuem desigualdades ou explorações. Assim, a gestão do conhecimento deve ser orientada por um compromisso com a justiça social e a equidade, garantindo que os benefícios do conhecimento sejam acessíveis a todos os stakeholders, e não apenas aos mais privilegiados.

Sua abordagem também enfatiza a responsabilidade coletiva nas decisões organizacionais, sugerindo que a ética não pode ser reduzida a escolhas individuais, mas deve considerar o impacto social e histórico das ações. Essa perspectiva é particularmente relevante em organizações globais, onde decisões locais podem ter repercussões amplas e duradouras.

Gestão do Conhecimento no Brasil

Maria Tereza Angeloni, em *Gestão do Conhecimento no Brasil*, apresenta um panorama abrangente sobre a implementação da gestão do conhecimento no contexto brasileiro. Ela destaca como as particularidades culturais, sociais e econômicas do Brasil influenciam a forma como as organizações lidam com o conhecimento. Um dos principais desafios apontados é a criação de uma cultura organizacional que valorize a aprendizagem contínua e o compartilhamento de informações. Além disso, Angeloni discute a importância de adaptar ferramentas e metodologias globais às realidades locais, reconhecendo a diversidade cultural do país como um fator crítico para o sucesso da gestão do conhecimento.

Abordagens de Fábio Câmara Araújo de Carvalho

No livro organizado por Fábio Câmara Araújo de Carvalho, *Gestão do Conhecimento*, são apresentadas diversas perspectivas e práticas que buscam integrar processos de inovação e gestão do conhecimento. Carvalho enfatiza a importância da colaboração interdepartamental e do uso estratégico de tecnologias da informação para potencializar a criação e o compartilhamento de conhecimento. Ele também aborda os desafios relacionados à resistência à mudança e à falta de alinhamento

CONCLUSÃO

O artigo apresentou uma reflexão crítica sobre os desafios éticos, filosóficos e práticos envolvidos na gestão do conhecimento, destacando como a integração entre razão, ética e racionalidade pode influenciar a tomada de decisões nas organizações. Por meio das contribuições teóricas de autores como Nonaka, Kant, Barros, Aristóteles, Meneghetti, Sánchez Vázquez e Fukuyama, ficou evidente que a gestão do conhecimento ultrapassa o âmbito técnico e instrumental, exigindo um olhar holístico que considere as complexidades humanas, sociais e culturais.

A ética emerge como um eixo central para equilibrar os interesses organizacionais e as expectativas sociais, enquanto a razão e a racionalidade técnica precisam ser complementadas por valores humanos e existenciais. Além disso, a discussão sobre o papel do conhecimento como instrumento de transformação social e emancipação reforça a necessidade de uma gestão que valorize a justiça e a equidade.

Por fim, a análise demonstrou que as organizações devem adotar práticas que promovam não apenas a eficiência, mas também a sustentabilidade e o bem-estar coletivo, integrando os desafios do contexto brasileiro e global. Assim, a gestão do conhecimento, quando orientada por princípios éticos e reflexivos, pode se tornar uma poderosa ferramenta para a inovação e o desenvolvimento humano.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Angeloni, M. T. *Gestão do Conhecimento no Brasil*. São Paulo: Saraiva, 2008.
2. Aristóteles. *Ética a Nicômaco*. Trad. Edson Bini. São Paulo: Editora Nova Cultural, 1996.

3. **Barros, R. S. M. de.** *Ensaios de Filosofia*. São Paulo: Convívio, 1997.
4. **Carvalho, F. C. A. (Org.).** *Gestão do Conhecimento*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
5. **Fukuyama, F.** *A Grande Ruptura: A Natureza Humana e a Reconstituição da Ordem Social*. Rio de Janeiro: Rocco, 2000.
6. **Kant, I.** *Crítica da Razão Prática*. Trad. Leopoldo Holzbach. São Paulo: Editora Martin Claret, 2003.
7. **Meneghetti, A.** *O Critério Ético do Humano*. São Paulo: Ontopsicologia Editora, 1998.
8. **Moser, P. K., Mulder, D. H., & Trout, J. D.** *Teoria do Conhecimento: Uma Visão Introdutória Temática*. São Paulo: Martins Fontes, 2007.
9. **Nonaka, I., & Takeuchi, H.** *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. New York: Oxford University Press, 1995.
10. **Sánchez Vázquez, A.** *Ética*. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1998.
11. **Sauaia, A. C. A. (Org.).** *Laboratório de Gestão: Simulação e Controle de Resultados*. São Paulo: Atlas, 2013.
12. **Simon, H. A.** *Administrative Behavior: A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organizations*. New York: Macmillan, 1947.
13. **Takeuchi, H., & Nonaka, I.** *Gestão do Conhecimento*. São Paulo: Elsevier, 2008.