

Conhecimento nas Organizações - Uma Análise Cognitivista

Prof. Msc. João Alves Pacheco
Instituto Afro Brasileiro de Ensino Superior - Unipalmares
JOÃO.PACHECO@SA.CUSHWAKE.COM

São Paulo
2008

Conhecimento nas Organizações – Uma Análise Cognitivista

Resumo

O objetivo deste estudo foi o de efetuar uma análise, sob a ótica da epistemologia genética de Jean Piaget, de alguns dos processos existentes em empresas do mercado de serviços. Deste modo, o trabalho assumiu como pressuposto inicial a definição de conhecimento desta perspectiva. Adicionalmente adotou-se o pensamento complexo para contextualizá-la, e este também possibilitou distinguir a identidade organizacional como outro fenômeno que deveria ser considerado no exame do conhecimento nas organizações. O estudo empírico foi realizado por meio de um estudo de caso múltiplo, em empresas do segmento de serviços. Este estudo permitiu verificar que, em diversos dos processos de criação e transmissão de conhecimento em uma organização, mais importante que os conteúdos, é a forma como estes são colocados. Deste modo, a identificação, caracterização e a análise dos processos de transmissão e criação de conhecimento nestas companhias, sob um ponto de vista complexo e construtivista, pode contribuir para a adoção de estratégias mais efetivas e bem sucedidas de implantação e perpetuação de processos de construção de conhecimento como um importante fator competitivo.

Palavras Chaves: *Conhecimento, Epistemologia, Complexidade*

1. Introdução

A proposta deste trabalho foi o de identificar e analisar quais são os processos formais e informais de criação e transmissão do conhecimento em empresas do segmento de serviços. Desta forma buscou-se responder se havia criação de conhecimento e de que forma este conhecimento é criado.

A investigação foi desenvolvida em um contexto de negócios complexo, no qual as mudanças são constantes e no qual o conhecimento transformou-se num importante diferencial competitivo para as organizações, talvez o mais importante. Corroborando esta afirmação, Drucker (2000), por meio da análise da relação entre a mão de obra empregada e a utilização da força física e mental, conclui que atualmente nos EUA, apenas 20% da força de trabalho é braçal e que os trabalhadores do conhecimento já representam cerca de 50% da massa empregada. Afirma também que esta relação pode ser aplicada em outros países desenvolvidos.

Considerando-se que por mais que sistemas e tecnologias avancem, a matriz geradora do conhecimento ocorre por meio da interação entre pessoas e também destas com o aparato tecnológico, este trabalho busca identificar e analisar estes processos. Entretanto, percebeu-se que para sua efetivação, era indispensável a adoção de uma visão da realidade que considerasse a dialética intrínseca ao conceito de conhecimento proposto pela epistemologia genética. O pensamento complexo de Edgard Morin foi escolhido como a abordagem ideal para fornecer uma concepção de organização consonante com a definição de conhecimento usada como premissa para o trabalho.

O conceito de conhecimento utilizado a análise dos processos de criação do conhecimento, é o proposto na Epistemologia Genética de Jean Piaget, cujo trabalho teórico aprofunda a compreensão dos processos mentais envolvidos na criação do conhecimento humano, permitindo a análise do conhecimento nas organizações sob uma nova ótica. Além disto, possui diversos pontos de convergência com princípios do paradigma complexo, que serão enfatizados no curso do trabalho.

E para a definição do chamado conhecimento organizacional e das diferentes abordagens para geri-lo, buscou-se a contribuição de pesquisadores da Administração, como Bauer e Nonaka e Takeuchi.

A pesquisa empírica na qual se fundamentou esse trabalho foi realizada por Pacheco (2006) e consistiu em um estudo de caso múltiplo com três empresas, que serão identificadas como Empresa A, Empresa B e Empresa C. Esta investigação será detalhada no capítulo 5 do presente trabalho.

2. O Paradigma Complexo

2.1. CONCEITOS DA PERSPECTIVA COMPLEXA

O pensamento complexo postula a adoção de uma abordagem multidimensional das ciências humanas, na qual, cada disciplina não busque conceber sua realidade a partir de seus referenciais. Deste modo propõem-se os seguintes princípios para o entendimento da complexidade do real: (a) dialógico, que pode ser observado no binômio ordem e desordem, pois muito embora um busque eliminar o outro, também podem, em certos casos, complementar-se, produzindo organização e complexidade; (b) recursão organizacional aparece como o segundo princípio e pode ser definida como um “processo nos quais os produtos e efeitos são ao mesmo tempo causas e produtores do que os produz” (MORIN, 2005, p. 74). Desta forma, a recursão representa um rompimento com a idéia de causa/efeito; (c) princípio hologramático, que possui a mesma característica do holograma físico, ou seja, assim como a parte está inserida em um todo, o todo está em cada parte. Um exemplo deste princípio é a célula do nosso organismo que em seu interior possui toda a informação genética do organismo.

Consoante com a proposta do pensamento complexo, os princípios também são complementares, pois na lógica recursiva o conhecimento adquirido pelas partes age sobre o todo que retroage sobre as partes, numa dialética produtora do conhecimento. E a idéia recursiva também se conecta ao princípio dialógico. Deste modo, a integração entre o observador e o observado é essencial no pensamento complexo.

No que diz respeito às operações lógicas, que em última análise caracterizam um paradigma, é possível afirmar que, enquanto no paradigma clássico predominou a disjunção e a redução, no paradigma complexo deve preponderar o princípio da disjunção, da conjunção e de implicação, ou seja, a partir do par causa/efeito, será também considerada a retroação do efeito sobre a causa. O princípio fundamental será o da conjunção complexa. Segundo Morin (2005), num universo de pura ordem, não haveria inovação criatividade, evolução. Por outro lado, é impossível conceber a existência na absoluta desordem, pela falta de um elemento de estabilidade para a constituição de uma organização. Assim, o que se conclui é que, muito embora a desintegração seja uma constante, também o é a luta pela regeneração, reorganização, cujo estímulo advém justamente da degenerescência. Neste contexto, a complexidade deve ser aceita como princípio de pensamento que aceita a realidade, e não como um princípio que busca revelar sua essência.

2.2. O CONHECIMENTO NA COMPLEXIDADE

Morin (2004) concebe o conhecimento como um movimento circular ininterrupto, afirmando que conhecemos as partes que permitem conhecer melhor o todo, mas o todo permite novamente conhecer melhor a parte. Nesta perspectiva, o conhecimento tem um ponto de partida quando se coloca em movimento, mas não há um fim. Deste modo, esta

perspectiva considera fundamental que o conhecimento admita a integração entre conhecedor e seu conhecimento, observador-conceptualizador na observação-concepção. Também deve ser considerada a inserção da observação-concepção no contexto mental e cultural que permitiu a integração.

Para Morin (2002), congruente com a idéia piagetiana do aprender a pensar, o desenvolvimento de aptidões gerais da mente permite um melhor desenvolvimento de competências especializadas. Também compartilha da abordagem proposta por Freire (1977), ao preconizar que o conhecimento, em sua construção, deve ter como referência o contexto, mobilizando o que o conhecedor sabe do mundo. Entretanto, observa que em função da fragmentação característica do paradigma científico vigente, privilegia-se o conhecimento especializado, que pode ser definido como uma extração de um objeto de seu contexto, omitindo as relações e o encaixando no âmbito de uma disciplina compartimentada, ou seja, dissociando-o do todo.

Assim, é considerada essencial a análise da natureza do conhecimento e propõe a necessidade de privilegiarmos o modo de conhecimento que apreenda os objetos em seu contexto, considerando sua complexidade e conjunto, ou seja, métodos que possibilitem a percepção das relações mútuas e influências recíprocas entre as partes e o todo. Considerando esta perspectiva integradora, entende que o conhecimento não pode ser dissociado da ética, propondo uma antro-po-ética, que considere o caráter multifacetado do ser humano, ou seja, biológico e social. Assim, nesta perspectiva, o objetivo do conhecimento não é sua decifração, mas sim, o diálogo com o mundo, aceitando as incertezas e mesmo contradições para as quais a lógica humana é insuficiente. Deste modo, toda teoria cognitiva e até mesmo a científica é co-produzida pelo espírito humano e por uma realidade sociocultural. Disto decorre que todo o conhecimento é individualmente determinado e variará de acordo com o ponto de vista do “conhecedor”, ou seja, conforme o que ele sabe ou considere importante. Assim, o conhecimento é definido, por esta perspectiva, como um processo de aplicação de distinções fundamentado em orientações internas. Essas distinções ou conceituações sempre são feitas em relação a algo já anteriormente distinguido, ou seja, não existe um conceito em estado puro, mesmo que este se refira a algo abstrato.

3. A Epistemologia Genética

3.1. O PROCESSO DO CONHECIMENTO

O núcleo da concepção piagetiana para a gênese e o desenvolvimento do sujeito epistêmico reside na proposta teórica da equilibração ou da abstração reflexionante. O aspecto essencial destes processos é de que o sujeito se constitui na medida em que age. Para esta proposta, a linguagem possibilita ao sujeito, na perspectiva das trocas simbólicas, um universo infinitamente superior ao possível de acontecer entre o organismo e o meio biológico. A evolução do processo é demonstrada por meio da Teoria dos Estágios do Desenvolvimento Cognitivo. Segundo Pulaski (1986), esta teoria postula que o conhecimento é uma relação evolutiva entre a criança e seu meio, ou seja, a criança reconstrói suas ações e idéias em relação a novas experiências ambientais. No transcorrer deste relacionamento com o meio, é possível identificar em algumas idades, estruturas ou organizações de pensamento que caracterizam um período, ou estágio. Piaget classificou-as como: sensório-motor, pré-operatório, operações concretas e operações formais.

Já a proposta teórica da psicogênese da inteligência foi apresentada por Piaget (1995) em sua Teoria da Abstração Reflexionante, que englobou de certa forma a Teoria da Equilibração. Nesta teoria, o processo de desenvolvimento da inteligência do sujeito resulta

de um processo dinâmico, caracterizado pela complementaridade entre dois elementos, que são: (a) reflexionamento (réfléchissement), cujo apoio reside na abstração empírica, ou seja, dos observáveis (objetos, eventos, dados, etc.) nas suas características materiais, e também dos não observáveis, que são as coordenações endógenas, ou seja, relações ou aspectos associados a um objeto na mente do sujeito; (b) reflexão (réflexion), definida “como ato mental de reconstrução e reorganização sobre o patamar superior daquilo que foi assim transferido do inferior” (PIAGET, 1995 p. 303).

O reflexionamento é o equivalente na teoria da equilibração, à assimilação e a reflexão à acomodação. No entanto, é possível afirmar que houve um aperfeiçoamento da Teoria da Equilibração para a Teoria da Abstração Reflexionante, pois a enquanto a primeira explica a gênese e o desenvolvimento do conhecimento a partir das trocas do organismo com seu meio, a segunda explica pelas trocas simbólicas, abrangendo portanto, todas as trocas do organismo com o meio. O processo pode ser explicado na medida em que o indivíduo obtém informações do meio e as reconstrói, em consonância com sua história, construindo novos conteúdos e novas estruturas, ressaltando que, embora essas reorganizações ocorram no plano individual, realizam-se sempre por meio da interação social. A idéia nova desta proposta é que a assimilação de conteúdos, executada por reflexionamento, permitida por uma organização previamente constituída, resulta na reorganização de estruturas (diferenciação) novas que tornam possíveis ao indivíduo a abstração de características até então impossíveis de serem assimiladas.

Para ilustrar a distinção, Becker (2003) propõe a seguinte situação: um aluno de um colégio técnico desmonta e remonta o sistema de carburação de um automóvel, como atividade de aula. Segundo este autor, isto não significa que ele tenha evoluído em termos de conhecimento. Na perspectiva piagetiana, o conhecimento prático, objeto deste exemplo, é considerado a matéria prima do conhecimento, mas não é sobre ela que Piaget focou sua atenção. A ação prática, ou de primeiro grau, como é chamada por Piaget, não deve ser o objetivo da aprendizagem, mas sim a ação de segundo grau, ou seja, a ação sobre essa ação de primeiro grau. Sua premissa é de que a ação de primeiro grau proporciona uma base para a ação de segundo grau, que possui um caráter endógeno, marcado por um processo crescente de interiorização.

Becker (2003) distingue estas ações por meio do seguinte exemplo: No caso anterior (desmontagem e remontagem do carburador), se o professor, após a conclusão da tarefa, pedisse aos estudantes que explicassem verbalmente, por texto ou desenhos, o que executaram, mas sem retornar à bancada — no curso da explicação — faria com que esses estudantes enfrentassem uma dificuldade nova, tão ou mais complexa, do que a dificuldade enfrentada na atividade prática. Este desafio demanda dos alunos uma ação de segundo grau, pois consiste no exercício de uma abstração, simultaneamente empírica e reflexionante, que pode resultar em abstrações pseudo-empíricas e até em abstrações refletidas. Para Piaget (1978), o desenvolvimento do conhecimento é o fundamento para a aprendizagem e ocorre por meio das ações de segundo grau e não por intermédio da ação de primeiro grau (prática), ou seja, muitas pessoas passam a toda a vida executando atividades práticas com grande maestria, sem que isto incremente seu conhecimento. A partir do mesmo exemplo, Becker (2003) propõe uma possível consequência do foco na ação de segundo grau, caso os estudantes também desmontassem e montassem objetos diferentes, como um motor elétrico, um relógio, uma transmissão de bicicleta e a após cada atividade, o professor pedisse que explicassem o que fizeram. É possível que após algum tempo, estes alunos tomem consciência (apropriação dos mecanismos de ação própria) e cheguem a uma generalização ao compreender que esses aparelhos possuem mecanismos e princípios comuns. Talvez até conceituem princípios e relações para explicar o funcionamento e indo mais longe, projetem

um equipamento com funções novas. No entanto, o importante é que a generalização, possível resultante deste processo, ultrapassará o plano do real, dos objetos manipulados, para o plano das possibilidades, ou seja, os aparelhos possíveis a partir dos conceitos formados. Este processo pode adquirir uma dinâmica, na qual as primeiras formas explicativas transformam-se em conteúdo para o qual se constroem novas formas, em uma verdadeira espiral, evoluindo para novos patamares de conhecimento.

Portanto, considerando o desenvolvimento cognitivo por meio deste processo, cai por terra a idéia empirista/positivista de que a teoria é uma reprodução do objeto. Para a perspectiva construtivista, o conhecimento é resultado de uma construção, cujo *locus* reside na interação sujeito/objeto e ocorre por meio do processo de abstração reflexionante, suportada pela abstração empírica.

3.2. AS CONDIÇÕES PARA O CONHECIMENTO

Contudo, é importante ressaltar que para a ocorrência do desenvolvimento cognitivo, não basta a existência de interação, mas é necessário que esta seja qualificada. Quando o meio não provê condições mínimas para a evolução do processo, isto pode resultar na defasagem. Conforme pesquisa desenvolvida por Freitag (1993), este fenômeno pode ser observado em crianças que se desenvolveram em precárias condições sociais, em favelas ou regiões subdesenvolvidas. O trabalho comprovou que fatores do meio social interferem na evolução dos estágios e que a importância do meio é decisiva na aquisição do estágio mais avançado, o das operações formais. Desta forma, Freitag (1993) atribui o desenvolvimento das estruturas formais do pensamento às relações informais no interior da escola. Esta autora também afirma que: “Possivelmente, o efeito atribuído à escola pode ser alcançado também em certos contextos profissionais” (FREITAG, 1993, p. 229).

4. O Conhecimento na Administração

4.1. A TEORIA ORGANIZACIONAL E A COMPLEXIDADE

A proposta de Bauer (1999), coerente com o pensamento complexo, propõe que a compreensão das organizações passe por sua concepção como um processo recorrente, ou seja, aquele cujos produtos são necessários à sua própria produção. Postula a adoção do conceito de autopoiesis, proposto por Varela e Maturana (1995), no qual o organismo e o meio são interconstituintes para o entendimento dos fenômenos organizacionais.

Reconhecendo o caráter complexo das organizações, BAUER (1999, p. 201) elege como um aspecto distintivo, a cultura organizacional, definindo-a como “um processo interpretativo que dá sentido à realidade, traduzindo-o para os membros da organização em termos de um significado comum”. De certa forma, o ambiente no qual as organizações operam são escolhidos, conscientemente ou não, em função da identidade organizacional, expressa muitas vezes na missão e na visão da empresa.

Assim, se a cultura de uma empresa é orientada para a satisfação de necessidades humanas de segurança, conforto e conformidade, ou seja, rumo ao equilíbrio, a organização caminha para a estagnação. Se por outro lado, a cultura busca atender à satisfação das necessidades humanas de inovação, agressividade e individualidade, a empresa se afasta do equilíbrio e rumo para a instabilidade. Para este autor, existe um ponto intermediário, na “fronteira do caos”, no qual uma organização pode gerar a estabilidade necessária à condução de suas atividades rotineiras e também a instabilidade indispensável para a criação de novidades.

Como um processo importante para a criação do conhecimento para uma organização complexa, Bauer (1999) propõe o resgate do conceito de sinergia, que afirma que a produtividade e os resultados de pessoas trabalhando em grupo são potencialmente maiores que a soma de seus esforços, se tomados individualmente, o que em síntese é colocar as interações humanas a serviço da cooperação. Postula que a sinergia pode ser considerada uma propriedade emergente do sistema, no qual o todo é maior que a soma das partes e deste modo permitir a criação de conhecimento.

Para Bauer (1999), se o conhecimento for orientado para uma lógica instrumental, ou seja, orientado para a solução de problemas, corre-se o risco de a cultura organizacional tornar-se contaminada por essa lógica e tentar solucionar problema novos por meio de conhecimentos adquiridos no passado, impedindo a inovação. Afirma que as empresas, para enfrentarem as incertezas, buscam a criatividade e inovação. E segundo as teorias da complexidade, só há criatividade longe do equilíbrio. Deste modo, a tentativa insana de obter controle e planejamento absoluto em uma organização, além de fadada ao fracasso, pode levá-la à ruína. Percebe-se, nesta proposta, a importância atribuída à cultura organizacional no processo de inovação e também da identidade organizacional, como um princípio fundador da cultura.

4.2. A CRIAÇÃO DO CONHECIMENTO NAS ORGANIZAÇÕES

Nonaka e Takeuchi (1997) afirmam que a criação do conhecimento nas organizações ocorre durante o processo em que o conhecimento tácito é convertido em explícito e novamente em tácito. O grande obstáculo é a dificuldade na transmissão do conhecimento tácito, em função de sua natureza subjetiva.

Deste modo, enfatizam que o aprendizado mais poderoso é aquele obtido por meio da experiência e não pela mente. Esta proposta institui um novo estilo gerencial, denominado de “gerência middle-up-down” (do meio para cima e para baixo). Neste estilo, a média gerência adquire um papel central no processo de criação do conhecimento. Como forma de distinguir as duas formas de conhecimento, estes autores elaboram a seguinte tabela (NONAKA e TAKEUCHI, 1997, p. 67):

Conhecimento Tácito (Subjetivo)	Conhecimento Explícito (Objetivo)
Conhecimento da experiência (corpo)	Conhecimento da racionalidade (mente)
Conhecimento simultâneo (aqui e agora)	Conhecimento seqüencial (lá e então)
Conhecimento análogo (prática)	Conhecimento digital (teoria)

Tabela 1 – Tipos de Conhecimento – fonte: NONAKA e TAKEUCHI, 1997, p. 67

Entendidos os pressupostos teóricos e as dimensões propostas, NONAKA e TAKEUCHI (1997) afirmam que o princípio de sua teoria é de que o conhecimento humano é criado e expandido por meio da interação social entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito e batizam este processo de “conversão do conhecimento”. Segundo estes autores, a conversão ocorre por meio das seguintes formas: (a) socialização – tácito => tácito, realizado por intermédio da imitação e prática. O fator chave é a experiência compartilhada, por meio da qual o indivíduo se projeta no processo de raciocínio do outro; (b) externalização – tácito

=> explícito, ocorre na elaboração de conceitos, via diálogo ou reflexão coletiva. A linguagem escrita é o veículo tradicional deste processo, sendo comum o uso de recursos lingüísticos como a metáfora e a analogia; (c) combinação – explícito => explícito, tratando-se do processo mais convencional, no qual pessoas trocam e combinam conhecimento por meio de documentos, redes de computadores, etc.; (d) internalização – explícito => tácito, e está relacionado ao “aprender fazendo”. Os conhecimentos criados e explicitados por intermédio de documentos, manuais, etc. são então internalizados pelas pessoas. Segundo os autores, isto ajuda-as a vivenciar indiretamente as experiência dos outros.

Consideram a externalização como a forma mais importante de conversão do conhecimento, por criar conceitos novos e explícitos a partir do conhecimento tácito. E sugerem o uso seqüencial dos recursos de linguagem como a metáfora, analogia e modelo para aumentar a eficácia do processo. Deste modo, como postulam que a criação do conhecimento é a interação contínua e dinâmica entre os conhecimentos tácito e explícito, explicam que este processo interativo é moldado pelas formas de conversão do conhecimento, que por sua vez, são induzidas por vários fatores.

A criação do conhecimento descrita seqüencialmente, transcorreria com a socialização estabelecendo uma área de interação, permitindo o compartilhamento das experiências e modelos mentais dos integrantes do grupo. Seguir-se-ia a externalização que, por meio do diálogo, ajudado pela aplicação de metáforas e analogias, buscaria explicitar o conhecimento tácito. A próxima etapa é a combinação, que permitirá a “cristalização” do conhecimento tácito recém criado em algum recurso lingüístico ou midiático. E por último, a internalização, por intermédio do “aprender fazendo”. Graficamente, considerando as dimensões propostas, a teoria pode ser representada como:

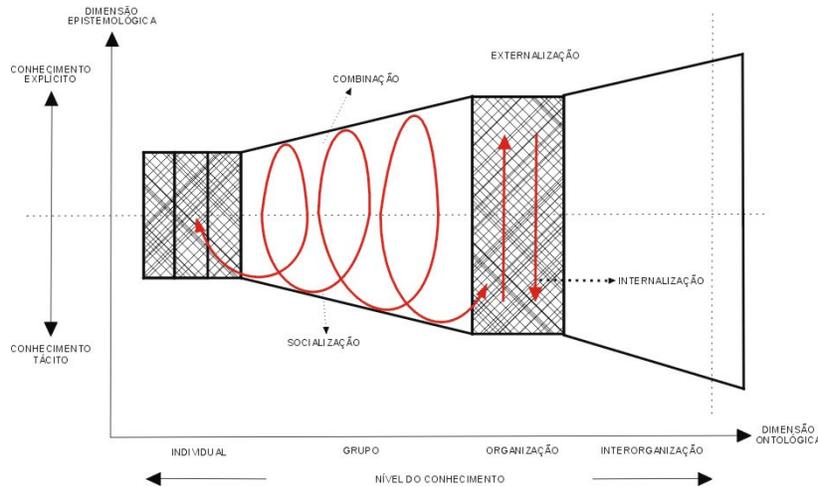


Gráfico – Espiral do Conhecimento - fonte : NONAKA e TAKEUCHI, 1997 p. 82

Deste modo, o conhecimento tácito é entendido como a base da criação do conhecimento nas organizações e após sua mobilização, ele será ampliado para toda a organização, em seus diversos níveis, por meio das formas de conversão. Constitui-se assim a espiral do conhecimento, começando no nível individual e culminando no nível interorganizacional. Para esta perspectiva, a função da organização neste processo é de fornecer um contexto adequado que permita a ocorrência das formas de conversão.

Assim, concluem afirmando que o produto da conjunção das dimensões epistemológicas e ontológicas ao longo de uma dimensão temporal são duas espirais, que em sua interação, geram o novo conhecimento.

4.3. POSSIBILIDADES PARA A GESTÃO DO CONHECIMENTO NAS ORGANIZAÇÕES

As propostas teóricas apresentadas permitem, sob a ótica da epistemologia genética, a elaboração de algumas conclusões acerca dos conceitos propostos para o chamado “conhecimento organizacional” e as possibilidades de sua gestão. O conhecimento foi definido, inicialmente, como o resultado de uma construção oriunda da interação entre o indivíduo e seu meio; a construção dos conceitos ocorre em relação às experiências ambientais e este processo não é apenas adaptativo, pois na dinâmica recursiva entre o organismo e meio, o primeiro reconstrói a ação, organizando esquemas, por meio dos quais elabora conceitos e generalizações. Este seria o estágio inicial que ocorre na infância, antes do surgimento da linguagem, conhecido como estágio sensório motor.

No entanto, este pode ser considerado o estágio inicial, ainda dependente de interações com objetos, que pode evoluir por vários estágios até o estágio das operações mentais formais, no qual o conhecimento supera o concreto, passando ao terreno das possibilidades. Uma característica deste estágio é o de que suas operações são independentes dos objetos, ou seja, podem ser realizadas sobre o abstrato. Contudo nem todas as pessoas atingem este estágio. Este é o tipo de ação cognitiva que permite a elaboração de conceitos que superam a fronteira do observável. Deste modo, conhecer é a busca encetada pela mente humana por estados de equilíbrio. Entretanto, conforme visto no pensamento complexo, tais estados são sempre provisórios, ou seja, equilíbrio e desequilíbrio são instâncias complementares para que o sujeito construa o conhecimento. Este movimento cíclico é desencadeado pelo conflito cognitivo, que pode ser entendido com aquele que aparece quando surge alguma questão ou situação que coloca em xeque o entendimento do indivíduo sobre o assunto, levando-o à dinâmica cognitiva humana. Já a criação do conhecimento novo é explicada por esta perspectiva, como o resultado do movimento entre as ações de primeiro grau, originadas dos observáveis, e a ação de segundo grau, resultado de abstrações do sujeito. A novidade pode se constituir a partir das reorganizações permitidas pela dialética inerente a este processo, no qual existem duas estruturas de níveis diferentes, entre as quais ocorre uma assimilação recíproca, de forma que a superior pode derivar da inferior por meio de transformações, mas que também pode enriquecê-la, integrando-se a ela.

Reconhecidas estas definições, conclui-se pela inadmissibilidade da existência do chamado “conhecimento organizacional”. Assim, quando se considera o processo de criar conhecimento por meio das concepções propostas pela epistemologia genética, infere-se que o processo de criação é essencialmente individual, muito embora ocorra na dependência da interação social. É o indivíduo, que por meio das informações obtidas do meio, as reconstrói em sintonia com sua história, construindo novos conteúdos e novas estruturas, e que muito embora essas reorganizações ocorram no plano individual, realizam-se sempre por meio da interação social. Assim, o ambiente aparece como um dos elementos constitutivos, mas não como o agente. É por intermédio da assimilação de conteúdos, realizada por reflexionamento, cujo *locus* é uma organização previamente constituída, que se constroem as estruturas mentais novas que tornam possíveis ao indivíduo a abstração de características até então impossíveis de serem observadas.

O conceito da epistemologia genética que reconhece a influência do meio na evolução dos estágios cognitivos é a *décalage* (defasagem), que postula que o processo de construção do conhecimento depende da interação, mas que esta deve ser qualificada, isto é, o

meio deve prover condições mínimas para a evolução do processo cognitivo. Conforme Freitag (1993), os atributos que permitem este tipo de interação são: a comunicação socializada e a diversidade de perspectivas.

Desta forma, é possível afirmar que as organizações, como espaço importante de interação social no mundo moderno, podem ou não tornarem-se ambientes propícios para a construção de conhecimento individual. Também podem, em função de seus elementos estruturais, tais como espaço físico, aparato tecnológico, processos formais, normas e cultura, assumir uma função importante na reprodução e conservação de informações. No entanto, alguns destes mesmos elementos podem atuar no sentido contrário ao tipo de interação sugerida no trabalho de Freitag (1993), ou seja, a interação qualificada. Assim, em determinadas organizações, os processos informais que, segundo Bauer (1999), são por excelência criadores de conhecimento, podem ser encarados como ruídos que devem ser eliminados, reduzindo a possibilidade da emergência do novo. Também pode ocorrer o fenômeno da sedimentação intersubjetiva postulado por Berger e Luckmann (1985), no qual indivíduos que participam de uma biografia comum incorporam suas práticas importantes no acervo comum de conhecimento, institucionalizando-as, ou seja, para o grupo, estas adquirem um *status* de verdade inquestionável. É neste sentido que padrões, normas, processos de controle e cultura podem contribuir para a redução ou mesmo bloqueio da interação favorável à criatividade, muito embora sejam elementos indispensáveis na constituição de uma organização. Todavia, outro elemento fundamental na construção do conhecimento é o sujeito, cuja função essencial no processo de criação do conhecimento não pode ser desconsiderada. Percebeu-se que, em decorrência da natureza multifacetada das organizações humanas, o estabelecimento das condições para a criação do conhecimento adquire dimensões que demandam sua abordagem por meio da definição complexa de identidade organizacional.

Este elemento é considerado por Bauer (1999) como aquele que singulariza a organização em relação ao meio. Assim como a possibilidade de superação do impasse, que a dimensão subjetiva adicionou aos processos que propiciam a criação do conhecimento sugerido no trabalho de Freitag (1993), a pesquisa bibliográfica permitiu entrever a identidade organizacional como um importante elemento formativo da organização e que, segundo Freitas (2002), traduz significados com os quais as pessoas se identificam. Entretanto, a identidade organizacional considerada neste estudo é aquela tipificada por Freitas (2002) como imaginário motor, ou seja, “aquele que permite aos sujeitos desenvolverem suas capacidades criativas, convivendo com a diferença, com as mudanças e com a possibilidade de rupturas” (FREITAS, 2002, p. 57). Desta forma, a identidade organizacional adquire um estatuto constitutivo fundamental na maneira como as pessoas em uma organização promovem as interações, resolvem os problemas e até no modo como foram escolhidas e escolhem os novos integrantes da empresa. Assim é possível concordar com Bauer (1999) que postula que os ambientes nos quais as organizações operam são escolhidos, conscientemente ou não, em função da identidade organizacional.

Estas caracterizações permitem afirmar que, de certo modo, a adoção de certos processos de criação e transmissão de conhecimento em detrimento de outros, são influenciados pela identidade da organização. Um exemplo de como mecanismos adotados em uma organização privilegia um tipo de processo mental são fornecidos por Aguiar (2005), que afirma que o CCQ (Círculo de Controle de Qualidade), apresentado como uma ferramenta para o desenvolvimento da criatividade, possui características que mantêm os indivíduos presos a um raciocínio concreto e linear, condicionando o desenvolvimento do pensamento para elaborações do tipo causa e efeito.

Deste modo, o processo incentiva o retrocesso para o estágio das operações concretas, reduzindo a possibilidade da inovação e permitindo somente melhorias do tipo incremental. Assim, é possível identificar características da identidade organizacional pelo estudo dos processos.

Estas definições permitiram delimitar quais os objetos da pesquisa empírica e a ótica sob a qual estes foram analisados, procurando responder se estes possibilitam ou não a criação de conhecimento nas organizações. O pressuposto deste trabalho é de que existe uma relação dialógica entre a identidade organizacional e os processos de criação de conhecimento de uma empresa. Deste modo, o exame dos processos de criação do conhecimento considerou a existência ou não da interação, qualificada pela comunicação socializada e a diversidade. Também foram estudados os mecanismos adotados pelas empresas para promover a transmissão e a transformação de seus processos de trabalho, buscando identificar se estes possuem um cunho instrutivista, entendido como adestramento, ou construtivista, significando o sujeito compreender algo por meio da assunção de outras perspectivas. Neste aspecto, é importante compreender como os processos envolvendo a solução de problemas são desenvolvidos na organização. Dito de outra maneira, é identificar neles a diferença sutil entre o “deve ser assim!” e o “pode ser assim ou...”. No sentido piagetiano, este último seria um processo que permite a *descentração*, ou seja, a ampliação do horizonte cognitivo.

Neste aspecto, uma função organizacional importante preconizada por estes teóricos é o estabelecimento de uma base cognitiva comum. Assim, a criação de repositório de informações, acessível para todas as pessoas da organização, pode ser considerada uma condição importante para que a ocorrência das interações se faça sobre um referencial comum. Na gestão dos ambientes, um aspecto importante a ser considerado acerca dos processos de criação de conhecimento é quanto à ampliação do campo perceptivo dos membros da organização. Neste sentido, Aguiar (2005) recomenda que a interação entre os membros se paute pela diversidade da experiência, formação e história, de forma que se dilate seu campo perceptivo.

5. Estudo de Caso

Um estudo de caso múltiplo foi executado em três empresas privadas, de capital fechado e que atuam no mercado de serviços utilizou como instrumentos para a coleta de dados a entrevista semi-estruturada e questionários estruturados. Foram realizadas reuniões presenciais com os principais executivos de cada empresa, que resultaram em um total de quatorze entrevistas. Adicionalmente, buscando a caracterização de processos informais e o nível de disseminação dos processos formais, houve a aplicação de questionários estruturados, com questões de múltipla escolha. Estes foram elaborados com base nos objetivos da pesquisa. Foram tomados como sujeitos dessa pesquisa os funcionários executores da atividade fim de cada empresa. O total de questionários distribuídos foi de 358 (trezentos e cinquenta e oito), com retorno de 264 (duzentos e sessenta e quatro), significando 74% de instrumentos respondidos, assegurando um nível médio de confiança de 80%.

A opção pelas empresas deveu-se ao fato de todas serem do setor de serviços, no qual um aspecto emblemático é a velocidade das transformações e a fluidez dos produtos. Isto implica em que a estruturação dos processos de aprendizagem é um dos fatores essenciais para sua sobrevivência e sucesso. Todas as empresas foram fundadas na década de 90, sendo relativamente jovens, iniciando sua operação num período em que houve uma intensificação do fenômeno da globalização e de seus efeitos na economia nacional.

5.1. EMPRESA A.

5.1.1. CARACTERIZAÇÃO

A Empresa A é uma multinacional, cuja filial brasileira foi estabelecida em São Paulo, em 1993. Presta serviços de consultoria de engenharia na área ambiental e seu produto são projetos, que podem ser executados ou contratados de terceiros e gerenciados pela empresa. A organização possui 100 escritórios em 39 países, com cerca de 2.500 funcionários, o que lhe assegura presença em todos os continentes. No Brasil, atualmente, a companhia possui cerca de duzentos funcionários, sendo considerada a maior empresa do segmento no mercado brasileiro. Suas atividades são: análise de riscos ambientais, auditorias ambientais, políticas de desenvolvimento sustentável e responsabilidade social corporativa, estudos de impactos ambientais, gerenciamento de água e resíduos, investigação e remediação de áreas contaminadas, qualidade do ar e ruído, saúde e segurança no local de trabalho (ISO 14001, BS 8800), sistemas de gestão ambiental, treinamento em saúde e segurança do trabalho e meio ambiente.

5.1.2. ANÁLISE

Os dados indicaram o predomínio da formação técnica na população da Empresa A. No entanto, conforme a mesma pesquisa, percebeu-se a migração para as funções gerenciais, com mais de 50% dos pesquisados enquadrando-se como gestor/supervisor. Verificou-se que a percepção da população pesquisada com relação ao acesso e utilização da base de dados da organização é total (100%). A importância que a companhia atribui aos processos de treinamento foi percebida, com 74% dos pesquisados respondendo que esta incentiva, de alguma forma, o desenvolvimento pessoal. Quanto aos processos, muito embora 78% das pessoas do grupo pesquisado tenham respondido que aperfeiçoaram a teoria aprendida em sua formação na empresa, e 89% que receberam treinamentos formais ligados à sua atividade, 61% consideraram como mecanismos mais eficientes na ampliação de seu conhecimento, as trocas de informações com os colegas de trabalho ou reuniões informais das equipes.

Na questão relativa aos tipos de conhecimento, técnico, interpessoal ou administrativo, que desenvolveram na empresa, 65% dos pesquisados responderam “todos”. E, quanto à criação de conhecimento, 89% declararam que sua equipe já havia elaborado alguma rotina ou procedimento novo para a execução do trabalho e de que este havia sido implementado. Um possível reflexo da ênfase dada ao desenvolvimento pela Empresa A é sua baixa rotatividade de 8%, quando comparada com o número perseguido pela sua holding para as demais unidades no mundo, que é de 15%. O levantamento registrou que 45% da população pesquisada tinham três anos ou mais de empresa. Desta forma, os dados permitiram comprovar uma boa consistência entre o resultado das entrevistas dos dirigentes e a percepção de pessoas da base da organização sobre o foco da pesquisa. Comprovou-se também a efetividade dos processos informais como aqueles que permitem o conhecimento.

5.2. EMPRESA B

5.2.1. CARACTERIZAÇÃO

A Empresa B é uma imobiliária internacional com presença em mais de 58 países, com 221 escritórios, cujo foco são os grandes empreendimentos comerciais e industriais. A unidade sul-americana, com sede em São Paulo e cerca de 3.000 funcionários, foi objeto do estudo. Como exemplos das atividades desenvolvidas destacam-se o gerenciamento de propriedades, a avaliação de imóveis, pesquisa de mercado, intermediação de compra e venda, estudos de ocupação, gerenciamento de projetos, consultoria pré-operacional e de certificação

para “prédios verdes”. No mercado brasileiro é considerada líder no segmento de gerenciamento de prédios corporativos (sedes de empresas). Este serviço tem algumas características singulares, começando pelo fato das equipes desenvolverem suas atividades nas instalações do cliente, com contratos de longa duração, sendo comum que durem por mais de cinco anos.

Entretanto, em função de características diferenciadas do mercado brasileiro, a “joint venture” iniciou sua operação no Brasil por meio de uma atividade que no exterior é considerada quase marginal, que é o gerenciamento de propriedades, cujo equivalente brasileiro seria a administração de imóveis. O trabalho consiste na gestão dos serviços de manutenção geral e especializada, conservação e limpeza, segurança patrimonial, combate a incêndio, controle de acesso, recepção e portaria, paisagismo, gerenciamento de energia e saneamento, controle de meio ambiente, de ar condicionado, reciclagem de resíduos, centrais de atendimento e correspondências, entre outros. O trabalho de gerenciamento é desenvolvido em edifícios comerciais, plantas industriais, sedes de grande empresas e grandes condomínios comerciais. Deste modo, a atividade difere muito daquelas desenvolvidas em uma administradora de imóveis tradicional e com o objetivo de distingui-la, é comum a atividade ser descrita como gerenciamento de ativos. A empresa possui escritórios em São Paulo, Rio de Janeiro e Buenos Aires, sendo responsável por negócios em toda a América do Sul.

O tipo de serviço oferecido tem algumas características singulares, começando pelo fato de a equipe desenvolver suas atividades nas instalações do cliente. Os contratos são de longa duração, sendo comum que durem por mais de cinco anos.

5.2.2. ANÁLISE

Foi possível perceber que esta empresa passou e está passando por transformações que implicam, conforme sugerido por Bauer (1999), uma reavaliação de sua identidade, que deve estar alinhada com sua realidade. Esta discussão é importante para a gestão dos processos de criação de conhecimento, por sua relação dialógica com a identidade. A carência, reconhecida pelos dirigentes da empresa, diz respeito justamente aos processos de interação qualificada. Justificaram-na pelo fato da Empresa B ser uma empresa jovem e que experimentou um crescimento acelerado nos últimos cinco anos. A pesquisa permitiu perceber que já houve diversos processos de interação qualificada, mas que estes se reduziram, tanto em termos quantitativos como qualitativos. Como forma de mitigar esta perda houve investimento em tecnologia da informação, muito embora em várias das entrevistas tenham sido reconhecidos os limites deste recurso no sentido de assegurar a qualidade da interação.

Nos primeiros seis anos de existência, a Empresa B promoveu diversos eventos ou reuniões formais, com o objetivo de disseminar os valores identitários da companhia. Entretanto, em função do crescimento, nos últimos cinco anos houve uma redução considerável deste tipo de mecanismo. Embora estes não possam ser caracterizados exatamente como processos de criação de conhecimento, pode-se qualificá-los como importantes instrumentos indutores de processos informais, por permitirem a ocorrência da interação qualificada, em função de possibilitarem o encontro de pessoas diferentes, cujo traço comum é o trabalho que desenvolvem nesta empresa. Assim, a pesquisa permitiu o registro de alguns efeitos colaterais indesejáveis que o crescimento desta organização causou em processos importantes. A instituição de estruturas formais, indispensáveis para a gestão de uma organização maior, inibe ou mesmo pode eliminar muitos processos informais. Os dados levantados junto às equipes operativas contribuíram para a avaliação da efetividade dos processos. Da amostra pesquisada, 49% trabalham na empresa há mais de três anos. A

formação preponderante é o 2º grau, com 53% da população respondente se enquadrando nesta categoria.

Quanto à aplicação do que aprenderam na formação em suas atividades laborais, 54% declararam que a aplicam. Entretanto, 80% dos respondentes afirmaram que aprenderam seu trabalho por meio de processos informais, muito embora 80% também tenham declarado que a empresa fornece rotinas e procedimentos para o desempenho dos serviços. Em relação à realização de reuniões periódicas para discussão das atividades diárias, 56% afirmaram que estas ocorrem só em caso de necessidade, permitindo inferir que este não é um processo corriqueiro. Somente 49% dos pesquisados têm acesso à internet. E quanto à elaboração de novas rotinas ou procedimentos, 75% responderam que puderam criá-los e destes, 85% afirmaram que estes foram implantados. No entanto, 67% declararam que a companhia não disponibiliza mecanismos formais para a proposição de processos novos de execução das atividades. Apenas 58% afirmaram conhecer o portal de informação na “extranet” da empresa. Os dados permitiram a elaboração de algumas inferências, que de certa forma se coadunaram com afirmações colhidas nas entrevistas. Evidencia-se que a maior parte dos processos de aprendizagem na organização ocorre por processos informais. No entanto, a pesquisa permitiu intuir que tais processos são espontâneos, sem qualquer ingerência da alta administração no sentido de induzi-los. Deste modo, é possível deduzir que existe interação, cujo objeto é o trabalho, mas não foi possível detectar sua qualidade, nem identificar inovações importantes oriundas deste processo.

É importante observar que, nesta empresa, existe preocupação com os processos de transmissão de conhecimento, o que pode ser comprovado por meio da implantação de alguns processos formais, como o portal na “extranet” e de um grupo interdepartamental dedicado à disseminação de informações e implantação de novas operações. No entanto, um dos aspectos mais interessantes da investigação foi dos impactos que o crescimento da empresa causou e vem causando nos processos de interação e das dificuldades dos gestores em administrar esta dinâmica.

5.3. EMPRESA C

5.3.1. CARACTERIZAÇÃO

A Empresa C tem sua sede em São Paulo e a única com controladores brasileiros na época do estudo. Iniciou suas atividades em 2001, prestando serviços de manutenção volante de infra-estrutura. Possui cerca de 510 funcionários, espalhados por 19 estados, com 7 bases operacionais e 22 sub-bases, e atende seus clientes com uma frota de cerca de 150 veículos, por meio de visitas programadas ou por solicitação. Seus serviços englobam a manutenção de instalações elétricas de baixa tensão, sistemas de ar condicionado, equipamentos de fornecimento de energia de emergência, reparos de hidráulica, alvenaria e pintura, luminosos e letreiros. Mantém atualmente cerca de 5.500 pontos de atendimento e possui sua própria Central de Atendimento em São Paulo. É considerada líder nesse mercado. O mercado em que a companhia atua é concorrencial, no qual o principal vetor é o preço. Este segmento se caracteriza por contratos com prazos curtos, o que resulta em alta rotatividade da mão de obra, pois cada processo de licitação implica reavaliação integral dos custos, nos quais os salários são a parcela relevante. Devido à concorrência acirrada, tem pouca flexibilidade. Isto explica a rotatividade em torno de 45% de sua mão de obra, que redundará na necessidade de investimentos constantes em treinamento de novos funcionários.

5.3.2. ANÁLISE

Os dados indicaram que 60% da população pesquisada se considera enquadrada na categoria técnica. A formação escolar que predominou na amostra foi o 2º grau com 41%. Contudo, das três empresas pesquisadas, a Empresa C foi a que apresentou maior percentual de pessoas com 1º grau, com 28%. Outra constatação importante é de que, apesar da ênfase em treinamentos formais observada nos depoimentos dos entrevistados, 90% dos pesquisados responderam que aprenderam a executar seu trabalho por meio de processos informais. No entanto, 43% declararam que participaram de treinamentos. Quanto à compreensão dos conceitos vistos durante a formação, 79% declararam que a execução do trabalho contribuiu para o entendimento. E com relação à possibilidade de formação de grupos para solução de problemas, 43% afirmaram que isto ocorre e 73% acreditam na eficiência deste processo. Foi de 74% o percentual da população pesquisada que afirmou que criou ou melhorou procedimentos do trabalho diário e 69% declararam que este foi implantado.

Desta forma, percebeu-se na ênfase dada pela empresa aos treinamentos instrumentais, a convergência com estes valores de sua Missão: “valorização, suporte, preparação e comprometimento dos nossos profissionais”.

6. Considerações Finais

Como discutido anteriormente, a interação social é um elemento constitutivo da organização, assim como, sob a ótica da epistemologia genética, do conhecimento humano. Deste modo, considerando o objetivo que orientou o presente estudo, é possível afirmar que as organizações podem se transformar em ambientes propícios para a construção de conhecimento individual. No entanto, como este é concebido por esta ótica como um processo individual, o conhecimento não pode ser objeto de apropriação pela organização. A empresa pode favorecê-lo e se apropriar das informações que ele produz. Também pode reproduzir as condições que permitiram sua dinâmica, muito embora quando se considera o caráter recursivo da organização postulado pelo pensamento complexo, conclui-se que as condições que produziram a interação também podem se alterar.

A caracterização empreendida pelo estudo possibilitou observar este fenômeno na Empresa B. Deste modo, o crescimento da empresa, resultado da efetividade de seus processos, implicou o estabelecimento de estruturas, que por sua vez afetaram os processos que permitiram seu crescimento. O crescimento da empresa revelou uma dinâmica recursiva, que ensejou a transformação de seus processos, no sentido de adaptá-los às novas circunstâncias. Devido a outros aspectos constitutivos, tais como estrutura física, organizacional e tecnológica, uma organização também oferece recursos importantes para a transmissão e preservação de informações. Contudo, foi observado no estudo, estas mesmas características podem se transformar em barreiras para a inovação.

Os dados indicaram que o próprio negócio da empresa é um dos fatores para o estabelecimento ou não do ambiente favorável à criação do conhecimento. Elementos como a dispersão geográfica, local de trabalho, tipo de atividade e mercado atuam no sentido de facilitar ou dificultar a interação qualificada necessária à construção do conhecimento. Deste modo, observaram-se, nas empresas estudadas, que a adoção dos processos, na maioria das vezes, ocorre em função das características do negócio da empresa. Pelo fato de as empresas atuarem em segmentos distintos do mercado de serviços, foi possível delinear bem estas diferenças. Embora o trabalho na Empresa A possa ser definido como técnico, por tratar de questões ligadas ao meio ambiente, assume a natureza complexa de seu objeto, ou seja, esta termina por impor a multidisciplinaridade como um determinante para sua construção. Desta forma, a interação e a diversidade são elementos intrínsecos à construção do trabalho, o que se traduz na maneira como as equipes desta organização se constituem para realizá-lo.

Em oposição, aparece o trabalho da Empresa C, cujo caráter instrumental enseja a adoção de processos rígidos de controle e na ênfase de treinamentos instrutivistas como forma de alcançar seus objetivos. Deste modo, os objetivos da empresa ou mais concretamente, o que ela faz, é um elemento que contribui para a formação da própria identidade da empresa. Assim, a estrutura, os processos de gestão de pessoas e de criação de conhecimento podem revelar indícios importantes sobre a identidade da organização. No entanto, em consonância com a idéia de identidade complexa para a organização, esta é dinâmica, ou seja, deve estar em congruência com o ambiente. Sendo assim, é possível afirmar que, para uma empresa jovem como a Empresa C, a passagem por uma etapa na qual prevaleçam mecanismos de controle e processos instrutivistas pode ser uma condição necessária para sua evolução.

Também deve ser considerado que a implementação de mecanismos instrutivistas é mais simples, apresentando bons resultados no curto prazo, principalmente quando se considera o caráter instrumental da atividade dessa empresa. Entretanto, seus efeitos no médio e longo prazo são de limitar o pensamento inquisidor, necessário na solução permanente de problemas. Conforme o estudo apontou, isto poderia gerar ineficiência para a empresa e afetar a credibilidade junto ao cliente.

Paradoxalmente os dados também indicaram que nessa organização a característica mais desejada é a “criatividade”. No entanto, embora seus processos privilegiem o pensamento concreto, o principal gestor da empresa manifestou seu descontentamento pelo fato de os integrantes das equipes operativas executarem “o que deve ser feito” e não considerarem “como podemos resolver este problema”, ou seja, foi percebida no seu principal executivo a demanda por pessoas que, de acordo com a epistemologia genética, tenham alcançado o estágio das operações formais.

Esta contradição também foi constatada pela pesquisa nas demais empresas, nas quais os dados indicaram a aspiração dos gestores por pessoas que tivessem atingido o estágio das operações formais, isto é, que fossem dotadas da capacidade de refletir sobre suas ações na busca da solução de problemas. Todavia, muitos dos processos observados atuam no sentido oposto. A ênfase em treinamentos instrumentais, sistemas de avaliação com foco único no indivíduo, etc.

Mesmo a Empresa A, que pode ser considerada a empresa que reúne as melhores condições para a criação do conhecimento, apresentou indícios inquietantes, na forma da adoção de um sistema de gerenciamento de projetos com um viés de controle acentuado, típico do paradigma clássico.

Foi possível perceber no estudo empírico o embate entre as visões paradigmáticas clássica e complexa. Na medida em que estas empresas cresceram, em termos geográficos e populacionais, observou-se a perda de processos de interação criativa e o estabelecimento progressivo de mecanismos de controle. Deste modo, quando se considera a forma como se cria o conhecimento individual proposta pela epistemologia genética, constata-se que estes mecanismos reduzem ou eliminam um dos elementos essenciais para a criação do conhecimento.

A importância dos processos informais na construção do conhecimento também foi observada. Estes processos aparecem como traço comum tanto para a solução de problemas, quanto para a aprendizagem, sendo ambos essenciais para essas organizações. Outros aspectos comuns observados em todas as organizações estudadas foram o estabelecimento de mecanismos formais de difusão de informações e a importância da função da média gerência no sucesso de seu negócio. Deste modo, é possível inferir que estes elementos não podem ser desconsiderados nas iniciativas de criação de conhecimento, principalmente a função do gestor como agente de facilitação da interação.

Desta forma, o trabalho permitiu estabelecer algumas relações importantes para o entendimento da criação do conhecimento nas organizações. Dentre elas, a comprovação da

influência da identidade da organização na escolha, por seus gestores, dos processos de gestão, transmissão e criação do conhecimento. Deste modo, a criação de conhecimento nas organizações pode ser entendida como uma possibilidade, favorecida ou dificultada pela identidade da organização, mas possível desde que seja permitida a interação qualificada, traduzida em processos formais ou informais que facilitem a construção do conhecimento, ao invés da transmissão de informações.

Entretanto, quando se considera a influência da identidade organizacional sobre os processos, é importante reconhecer as limitações da atuação do gestor no sentido de induzir interações qualificadas. Neste sentido, cabe aqui o estabelecimento da hipótese de que estas também podem assumir um caráter recursivo, ou seja, uma vez desencadeadas, retroajam sobre a identidade e a transformem.

O papel do gestor na criação do conhecimento também foi caracterizado por meio da forma pela qual o mesmo coloca o problema para seus subordinados, uma vez que é esta forma que vai definir o significado para a interação qualificada, elemento fundamental na criação do conhecimento. Observou-se que quando se diz como as coisas devem ser feitas, anula-se o sujeito, a pessoa enquanto ser pensante. Ao contrário, quando o problema é colocado permitindo-se que o funcionário busque sua solução, está se reconhecendo o sujeito que reflete e que pensa, portanto criando a interação qualificada.

Entendendo-se a criação do conhecimento como um dos elementos básicos para o crescimento e sobrevivência lucrativa das empresas, coloca-se o conflito entre a tendência normatizadora e controladora que acompanha o crescimento da organização e a interação qualificada que permite a criação de conhecimento. O estudo possibilita levantar a hipótese de que novos modelos organizacionais devam ser desenvolvidos, fugindo do estatuto paradigmático clássico de controle, privilegiando estruturas e processos que permitam ao sujeito o desenvolvimento de sua estrutura cognitiva e, conseqüentemente, a criação do conhecimento.

7. Referências Bibliográficas

- AGUIAR, Maria A. F. *Psicologia Aplicada à Administração*. São Paulo: Saraiva, 2005.
- BAUER, Rubem. *Gestão de Mudança – Caos e Complexidade nas Organizações*. São Paulo: Atlas, 1999.
- BECKER, Fernando. *A Origem do Conhecimento e a Aprendizagem Escolar*. Porto Alegre: Artmed, 2003.
- BERGER, Peter L.; LUCKMANN, Thomas. *A Construção Social da Realidade*. Petrópolis: Vozes, 1985.
- DRUCKER, Peter. *Desafios Gerenciais para o século XXI*. São Paulo: Pioneira, 2000.
- FERREIRA, Aurélio B. de Holanda. *Novo Dicionário da Língua Portuguesa*, 2. ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1986.
- FREIRE, Paulo. *Extensão ou Comunicação?* 13° ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1977.
- FREITAG, Barbara. *Sociedade e Consciência*. São Paulo: Cortez, 1993.
- FREITAS, Maria Ester. *Cultura Organizacional: identidade, sedução e carisma?* 3° ed. Rio de Janeiro: FGV, 2002.
- MORIN, Edgar. *Ciência com Consciência*. 6. ed. Rio de Janeiro, Bertrand Brasil, 2004.
- _____. *Os sete saberes necessários à educação do futuro*. 5. ed. São Paulo, Cortez, 2002.
- NONAKA, Ikujiro ; TAKEUCHI, Hirotaka. *Criação do Conhecimento na Empresa: Como as Empresas Japonesas Geram a Dinâmica da Inovação*. 11. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- PACHECO, João Alves. *Conhecimento nas Organizações – Uma investigação de seus fundamentos*. Dissertação de Mestrado. São Paulo: PUC, 2006.
- PIAGET, Jean. *Abstração Reflexionante: relações lógico-aritméticas e ordem das relações espaciais*. Porto Alegre: Artes Médicas, 1995.
- _____. *A tomada de consciência*. São Paulo: Melhoramentos, 1978.
- PULASKI, Mary Ann Spencer. *Compreendendo Piaget – Uma Introdução ao Desenvolvimento Cognitivo da Criança*. Rio de Janeiro: LTC, 1986.
- SEMLER, Ricardo. *Virando a própria mesa*. São Paulo: Best Seller, 1988.
- VARELA, Francisco G., MATURANA, Humberto. *A árvore do conhecimento: As bases biológicas do entendimento humano*. Campinas: Psy II, 1995.
- YIN, Robert K. *Estudo de Caso – Planejamento e Métodos*. 2° ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.